



UNIWERSYTET EKONOMICZNY
W POZNANIU

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA

Janusz Signetzki

Relacje partnerskie z klientami a konkurencyjność przedsiębiorstw budowlanych w Polsce

Praca doktorska

Promotor:
Prof. dr hab. Bogna Pilarczyk

Katedra Strategii Marketingowych

Poznań 2011

SPIS TREŚCI

Wstęp.....	5
Rozdział 1	
Relacje partnerskie na rynku <i>business to business</i>.....	12
1.1. Rynek <i>business to business</i> i jego cechy	12
1.2. Marketing partnerski jako współczesna koncepcja zarządzania marketingowego przedsiębiorstwem na rynku B2B.....	22
1.3. Relacje partnerskie z klientami a strategia działania przedsiębiorstw na rynku B2B.	35
1.4. Procesy decyzyjne na rynku B2B w aspekcie relacji partnerskich z klientami.....	44
1.5. Uwarunkowania budowania relacji partnerskich z odbiorcami na rynku B2B.....	55
Rozdział 2	
Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw budowlanych.....	66
2.1. Specyfika rynku budowlanego w Polsce.....	66
2.2. Istota konkurencyjności przedsiębiorstw i jej determinanty.....	80
2.3. Źródła przewagi konkurencyjnej oraz strategie konkurencji przedsiębiorstw budowlanych.....	88
2.4. Kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw budowlanych w aspekcie relacji z uczestnikami rynku budowlanego.....	100
2.4.1. Instrumenty wzmacniające relacje z klientami i przewagę konkurencyjną firm budowlanych.....	101
2.4.2. Wpływ relacji między podwykonawcami i konkurentami na uzyskanie przewagi konkurencyjnej.....	105
2.4.3. Współpraca partnerska z otoczeniem przedsiębiorstwa budowlanego.....	109
2.5. Partnerstwo z klientami jako determinanta przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw budowlanych.....	112
Rozdział 3	
Kluczowe czynniki partnerstwa wpływające na konkurencyjność przedsiębiorstw budowlanych.....	127
3.1. Rola zaufania w kształtowaniu partnerstwa na rynku budowlanym.....	128
3.2. Komunikacja między wykonawcą a klientem w aspekcie relacji partnerskich.....	137
3.3. Jakość prac budowlanych jako narzędzie budowania relacji partnerskich z klientami	148
3.4. Rekomendacja efektem siły partnerstwa z odbiorcami usług budowlanych	160
3.5. Znaczenie satysfakcji w procesie kształtowania relacji partnerskich z odbiorcami...	168
3.6. Proces kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw budowlanych z wykorzystaniem partnerstwa z klientami.....	178

Rozdział 4

Partnerstwo z klientami a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw budowlanych

w świetle badań empirycznych.....	183
4.1. Założenia metodologiczne badań.....	183
4.2. Uwarunkowania kształtowania relacji partnerskich na rynku budowlanym w Polsce w świetle badań.....	190
4.2.1. Wpływ zaufania do wykonawców/podwykonawców na trwałość relacji partnerskich	190
4.2.2. Poziom zaufania do dotychczasowych wykonawców/podwykonawców.....	192
4.2.3. Istotność relacji partnerskich z wybranymi podmiotami.....	193
4.2.4. Obszary partnerskiej współpracy między firmami.....	198
4.2.5. Istotność czynników warunkujących partnerstwo.....	200
4.2.6. Cechy pracowników wykonawców wpływające na trwałość relacji partnerskich.....	203
4.2.7. Czynniki utrudniające rozwój marketingu partnerskiego na rynku budowlanym w Polsce.....	206
4.3. Relacje partnerskie a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw w aspekcie procesu decyzyjnego klientów.....	211
4.3.1. Istotność czynników wpływających na konkurencyjność wykonawców.....	211
4.3.2. Identyfikacja warunków udzielenia rekomendacji.....	217
4.3.3. Przydatność źródeł informacji o wykonawcach budowlanych dla klientów.....	224
4.3.4. Waga mierników siły partnerstwa wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw budowlanych.....	224
4.4. Wpływ relacji partnerskich z klientami na konkurencyjność przedsiębiorstw działających na rynku budowlanym w Polsce w opinii respondentów	230
4.4.1. Istotność korzyści z partnerstwa z klientami na rynku budowlanym.....	230
4.4.2. Istotność korzyści z partnerstwa z wykonawcami/podwykonawcami.....	233
4.4.3. Poziom wrażliwości cenowej wykonawców i klientów.....	236
4.4.4. Wpływ relacji partnerskich na wynik finansowy przedsiębiorstwa.....	238
4.5. Weryfikacja hipotez badawczych.....	241
4.6. Wnioski i implikacje zarządcze.....	244

Rozdział 5

Konkurencyjność przedsiębiorstw - przykłady zastosowania marketingu

partnerskiego przez polskie firmy budowlane.....	253
5.1. Długofalowy związek partnerski klienta przedsiębiorstwa Elena z wykonawcą, firmą WIP.....	253
5.2. Współdziałanie przedsiębiorstw budowlanych generalnych wykonawców z podwykonawcami – analiza w oparciu o firmy Mega i Budmar – posadzki.....	259
5.3. Proces marketingowej reorientacji firmy na przykładzie przedsiębiorstwa budowlanego Klim.....	264
5.4. Rozwijanie relacji partnerskich z klientem podczas obsługi posprzedażowej na przykładzie firmy S-bud.....	267
Zakończenie.....	272
Bibliografia.....	278
Spis tabel.....	290
Spis rysunków.....	292
Spis wykresów.....	293
Załączniki.....	295

Wstęp

Szybki rozwój polskiej gospodarki rynkowej, wejście Polski do Unii Europejskiej, a co za tym idzie wzrost ilości inwestycji zagranicznych w Polsce, szczególnie w sektorze budownictwa, wywołują refleksję środowiska naukowego i praktyków gospodarczych na temat konkurencyjności polskich przedsiębiorstw budowlanych. Jednym z podstawowych źródeł konkurencyjności jest strategia marketingowa polegająca na wdrożeniu działań marketingowych w przedsiębiorstwie w taki sposób, aby lepiej niż konkurencja zaspakajać potrzeby dotychczasowych, aktualnych i przyszłych klientów. Dynamiczny rozwój rynku dóbr przemysłowych w sektorze budownictwa zmusza menedżerów pełniących kluczowe stanowiska w przedsiębiorstwach budowlanych do analizy skuteczności działania, co jest bardzo istotne w kontekście zwiększającej się liczby zagranicznych firm budowlanych na polskim rynku inwestycyjnym. Zmieniające się otoczenie wymusza na zarządzających menedżerach wyszukiwanie nowych źródeł przewagi konkurencyjnej ponad standardami przyjętymi i funkcjonującymi wcześniej wewnątrz organizacji. W polskiej gospodarce szczególnie istotne są inwestycje dotyczące budownictwa ogólnego, budowy autostrad, dróg, lotnisk i mostów. Zmiany dokonują się również w zakresie unowocześnienia dróg żelaznych, zaopatrzenia budynków w wodę i ciepło oraz ochrony wód i powietrza. W związku z powyższym nasuwają się konkretne pytania, na ile współczesne, aktualne warunki działania polskich przedsiębiorstw budowlanych na rynku przemysłowym wywierają wpływ na kształtowanie się przewagi konkurencyjnej. Po drugie zaś, na ile w wyniku zmian otoczenia rynkowego pojawiają się nowe, potencjalne determinanty przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw budowlanych.

Wysoki poziom zaawansowania technologicznego polskich i zagranicznych inwestycji przemysłowych, w szczególności unikatowość i innowacyjność produkcji, bardzo krótkie terminy realizacji, coraz wyższe oczekiwania klientów, skłaniają przedsiębiorstwa do zmiany zasad klasycznego marketingu na koncepcję marketingu relacyjnego. W myśl tej koncepcji partnerzy prowadzą ze sobą stały dialog, którego celem jest jak najlepsze wzajemne zrozumienie. Stała dwukierunkowa komunikacja z klientem umożliwia szybkie reagowanie na zmiany jego oczekiwań i niedopuszczenie do utraty klienta na rzecz konkurencji. Celem wdrażania zasad marketingu relacji na rynku budowlanym jest zapewnienie przedsiębiorstwu efektów długookresowych wynikających z posiadanych stałych, lojalnych i wiarygodnych kontrahentów. Dotyczy to przede wszystkim sytuacji, gdy procesy produkcji i instalacji, wynikające ze złożonej technologii, przebiegają z aktywnym udziałem wszystkich

kooperujących stron. Ponadto, gdy doświadczenie i doradztwo wykonawcy przekłada się na optymalizację kosztów i terminową realizację inwestycji dla odbiorców zamawiających wykonanie usług budowlanych. Z uwagi na znaczenie tych relacji w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku budowlanym, warto podjąć badania i rozważania dotyczące tych zagadnień w kontekście dotychczasowego dorobku literatury.

Zasadniczą przesłanką podjęcia tematu pracy doktorskiej jest skromna ilość publikacji z zakresu marketingu partnerskiego dotyczących wybranego rynku branżowego. Szczegółowa analiza literatury przedmiotu wykazała, że współpraca i relacje partnerskie w budownictwie są zjawiskiem stosunkowo nowym, coraz bardziej popularnym trendem badawczym, głównie w USA, Szwecji, Australii. W Europie istnieje jednak niewiele publikacji na ten temat. Warto w tym miejscu przywołać opracowanie M. Bresnen¹ oraz P. Peace². Literatura krajowa w zakresie partnerstwa na rynku budowlanym jest bardzo uboga. W polskich publikacjach są nieliczne przykłady dotyczące partnerskiej współpracy przedsiębiorstw budowlanych na rynku inwestycyjnym, przedstawione w artykułach A. Leśniaka³, B. Badury⁴. Ograniczona literatura w tym zakresie – daje jasny obraz sytuacji, z której wynika, że badania roli i wpływu relacji partnerskich na konkurencyjność przedsiębiorstw budowlanych nie były dotąd przedmiotem analiz polskich oraz zagranicznych autorów. Należy podkreślić, że dotychczas nie prowadzono badań na temat relacji pomiędzy uczestnikami rynku budowlanego, które pozwalałyby jednocześnie określić, czy (i w jaki sposób) utrzymywanie stałych więzi partnerskich z klientami wpływa na konkurencyjność i kształtowanie wyników przedsiębiorstw budowlanych. Badania takie i wynikające z nich wnioski należy uznać za istotne dla wypełnienia zidentyfikowanej luki w literaturze. Dla przykładu E. Radziszewska-Zielina w artykule, *Związki partnerskie przedsiębiorstw budowlanych na rynkach instytucjonalnych*, twierdzi, że *polskich opracowań zwartych (podręczników, poradników) na temat marketingu w budownictwie jest zaledwie kilka, natomiast na temat marketingu partnerskiego w budownictwie nie ma w ogóle*⁵.

Kolejnym powodem podjęcia rozważań na temat marketingu partnerskiego i konkurencyjności przedsiębiorstw w pracy doktorskiej jest specyfika i wyjątkowość branży

¹ M. Bresnen, *Deconstructing partnering in project-based organisation: Seven pillars, seven paradoxes and seven deadly sins*, International Journal of Project Management, 2007, Vol. 25, No. 4, p. 366-373.

² P. Peace, *Partnerstwo w budownictwie*, Poltext, Warszawa 2010.

³ A. Leśniak, *Współpraca partnerska generalnych wykonawców z podwykonawcami*, [w:] *Technologia i zarządzanie w budownictwie*, Prace Naukowe Instytutu Budownictwa Politechniki Wrocławskiej, Seria: „Studia i Materiały”, nr 2, Wrocław 2008, s. 104-112.

⁴ B. Badura, A. Leśniak, *Współpraca partnerska uczestników procesu inwestycyjnego*, „Przegląd Budowlany”, nr 10, Warszawa 2008, s. 46-51.

⁵ E. Radziszewska-Zielina, *Związki partnerskie przedsiębiorstw budowlanych na rynkach instytucjonalnych*, [w:] *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Zarządzanie rozwojem organizacji*, Tom 2, Tarnów 2009, s. 140.

budowlanej, w której występuje szereg konfliktów i nieporozumień między klientami a wykonawcami. Dodatkowo, aspektem wyróżniającym negatywnie branżę budowlaną jest istniejąca na szeroką skalę korupcja w budownictwie oraz brak etyki w postępowaniu pracowników i przedsiębiorstw budowlanych. Upowszechnienie idei marketingu partnerskiego może przyczynić się do poprawienia wizerunku branży budowlanej w Polsce.

Istotnym powodem wyboru tematu pracy jest też znaczenie marketingu partnerskiego dla konkurencyjności polskich przedsiębiorstw budowlanych oraz kształtowania skutecznych relacji między uczestnikami rynku budowlanego w Polsce.

Wybór problematyki badawczej podyktowany jest także przewidywaną, praktyczną użytecznością wyników pracy dla menedżerów zarządzających polskimi oraz zagranicznymi przedsiębiorstwami budowlanymi.

Ważnym powodem wybrania takiego obszaru rozważań jest również wieloletnie zainteresowanie tą tematyką oraz pasja badawcza doktoranta.

Powyższe przesłanki stały się impulsem do podjęcia badań nad identyfikacją kluczowych czynników warunkujących realizację koncepcji marketingu partnerskiego na rynku budowlanym oraz określeniem wpływu relacji partnerskich z klientami na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw budowlanych. Wszechstronna i nowoczesna wiedza (w zakresie marketingu partnerskiego i zasad kształtowania relacji pomiędzy uczestnikami procesu inwestycyjnego na rynku budowlanym w Polsce), powinna zapewnić przedsiębiorstwom budowlanym możliwość uzyskania przewagi strategicznej nad konkurencyjnymi firmami.

W rozprawie przyjęto tezę, że istnieje zależność między relacjami partnerskimi z klientami a przewagą konkurencyjną przedsiębiorstw budowlanych. Na tej podstawie zostały sformułowane cele i hipotezy badawcze. Za cele główne uznano:

1. Identyfikację kluczowych czynników warunkujących realizację koncepcji marketingu partnerskiego na rynku budowlanym w Polsce.
2. Określenie wpływu relacji partnerskich z klientami na konkurencyjność przedsiębiorstw budowlanych.

Realizacji tych celów służyły następujące cele szczegółowe:

1. Ocena stosowania założeń koncepcji marketingu partnerskiego przez wykonawców budowlanych i klientów.
2. Identyfikacja korzyści dla wykonawców i klientów ze stosowania idei marketingu partnerskiego.

3. Zbadanie roli relacji partnerskich w procesie podejmowania decyzji o wyborze wykonawców budowlanych przez klientów.
4. Określenie determinant konkurencyjności przedsiębiorstw budowlanych.
5. Ocena wpływu relacji partnerskich z klientami na wyniki przedsiębiorstw budowlanych.
6. Opracowanie schematu procesu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw budowlanych z wykorzystaniem partnerstwa z klientami.
7. Prezentacja studiów przypadku zastosowania koncepcji marketingu partnerskiego w zarządzaniu przedsiębiorstwem przez polskie firmy budowlane.

Na podstawie analizowanej literatury i źródeł wtórnych zdefiniowano hipotezy badawcze, które zostały poddane weryfikacji w badaniach przeprowadzonych na potrzeby rozprawy. Hipotezy te stanowią odzwierciedlenie zależności pomiędzy relacjami partnerskimi z klientami a przewagą konkurencyjną przedsiębiorstw budowlanych.

Hipotezy:

1. Hipoteza H₁: Zaufanie jest kluczowym warunkiem trwałości relacji partnerskich z klientami na rynku budowlanym w Polsce.
2. Hipoteza H₂: Im mniejszy zasięg działania przedsiębiorstwa budowlanego w Polsce, tym ocena relacji partnerskich z klientami, jako instrumentu marketingowego, jest wyższa.
3. Hipoteza H₃: Czynnikiem utrudniającym rozwój marketingu partnerskiego na rynku budowlanym w Polsce są w większym stopniu bariery wynikające z uwarunkowań funkcjonowania sektora publicznego niż wysokie koszty wdrażania marketingu partnerskiego.
4. Hipoteza H₄: Terminowość wykonania zobowiązań na rynku budowlanym w Polsce jest równie ważnym, co cena, czynnikiem wpływającym na wybór wykonawcy przez klientów.
5. Hipoteza H₅: Zapewnienie odpowiedniej jakości usługi budowlanej przez wykonawcę/podwykonawcę jest czynnikiem wpływającym w takim samym stopniu na udzielenie rekomendacji zarówno dla wykonawców, jak i zamawiających usługi budowlane.
6. Hipoteza H₆: Relacje partnerskie przedsiębiorstw budowlanych z klientami przekładają się w równym stopniu na polepszenie wyniku finansowego dla odbiorców usług, jak i wykonawców prac budowlanych.

Rozprawa doktorska ma charakter studium teoretyczno - empirycznego. Realizacji celów zostały podporządkowane zakresy badań. Postawione cele główne i szczegółowe oraz hipotezy badawcze determinowały także wybór metod badawczych.

Przedmiotem prowadzonych w pracy badań były czynniki przesądzające o wykorzystaniu marketingu relacji traktowanego jako potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw budowlanych. W rozprawie analizie poddano przedsiębiorstwa działające na rynku budowlanym, zarówno wykonawców, podwykonawców, dostawców, biura projektowe, jak i klientów – odbiorców usługi budowlanej realizowanej przez wykonawców. Dodatkowo, zwrócono uwagę na aspekt kształtowania partnerstwa z pracownikami w przedsiębiorstwie budowlanym.

Zakres przestrzenny pracy obejmuje obszar Polski, na którym przeprowadzono badania empiryczne. Zakres czasowy pracy obejmuje okres od lat dziewięćdziesiątych XX wieku do końca roku 2010. Badania oparte o źródła pierwotne przeprowadzono w okresie od maja do listopada 2010 roku.

W związku z realizacją celów pracy i weryfikacją hipotez badawczych wykorzystano wtórne, jak i pierwotne źródła informacji. Podstawą do napisania niniejszej dysertacji były studia literaturowe polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu z zakresu marketingu przemysłowego i relacyjnego oraz zarządzania (w tym konkurencyjności przedsiębiorstw budowlanych i strategii konkurencyjnych). W zakresie źródeł wtórnych, dokonano również krytycznej analizy publikacji, dostępnych w czasopismach drukowanych i internetowych. Łącznie odwołano się do ponad 290 różnych publikacji polskich i obcojęzycznych dotyczących rynków Europy, Stanów Zjednoczonych, Azji i Ameryki Północnej. W pracy wykorzystano także wyniki ilościowych i jakościowych badań empirycznych publikowanych w naukowych pozycjach zwartych oraz czasopismach branżowych. W rozprawie korzystano ze zróżnicowanych metod badawczych, opierając się głównie na dedukcji, jak i indukcji.

Źródłem pierwotnym w niniejszej pracy doktorskiej były badania jakościowe i ilościowe przeprowadzone wśród uczestników rynku budowlanego. Badania jakościowe dotyczyły indywidualnych wywiadów pogłębionych, zrealizowanych przy pomocy kwestionariusza nieustrukturyzowanego. Badania ilościowe przeprowadzono w miesiącach maj – listopad 2010 roku na terenie całej Polski, przy pomocy: kwestionariusza A, którego adresatami byli klienci, inwestorzy, odbiorcy usług budowlanych, oraz kwestionariusza B, skierowanego do przedsiębiorstw budowlanych wykonujących prace budowlane oraz biur projektowych działających na rynku budowlanym w Polsce. Liczba respondentów, która wzięła udział w badaniach ankietowych wynosiła 120 w przypadku kwestionariusza A oraz 130 w przypadku kwestionariusza B. Połączenie badań jakościowych i ilościowych pozwoliło

na uzyskanie pogłębionych wyników i umożliwiło pełniejsze rozpoznanie roli, jaką odgrywają relacje partnerskie między klientami a wykonawcami w procesie tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw działających na rynku budowlanym w Polsce. Uzyskane wyniki powinny stać się inspiracją dla wielu badaczy oraz praktyków do poszukiwania i pogłębiania wiedzy na temat nowych koncepcji zarządzania marketingowego.

Treść rozprawy ujęto w pięciu rozdziałach, poprzedzonych wstępem, a podsumowanych w zakończeniu pracy. Dwa pierwsze rozdziały stanowią rozważania oparte głównie o studia dostępnej literatury przedmiotu. Przedstawiają one m.in. dotychczasowy stan wiedzy w zakresie marketingu relacji oraz kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw budowlanych. Kolejne trzy rozdziały to część empiryczna pracy.

Przedmiotem rozważań rozdziału pierwszego jest istota rynku przemysłowego oraz marketing relacji, jako współczesna koncepcja zarządzania marketingowego przedsiębiorstwem. W rozdziale zostały przedstawione zagadnienia związane z wpływem relacji partnerskich na strategię działania przedsiębiorstw przemysłowych. W dalszej części określono procesy decyzyjne w aspekcie relacji partnerskich z klientami oraz zaprezentowano uwarunkowania zastosowania marketingu relacyjnego na rynku przemysłowym. Zawarto także krytyczne spojrzenie na marketing relacyjny przy analizie wdrożenia strategii w przedsiębiorstwie.

Rozdział drugi dotyczy problematyki konkurencyjności przedsiębiorstw budowlanych. W rozdziale tym przeanalizowano stan obecny i perspektywy rozwoju firm budowlanych w Polsce. Usystematyzowano pojęcie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. W dalszej części zawarto kwestie związane z możliwościami kształtowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw, w szczególności zaprezentowano źródła przewagi konkurencyjnej oraz strategie konkurowania firm budowlanych. W rozważaniach rozdziału drugiego partnerstwo z klientami uznano za determinantę przewagi konkurencyjnej organizacji budowlanych.

Celem rozdziału trzeciego było określenie i hierarchizacja kluczowych czynników partnerstwa z klientami wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw budowlanych. Wskazano na rolę zaufania w kształtowaniu partnerstwa z klientami, omówiono jakość prac budowlanych jako narzędzia niezbędnego w budowaniu relacji z klientami. Zbadano także wpływ siły relacji partnerskich z klientami na rekomendacje rynkowe przedsiębiorstw budowlanych. W rozdziale trzecim dokonano analizy związków komunikacji międzyludzkiej z relacjami partnerskimi. W podsumowaniu zaproponowano schemat procesu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw budowlanych z wykorzystaniem relacji partnerskich z klientami.

Rozdział czwarty zawiera materiał empiryczny przygotowany w oparciu o źródła pierwotne, wnioski i implikacje zarządcze. Rozdział rozpoczynają założenia metodyczne badań, przedstawienie projektu badawczego i narzędzi badawczych oraz charakterystyka przedsiębiorstw objętych badaniem. W rozdziale tym przedstawiono weryfikację hipotez badawczych sformułowanych na wstępie dysertacji. Wskazano również uwarunkowania kształtowania się relacji partnerskich w budownictwie, zidentyfikowano korzyści dla wykonawców i klientów płynące ze stosowania idei marketingu partnerskiego. Jednocześnie określono rolę relacji partnerskich w procesie podejmowania decyzji przez klientów o wyborze wykonawców budowlanych oraz rolę wpływu relacji partnerskich z klientami na wyniki przedsiębiorstw. Konkluzja rozdziału zawiera implikacje i zalecenia zarządcze, co do sposobu zarządzania przedsiębiorstwem budowlanym i kształtowania partnerstwa z klientami, w celu uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku budowlanym w Polsce.

W rozdziale piątym, dotyczącym konkurencyjności przedsiębiorstw budowlanych w aspekcie relacji partnerskich z klientami, przedstawiono praktyczne przykłady analizy przypadku zastosowania koncepcji marketingu relacji w procesie tworzenia przewagi konkurencyjnej na rynku budowlanym firm: Elena, Mega, Budmar – posadzki oraz Klim i S-bud.

W zakończeniu pracy wskazano najważniejsze wyniki, rezultaty poznawcze oraz określono kierunki przyszłych badań nad marketingiem relacji i kształtowaniem konkurencyjności przedsiębiorstw budowlanych.

ROZDZIAŁ 1

Relacje partnerskie na rynku *business to business*

Celem rozważań rozdziału pierwszego jest analiza teoretycznych zagadnień związanych z zachodzącymi relacjami między dostawcami a odbiorcami na rynkach przemysłowych B2B. Na podstawie literatury przedmiotu scharakteryzowano cechy szczególne rynku przemysłowego, omówiono koncepcję marketingu partnerskiego jako współczesnej metody zarządzania marketingowego przedsiębiorstwem. Przedstawione zostały także zagadnienia związane z wpływem idei marketingu relacji na strategię działania przedsiębiorstw przemysłowych. Ponadto określono procesy decyzyjne w aspekcie relacji partnerskich z klientami oraz uwarunkowania zastosowania marketingu relacyjnego na rynku przemysłowym. Krytyczna analiza dotychczasowej literatury oraz ocena ryzyka założeń marketingu relacyjnego traktowana będzie jako punkt wyjścia do prowadzenia własnych badań empirycznych i rozważań w dalszej części pracy.

1.1. Rynek *business to business* i jego cechy

Rynek przedsiębiorstw składa się z wszystkich jednostek gospodarczych i organizacji, które nabywają dobra i usługi, aby wykorzystać je w przyszłości do produkcji innych materiałów i usług. Według P. Kotlera rynek ten obejmuje następujące działy gospodarki: rolnictwo, leśnictwo, przemysł wydobywczy, budownictwo, transport, łączność, przemysł przetwórczy, przedsiębiorstwa użyteczności publicznej, bankowość, finanse i ubezpieczenia⁶. Rynek przemysłowy, zwany *business to business market*, w skrócie określany B2B lub rynkiem przedsiębiorstw, a także rynkiem instytucjonalnym, to zgodnie z definicją M. H. Morrisa działalność gospodarcza, która ułatwia proces wymiany pomiędzy producentami a klientami instytucjonalnymi⁷. F. Leonard wskazuje, że marketing przemysłowy to marketing produktów i usług nabywanych przez przedsiębiorstwa, instytucje i jednostki administracji publicznej, w celu ich bezpośredniego lub pośredniego wykorzystania do wytworzenia innych dóbr i usług⁸. Według „Oksfordzkiego Słownika Marketingu” marketing przemysłowy to marketing dóbr i usług, w którym rynek potencjalny

⁶ P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Felberg, Warszawa 1999, s. 189.

⁷ M. H. Morris, *Industrial and Organizational Marketing*, Merrill Publishing Company, 1992, s. 5, cyt. za G. Golik-Górecka, *Marketing business to business*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s.14.

⁸ F. Leonard, *Strategies de marketing industriel – concepts et pratiques*. Presses Polytechniques et Universitaires, Lausanne 1994, s. 7, cyt. za: M. Urbaniak, *Marketing Przemysłowy*, Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne Infor, Warszawa 1999, s. 8.

obejmuje przede wszystkim przedsiębiorstwa i organizacje, niż ogół konsumentów⁹. Z powyższych definicji wynikają zadania marketingu przemysłowego, które można określić jako zarządzanie procesami zachodzącymi w wielu różnych płaszczyznach między producentem (dostawcą) a odbiorcą (klientem), który dalej wykorzystuje bądź przetwarza te same dobra. Rynek business to business jest więc rynkiem szczególnym, gdzie przedsiębiorstwa występują często w podwójnej roli: jako kupujący i sprzedający, dążąc jednocześnie do zwiększenia w procesie produkcji wartości nabywanych produktów i usług. Przedsiębiorstwa, mając powiązania z dostawcami, jak i z odbiorcami, występują w łańcuchu wzajemnych zależności, tworząc sieć relacji między uczestnikami rynku przemysłowego¹⁰. Rynek przemysłowy wykazuje sporo różnic w stosunku do rynku dóbr konsumpcyjnych. Różnice te wynikają przede wszystkim z przeznaczenia oraz sposobu zużywania lub użytkowania dóbr produkcyjnych¹¹. Jednakże spotykane są produkty, które sprzedawane są na obu rynkach zarówno na rynku dóbr przemysłowych, jak i na rynku dóbr konsumpcyjnych. Są to tzw. dobra dualne, takie jak: meble biurowe, komputery, maszyny do pisania, wyroby lakiernicze¹². Wiele dużych przedsiębiorstw wytwarzających takie towary jak: stal, beton, maszyny budowlane, czy sprzęt produkcyjny zaopatruje wyłącznie klientów na rynku towarów i dóbr niekonsumpcyjnych. Przedsiębiorstwa te nigdy nie wchodzi w bezpośredni kontakt z ostatecznym konsumentem. Inne firmy działają wyłącznie na rynku dóbr konsumpcyjnych, ale są również takie przedsiębiorstwa, które działają na obu tych rynkach jednocześnie.

Analizując rynek dóbr przemysłowych, warto podkreślić, że popyt na tym rynku jest pochodną popytu na dobra konsumpcyjne (sytuacja ta nazywana jest popytem indykowanym, np. spadek popytu na mieszkania nowe powoduje spadek popytu na materiały budowlane). Oznacza to, że wzrost zakupu dóbr konsumpcyjnych implikuje wzrost popytu na półprodukty potrzebne do ich wyprodukowania na rynku przemysłowym, a spadek popytu na dobra konsumpcyjne może przyczynić się do załamania rynku dóbr inwestycyjnych potrzebnych do ich wyprodukowania¹³. Dla przykładu: zwiększenie częstotliwości zakupu dezodorantów przez konsumentów może przyczynić się do uruchomienia nowej linii technologicznej, co wymusza nową inwestycję budowy hali produkcyjnej przez producenta oraz kooperujących

⁹ The marketing Dictionary, Butterworth Heinemann Oxford 1992, cyt. za: G. Golik-Górecka, *Marketing business...*, op. cit., s. 30.

¹⁰ M. Urbaniak, *Marketing przemysłowy...*, op. cit., s. 13.

¹¹ J. Altkorn, *Podstawy marketingu*, Wyd. Instytut Marketingu, Kraków 1995, s. 40.

¹² T. Wojciechowski, *Zarządzanie sprzedażą i zakupem materiałów*, Wyd. PWE, Warszawa, 1999, s. 37.

¹³ M. Urbaniak, *Strategia jakości w marketingu przemysłowym*, Wydawnictwo Normalizacyjne Alfa – Wero, Warszawa 1998, s. 78.

wykonawców i poddostawców. W tabeli 1.1. przedstawiono podstawowe różnice między marketingiem przemysłowym a konsumpcyjnym.

Tabela 1.1.

Różnice pomiędzy marketingiem przemysłowym a konsumpcyjnym

Cechy	Marketing dóbr	
	Konsumpcyjnych	Przemysłowych
Klienci	Gospodarstwa domowe, konsumenci, liczba nabywców duża	Przedsiębiorstwa, organizacje, instytucje, władze państwowe i lokalne, instytucje sfery budżetowej, organizacje społeczne. Liczba potencjalnych nabywców jest mniejsza
Zachowanie nabywcy	Często emocjonalne podejście do zakupu, zazwyczaj decyzje indywidualne	Podejście racjonalne, profesjonalne zakupy, proces podejmowania decyzji rozciągnięty w czasie, istotna rola: doradców, konsultantów, specjalistów branżowych. Decyzje zespołowe podejmowane są przez profesjonalistów
Stosunki nabywcy a sprzedawca	Odległe, zazwyczaj brak bezpośredniego kontaktu, anonimowość	Bliskie, przeważnie bezpośredni kontakt osobisty, możliwość powiązań osobistych i zbudowania relacji partnerskich
Produkt	Zakup w celach konsumpcji	Dalsze przetworzenie lub sprzedaż, wspólne prace badawcze w zakresie udoskonalenia procesów produkcyjnych i jakości produktu
Cena	Określana przez konkurencyjne siły rynkowe. Możliwość negocjacji zdarza się rzadziej	Duża wartość obrotów. Cena jest często określana przez negocjacje, możliwość wystąpienia transakcji wiązanych. Wartość jednorazowych kontraktów jest zdecydowanie wyższa
Promocja	Głównie reklama masowa: telewizyjna, radiowa, billboardy reklamowe	Komunikacja bezpośrednia, główny nacisk kładzie się na: sprzedaż osobistą, targi specjalistyczne, wystawy, reklamę pocztową ukierunkowaną. Istotne, wysokie kompetencje personelu sprzedaży
Kanały dystrybucji	Zazwyczaj dystrybucja pośrednia (hurtownie, centra handlowe)	Dystrybucja bezpośrednia, istotna logistyka dostaw – system „just in time”, kanały dystrybucyjne są krótsze
Lokalizacja nabywców	Rozproszona geograficznie	Geograficzna koncentracja nabywców, lokalizacja zakładów w regionach przemysłowych, bogatych w złoża (przemysł naftowy, wydobywanie miedzi, przetwórstwo stali) lub w rejonach specjalnych stref: przemysłowych i ekonomicznych
Jakość	W wielu przypadkach jakość jest sprawą drugorzędną, produkty o krótszym terminie ważności i gwarancji	Szczególne znaczenie jakości, istotne świadectwa jakościowe, atesty, certyfikaty, normy ISO serii 9001, standard QS 9000 (branża samochodowa) lub system zarządzania środowiskowego ISO 14001 (zielony marketing), bardzo ważny serwis po sprzedaży towarów i usług
Negocjacje	Zazwyczaj brak możliwości negocjacji z klientem	Negocjacje profesjonalne, mają charakter kompleksowy, złożony, wieloetapowy
Sposób finansowania	Zapłata gotówką	Leasing, kredyt, faktoring, dzierżawa, płatności rozłożone w czasie, zaliczki, dotacje unijne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Urbaniak, *Marketing przemysłowy*, Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne Infor, Warszawa 1999, s. 14-20.

P. Kotler zwraca uwagę na cechę charakterystyczną procesu zakupu dóbr produkcyjnych polegającą na transakcjach wiązanych, gdzie nabywcy wybierają takich dostawców, którzy są jednocześnie ich klientami. Przykładem jest producent papieru, który kupuje „chemikalia” w firmie, która od niego z kolei zamawia znaczne ilości papieru¹⁴. Innym przykładem jest zakup materiałów budowlanych w firmie produkcyjnej przez wykonawcę budowlanego, który jednocześnie wykonuje dla tego samego klienta prace remontowe lub nowe inwestycje polegające na budowie nowych obiektów biurowych lub powierzchni magazynowych.

Według M. Urbaniaka rynek przemysłowy jest znacznie węższy od konsumenckiego, gdzie kluczową rolę odgrywa kilku, bądź kilkunastu nabywców, a często istnieją także branże specjalistyczne, gdzie przedsiębiorstwa posiadają tylko jednego głównego strategicznego odbiorcę¹⁵. Z uwagi na mniejszą ilość uczestników na rynku przemysłowym w porównaniu z rynkiem konsumpcyjnym związki między dostawcami a odbiorcami (klientami) są znacznie bardziej stabilne i trwałe¹⁶. Mniejsza liczba nabywców na rynku dóbr przemysłowych, wyższa wartość zakupów, bezpośredni charakter i złożoność sytuacji zakupowych powodują, że na rynku B2B występują zazwyczaj bliskie, indywidualne, wielopłaszczyznowe związki pomiędzy dostawcami a klientami. W wielu sytuacjach dochodzi do wspólnego współtworzenia produktu przez nabywcę i sprzedającego, celem optymalnego dostosowania ostatecznego produktu lub usługi do indywidualnych potrzeb klienta¹⁷.

Kontakty pomiędzy uczestnikami na rynku B2B opierają się na ściślejszej często osobistej współpracy realizowanej w ramach zasad koncepcji marketingu relacyjnego. Powiązania partnerskie nie dotyczą tylko relacji między dostawcą i odbiorcą, ale także powiązań z otoczeniem przedsiębiorstwa, tj. poddostawców, instytucji samorządowych, lokalnych i centralnych, instytucji finansujących czy związków zawodowych¹⁸. Pracownicy rynku dóbr i usług przemysłowych docierają do przyszłych, potencjalnych swoich nabywców przede wszystkim za pomocą kontaktów osobistych, rzadziej za pomocą reklamy telewizyjnej czy prasowej, tak jak odbywa się to najczęściej na rynku dóbr konsumpcyjnych. Do realizacji celów promocji wykorzystują różne instrumenty, z których najważniejsze to: sprzedaż osobista, marketing bezpośredni, targi i pokazy handlowe, prezentacje, telemarketing,

¹⁴ P. Kotler, *Marketing...*, op. cit., s. 191.

¹⁵ M. Urbaniak, *Strategia jakości...*, op. cit., s. 87.

¹⁶ T. Wojciechowski, *Zarządzanie sprzedażą...*, op. cit., s. 53.

¹⁷ P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński, *Komunikacja w relacjach business-to-business*, Wydawnictwo Advertiva, Poznań 2009, s. 12.

¹⁸ J. Światowiec, *Kreowanie potencjalnej wartości w relacjach partnerskich*, [w:] *Państwo i Społeczeństwo w XXI wieku, Zarządzanie i Marketing w XXI wieku*, pod red. D. Surówki-Marszałek, W. Adamusa i W. Krawczyka, Krakowska Szkoła Wyższa, Kraków 2004, s. 66-77.

promocja sprzedaży (demonstracje i przedstawienia) oraz reklama i public relations (broszury, katalogi, materiały audiowizualne, seminaria, środki identyfikacji przedsiębiorstwa, kreowanie pozytywnego wizerunku). Na rynku przemysłowym nabywcy bardzo często mają zaufanie do konkretnych sprzedawców i wykorzystywanych kanałów dystrybucji i niechętnie zmieniają dostawców. Powiązania te mają zazwyczaj długotrwały, ścisły charakter¹⁹. Proces decyzyjny z uwagi na złożoność i wielkość transakcji jest rozłożony w czasie, wspomagany niekiedy głosem doradców, ekspertów. Obejmuje on, bowiem, nie tylko zakup produktu lub usługi, ale także zawiera ocenę zakresu posprzedażowego i eksploatacyjnego. Kanały dystrybucyjne na rynku przemysłowym są znacznie krótsze i bardziej bezpośrednie niż na rynku B2C, gdzie w procesie sprzedaży występują dystrybutorzy, hurtownicy, przedstawiciele producentów²⁰.

Według T. Gołębiowskiego popyt odbiorców na rynku B2B jest zdeterminowany m.in. przez czynniki techniczno-ekonomiczne, takie jak: techniczna sprawność produktu, koszt materiału lub usługi dla klienta, efektywność ekonomiczna procesu, w którym jest on wykorzystywany, np. koszt wytworzenia i jakość produktu wyprodukowanego z zakupionego od innego dostawcy surowca lub materiału. Podczas gdy popyt konsumpcyjny jest w większym stopniu wyznaczany przez czynniki emocjonalne, np. wpływ mody i obecnych trendów rynkowych. W marketingu na rynku dóbr przemysłowych, duże znaczenie ma kompleksowy zakres usług związanych z produktem i ofertą oferenta, również w zakresie doradztwa, sprzedaży i opieki posprzedażowej w okresie gwarancji. Usługi takie w istotny sposób podnoszą wartość oferty dla odbiorcy²¹. R. Nicholls podkreśla również wagę i wpływ marketingu usług, który jest kluczowym elementem strategii wpływającym na rozwój organizacji przedsiębiorstw na rynkach przemysłowych²².

Na rynku budowlanym przykładem kompleksowej usługi dla klientów jest, np. zakup gruntu, wykonywanie obiektów w systemie realizacji „pod klucz”, gdzie oferta zawiera opracowanie wszystkich prac koncepcyjnych i projektowych, wielobranżowych z uzyskaniem pozwolenia na budowę, wykonanie robót budowlanych i wykończeniowych oraz wszystkich niezbędnych instalacji sanitarnych oraz elektrycznych. W zakres całościowej usługi wchodzi także uzyskanie pozwolenia na użytkowanie obiektu oraz szereg usług związanych z obsługą

¹⁹ G. Golik-Górecka, *Marketing business...*, op. cit., s. 19-21.

²⁰ H. Mruk, B. Pilarczyk, H. Szulce, *Marketing. Uwarunkowania i Instrumenty*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2005, s. 63.

²¹ T. Gołębiowski, *Marketing na rynku instytucjonalnym*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2003, s. 27-28.

²² R. Nicholls, *Interactions between Service Customers: Managing On-site Customer-to-Customer Interactions for Service Advantage*, Wydawnictwo Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2005, s. 9.

posprzedażową, gwarancyjną i pogwarancyjną²³. Rozpatrując wartość transakcji obydwu rynków, okazuje się, że rynek dóbr przemysłowych jest znacznie większy. Wartość zakupów jest tu znacznie wyższa, niż pojedyncze transakcje dokonywane przez indywidualnych konsumentów na rynku dóbr konsumpcyjnych (np. zakup wytwórni mieszanki betonowej lub asfaltowej jest nieporównywalnie większy od zakupu pasty do zębów lub proszku do prania). Różnice pomiędzy rynkami są istotne, choć niektórzy badacze postulują, aby odejść od tak uwypuklanego i głębokiego podziału na dwa rynki przemysłowe i konsumpcyjne²⁴. Omawiając istotne cechy rynku B2B, należy wspomnieć o klasyfikacji dóbr i usług przemysłowych. W tabeli 1.2. przedstawiono podział dóbr przemysłowych na: dobra wchodzące, dobra podstawowe oraz dobra ułatwiające z uwzględnieniem produktów i usług występujących na rynku budowlanym²⁵.

Tabela 1.2.

Klasyfikacja dóbr dla potrzeb rynku towarów i usług przemysłowych

Dobra wchodzące	Dobra podstawowe	Dobra ułatwiające
1. Surowce: - produkcja rolna (pszenica, żyto, ziemniaki) - surowce naturalne (ruda żelaza, drewno, miedź, złoto, srebro, ropa) 2. Materiały przemysłowe i części: - materiały przemysłowe, np. stal, beton, asfalt, materiały budowlane - części, np. silniki, opony, mikroprocesory, siłowniki hydrauliczne, tworzywa sztuczne, części serwisowe urządzeń budowlanych (centrale wentylacyjne, nagrzewnice, bramy)	1. Urządzenia i budynki: - budynki i prawa do ziemi, np. biura, obiekty przemysłowe, salony samochodowe - środki trwałe, np. komputery, dźwigi, maszyny budowlane 2. Sprzęt pomocniczy: - lekki sprzęt fabryczny, np. wózki widłowe, wciągniki, wiertarki, obrabiarki - sprzęt biurowy, np. biurka, laptopy, drukarki, rzutniki	1. Artykuły zaopatrzeniowe: - eksploatacyjne, np. smar, papier, paliwo, tusze - materiały konserwacyjno-naprawcze, np. farby, śruby, środki czyszczące, kleje budowlane 2. Usługi przemysłowe: - usługi konserwacyjno-naprawcze, np. naprawa komputera i maszyn - usługi doradztwa handlowego, np. doradztwo prawne, reklamowe, usługi konsultingowe - usługi projektowe, nadzory budowlane, doradztwo, konsultacje

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. D. Hutt, T. W. Speh, *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1997, s. 46-48.

Dobra wchodzące stają się w przyszłości częścią produktu gotowego i składają się z surowców, materiałów i części przemysłowych. W ramach materiałów przemysłowych można wyróżnić produkty budowlane. Dobra podstawowe zaś są dobrami inwestycyjnymi,

²³Coraz częściej przedsiębiorstwa budowlane oferują wykonanie klientom prac budowlanych w ramach kompleksowej usługi „pod klucz”. Tendencja ta widoczna jest również przy obiektach o stosunkowo mniejszej wartości i wielkości. Szerzej ten sposób prowadzenia inwestycji został omówiony w rozdziale drugim.

²⁴Y. Wind, *Blurring the lines: is there a need to rethink industrial marketing*, Journal of Business-Industrial Marketing, 21/7, 2006, s. 475-480.

²⁵M. D. Hutt, T. W. Speh, *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1997, s. 46.

obejmującymi urządzenia i sprzęt pomocniczy. W zakres tychże dóbr wchodzi prawo do ziemi, budynki biurowe, hale magazynowe i produkcyjne, obiekty użyteczności publicznej. Natomiast dobra ułatwiające to artykuły zaopatrzeniowe i usługi przemysłowe, które wspomagają działalność podstawową organizacji. Nie wchodzi one do procesu produkcyjnego, nie stanowią więc części wyrobu gotowego. W ramach usług przemysłowych wyróżniono m.in.: usługi projektowe, nadzory budowlane, działania doradcze, usługi konserwacyjne i naprawcze (np. naprawa maszyn i urządzeń).

Istotnym aspektem rozważań na temat dóbr przemysłowych jest obecność na rynku specyficznych klientów. Zgodnie z M. D. Hutt klientów tych można podzielić na trzy grupy²⁶:

1. Przedsiębiorstwa działające na zasadach handlowych.
2. Organizacje rządowe dokonujące zakupu dóbr i usług.
3. Nabywcy instytucjonalni dóbr i usług.

Wśród kategorii przedsiębiorstw działających na zasadach handlowych można wyodrębnić trzy kategorie organizacji: przedsiębiorstwa produkcyjne, producentów oryginalnego sprzętu oraz dealerów i dystrybutorów. Przedsiębiorstwa produkcyjne nabywają materiały i usługi przemysłowe po to, aby w przyszłości wytworzyć inne dobra oferowane na rynku przemysłowym lub konsumpcyjnych. Ich celem przy zakupie jest rozpoczęcie produkcji bądź też podtrzymanie procesu produkcyjnego. Wytwórcy oryginalnego sprzętu to grupa nabywców na rynku przemysłowym, którzy nabywają dobra przemysłowe, aby wyprodukować z nich inne materiały i artykuły. Natomiast dealerzy i dystrybutorzy to przedsiębiorstwa, które kupują dobra przemysłowe celem dalszej ich odsprzedaży w zasadniczo niezminionej postaci.

Kolejną grupę stanowią organizacje rządowe dokonujące zakupu dóbr i usług dla potrzeb wojskowych (np. broń, samoloty, samochody, paliwo, odzież, żywność, sprzęt laboratoryjny) oraz zakupów cywilnych (np. komputery, materiały biurowe, sprzęt gospodarczy).

Trzecia grupa to instytucje publiczne stanowiące odrębną klasę klientów rynku towarów i usług przemysłowych. Uczestnikami rynku przemysłowego są również jednostki instytucjonalne, których przedstawiciele dokonują zakupów produktów i usług przemysłowych w celu: ich użytkowania (np. instytucje naukowe, urzędy administracyjne, służba zdrowia, wojsko, policja), dalszej sprzedaży (np. giełdy, aukcje, hurtownice, pośrednicy handlowi) lub przetworzenia na inne dobra (np. przedsiębiorstwa przemysłowe i budowlane, gospodarstwa rolne i hodowlane, firmy świadczące usługi napraw

²⁶ M. D. Hutt, T. W. Speh, *Zarządzanie marketingiem...*, op. cit., s. 46.

i konserwacji). W większości przedsiębiorstwa występują w podwójnej roli, tzn. kupującego mającego powiązania z dostawcami i sprzedającego, który poszukuje odbiorców na własne wyroby²⁷. Według M. Urbaniaka do uczestników rynku jednostek zinstytucjonalizowanych zalicza się także: przedsiębiorstwa produkcyjne, instytucje finansowe, pośredników handlowych, urzędy administracyjne, instytucje, których zadaniem jest bezpieczeństwo i ochrona państwa, instytucje kulturalno-społeczne, naukowe, społeczne oraz placówki służby zdrowia²⁸.

Profesjonalny charakter zakupów przez klientów na rynku dóbr instytucjonalnych wymusza odpowiednie przygotowanie działań promocyjnych przez dostawców lub wykonawców usługi. Na decyzje związane z zakupami dokonywanymi przez firmy wpływa więcej czynników i „detali” niż na podobne decyzje podejmowane przez indywidualnych konsumentów. Dlatego bardzo istotne jest przygotowanie działań promocyjnych z uwzględnieniem specyfiki i istoty rynku przemysłowego. Proces komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem (na rynku dóbr przemysłowych) ma na celu informowanie nabywców o istnieniu produktu lub usługi i nakłonienia ich do dokonania zakupu. Jednocześnie celem komunikacji jest wspomaganie podejmowania decyzji i eliminowania wątpliwości po zakupie²⁹. Dla nawiązania relacji przedsiębiorstwo może zastosować szereg narzędzi, które są określane jako *promotion mix* (rys. nr 1.1.).

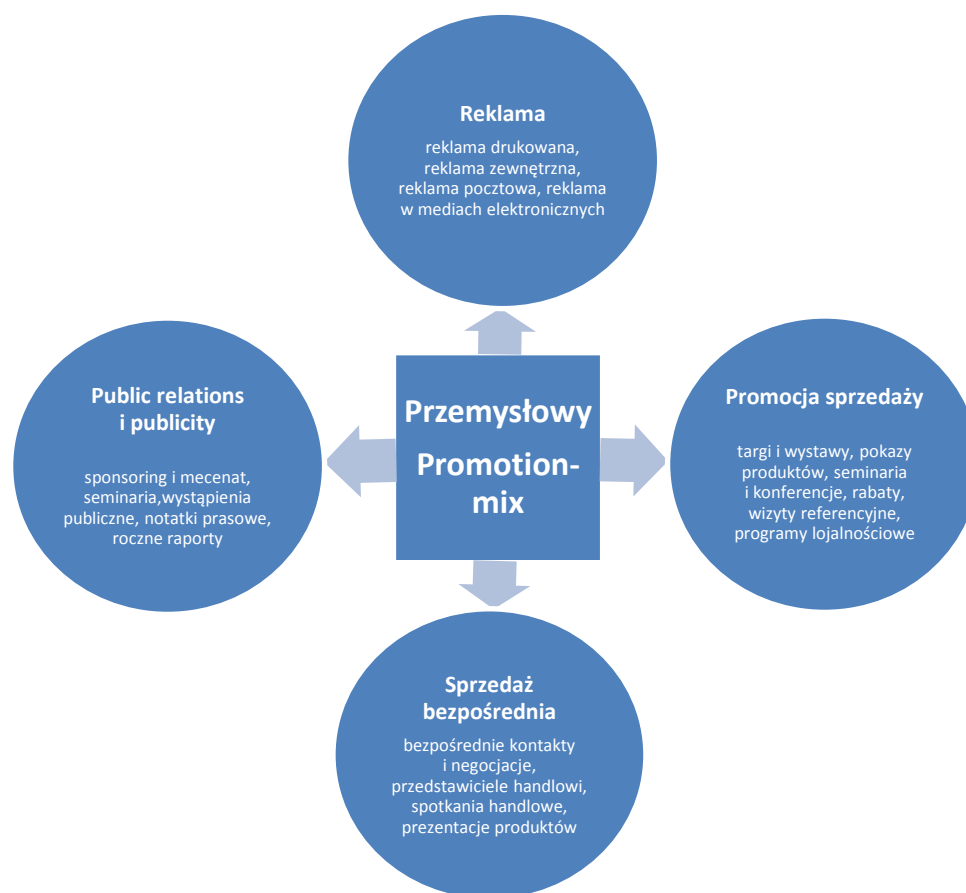
Na rynku dóbr i usług przemysłowych głównymi elementami *promotion mix* są: reklama, sprzedaż osobista, promocja sprzedaży, public relations. Natomiast najpowszechniej stosowane źródła informacji o ofercie wśród przedsiębiorstw to przede wszystkim kontakty bezpośrednie oraz uczestnictwo w targach i wystawach. Dlatego na te dwie formy promocji firmy działające na rynku dóbr przemysłowych przeznaczają największe nakłady finansowe. Działania promocyjne realizowane przez sprzedawców owych dóbr skierowane są, zatem, na osoby wywierające wpływ na wybór dostawców, takich jak: doradcy techniczni i ekonomiczni, konsultanci, zaopatrzeniowcy, projektanci, właściciele, kierownicy projektów. Reklama w marketingu przemysłowym stanowi narzędzie komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem i jednocześnie wspiera proces sprzedaży produktu³⁰. Reklama ma charakter pośredni, bezosobowy. Wspiera i uzupełnia sprzedaż, czyniąc ją jeszcze bardziej skuteczną. Przedmiotem reklamy jest produkt, usługa lub idea.

²⁷ M. D. Hutt, T. W. Speh, *Zarządzanie marketingiem...*, op. cit., s. 46-48.

²⁸ M. Urbaniak, *Marketing przemysłowy...*, op. cit., s. 11.

²⁹ G. Golik-Górecka, *Marketing business...*, op. cit., s. 56.

³⁰ M. Urbaniak, *Marketing przemysłowy...*, op. cit., s. 135.

Elementy *promotion mix* w marketingu przemysłowym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Olczak, M. Urbaniak, *Marketing B2B w praktyce gospodarczej*, Difin Sp. z o.o., Warszawa 2006, s. 95.

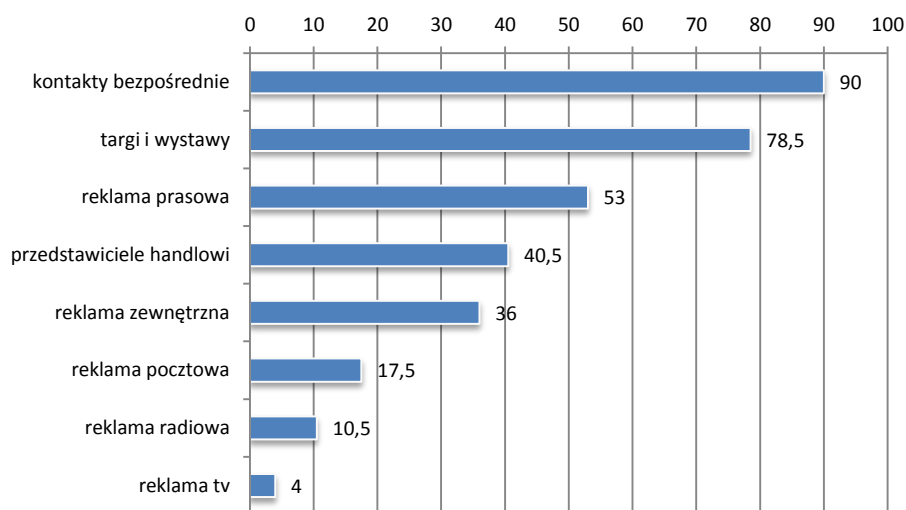
Udział reklamy na rynku B2B jest zdecydowanie mniejszy niż na rynku dóbr konsumpcyjnych. Sama reklama zapewnia nie tylko informację o produkcie, ale tworzy świadomość jego istnienia. Pozostałe kwestie techniczne wymagają zazwyczaj spotkania osobistego, demonstracji i wyjaśnień. Przedmiotem reklamy może być oferowany produkt lub sprzedająca go firma. Najczęściej stosowana jest reklama drukowana w postaci prospektów, katalogów technicznych, broszur informujących o produkcie. Wykorzystuje się również artykuły reklamowe w specjalistycznych czasopismach, magazynach, informatorach branżowych. Reklama powinna być zrozumiała, zauważona, a co najważniejsze - zapamiętana przez odbiorcę. Publicity natomiast oznacza jawność i rozgłos, tak jak w przypadku public relations, nawiązuje i utrzymuje szeroko rozumianą więź ze społeczeństwem, przez celowo zorganizowane i przygotowane działania nastawione na wywołanie pozytywnego rozgłosu w otoczeniu przedsiębiorstwa³¹.

³¹ E. Więcek-Janka, *Psychologiczne aspekty komunikacji marketingowej*, [w:] *Metody i narzędzia komunikacji marketingowej*, red. Z. Waśkowski, „Zarządzanie i Marketing”, 1/2007, Gnieźnieńska Wyższa Szkoła Humanistyczno-Menedżerska „Milenium”, Gniezno 2007, s. 9.

Jak pokazuje wykres 1.1. sprzedaż bezpośrednia jest najważniejszą i najskuteczniejszą siłą w zestawie środków marketingowych, jakimi dysponują pracownicy marketingu dóbr i usług przemysłowych. Polega ona na osobistym kontakcie sprzedawcy z klientem przedsiębiorstwa. Może być prowadzona w firmie lub na zewnątrz organizacji poprzez pracowników lub agentów, doradców, przedstawicieli handlowych lub dealerów. Czynnikiemami decydującymi o zakupie produktu przez nabywcę, wpływającymi na proces decyzyjny, są: postawa i umiejętności prezentacji oraz argumenty używane przez sprzedającego. Dlatego bardzo ważne jest skuteczne zarządzanie personelem sprzedaży obejmujące rekrutację i dobór sprzedawców, a także szkolenie, motywowanie, nadzorowanie, ocenę i kontrolę pracowników.

Wykres 1.1.

Źródła informacji o ofercie na polskim rynku dóbr przemysłowych



Źródło: M. Urbaniak, *Marketing przemysłowy*, Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne Infor, Warszawa 1999, s. 149.

Targi oraz wystawy to jedno z głównych narzędzi promocji sprzedaży na rynku dóbr i usług przemysłowych. Wystawa handlowa daje okazję do rozpropagowania innowacyjnych technologii, pokazania nowych produktów, wzmocnienia reputacji firmy. Według G. Golik-Góreckiej targi w marketingu przemysłowym mają znaczenie przede wszystkim informacyjno-promocyjne³². Większość wystaw branżowych organizowana jest regularnie, raz w roku, a ich lokalizacja zmieniana jest tylko wówczas, gdy dotychczasowy teren wystawowy okazuje się zbyt mały. W branży budowlanej największymi targami w Polsce są Międzynarodowe Targi Budownictwa „Budma” w Poznaniu.

Public relations nierozzerwalnie wiąże się z oddziaływaniem na opinię publiczną. To bez wątpienia nieustanne wysiłki mające na celu stworzenie dobrego „portretu”

³² G. Golik-Górecka, *Marketing business...*, op. cit., s. 177.

przedsiębiorstwa - jako wiarygodnego, zaufanego partnera handlowego. Do głównych zadań PR można zaliczyć tworzenie pozytywnego wizerunku firmy oraz zaprezentowanie opinii publicznej informacji, która charakteryzuje działalność prowadzoną przez przedsiębiorstwo³³. Prowadzenie promocji poprzez public relations ma szczególne znaczenie w przypadku wystąpienia problemów i błędów w działalności przedsiębiorstwa (np. sprzedaż wadliwych towarów czy tragicznych wypadków). Niektóre z firm działających na rynku dóbr przemysłowych budują świadomość swojej marki, sponsorując np. drużyny sportowe. Równie dobrym przykładem na realizowanie polityki PR są imprezy kulturalne oraz akcje charytatywne z udziałem przedstawicieli świata polityki oraz gwiazd „show biznesu”.

W ramach rynku B2B można wyróżnić branżę budowlaną, a w jej obszarze rynek dotyczący generalnego wykonawstwa, budownictwa ogólnego i przemysłowego. Przedstawione dalej w pracy cechy rynku B2B odnoszą się m.in. do rynku budowlanego przemysłowego, inwestycji, budowy obiektów halowych, przemysłowych (zakładów produkcyjnych, hal magazynowych, centrów logistycznych, salonów samochodowych). Jednym z obszarów, który będzie przeanalizowany szczegółowo w pracy, są relacje między uczestnikami rynku budowlanego i ich wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw przy inwestycjach realizowanych w ramach generalnego wykonawstwa obiektów przemysłowych. Zajmowanie się powyższymi zagadnieniami jest tym bardziej uzasadnione i celowe, że w Polsce jest dotychczas niewielka liczba publikacji dotycząca tego ciekawego zagadnienia. Według G. Leszczyńskiego wydaje się, że dziedzinie rynku B2B poświęca się cały czas stosunkowo mało uwagi³⁴.

1.2. Marketing partnerski jako współczesna koncepcja zarządzania marketingowego przedsiębiorstwem na rynku B2B

Jedną z najnowszych koncepcji marketingowych jest marketing relacji, nazywany także marketingiem partnerskim lub marketingiem relacyjnym. Uznawany jest on za kolejny etap ewolucji marketingu od początku lat osiemdziesiątych XX wieku. W poniższej tabeli przedstawiono spotykane w polskiej literaturze określenia wersji angielskiej *relationship marketing*.

³³ A. Olczak, M. Urbaniak, *Marketing B2B...*, op. cit., s. 110.

³⁴ P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński, *Marketing business-to-business. Partnerstwo-Wartość-Komunikacja*, Wydawnictwo Advertiva, Poznań 2007, s. 14.

Określenia wersji angielskiej *relationship marketing*

Terminy stosowane w polskiej literaturze marketingowej dla określenia <i>relationship marketing</i>	Autorzy stosowanych terminów
Marketing partnerski	M. Rydel, St. Ronkowski, M. Daszkowska, G. Broniewska, K. Fonfara, R. Furtak, J. Mazur, T. Sztucki, tłumaczenie A. Payna, J. Penc
Marketing powiązań	W. Grudzewski, K. Gałcz
Marketing relacyjny	K. Rogoziński, J. Otto
Marketing relacji	W. Grudzewski, M. Dolińska, J. Otto
Marketing związków i wzajemnych relacji	Polskie tłumaczenia T. Amblera
Marketing związku/więzi	Polskie tłumaczenia Ph. Kotlera

Źródło: J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 36.

Najczęściej używanym terminem przez badaczy jest marketing partnerski. Zastosowano go również w niniejszej pracy. Warto wspomnieć, że marketing relacji, jako odrębna koncepcja, został wprowadzony w roku 1983 przez L. Berrego³⁵, według którego zadaniem i rolą marketingu partnerskiego jest tworzenie, utrzymywanie i wzbogacanie relacji z klientem, a pozyskanie nowego klienta stanowi tylko pierwszy krok w procesie marketingu³⁶. Badania tego autora koncentrowały się na długoterminowym podejściu do prowadzonych działań marketingowych przedsiębiorstw³⁷. Szczegółowa analiza dostępnej literatury wykazuje, że początki koncepcji marketingu partnerskiego znajdują się na Uniwersytecie Uppsala, gdzie w połowie lat 60. naukowcy z tej uczelni badali tzw. podejście interakcyjne w marketingu przemysłowym. Jednak głównego przełomu w badaniach nad tym zagadnieniem, na początku lat 70., dokonali badacze ze Szkoły Nordyckiej. W późniejszym okresie sukcesywnie tworzone wstępne teorie marketingu relacyjnego, z uwagi na zainteresowanie tą koncepcją, głównie w Szwecji i Finlandii. Efekty i rozmiar badań przeprowadzonych przez Szkołę Nordycką spowodowały, że Skandynawia jest uznawana za prawdziwe miejsce narodzin marketingu relacji. Twórcy koncepcji marketingu relacyjnego z Nordyckiej Szkoły Marketingu³⁸ dostrzegali, że mieszanka marketingowa, jeden

³⁵ Profesor L. Berry kieruje zespołem badawczym Texas University w Stanach Zjednoczonych.

³⁶ L. Berry, *Emerging perspectives on services marketing*, Proceedings of Services Marketing Conference, American Marketing Association Chicago, Editors: L.L. Berry Shoustac, L.G. and Upah. G.D., 1983.

(por.) J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*. C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 40-41.

³⁷ W. Wereda, *Zarządzanie relacjami z klientem a postępowanie nabywców na rynku usług*, Difin, Warszawa 2009, s. 31.

³⁸ Szkoła Nordycka reprezentowana jest przede wszystkim przez: E. Gummessa oraz Ch. Grönroosa, pracowników: Stockholm University, Swedish School of Economics oraz Business Administration w Finlandii.

z podstawowych paradygmatów marketingu, ukształtowany jest pod wpływem teorii mikroekonomii z lat 30. XX wieku, badań rynku produktów materialnych, orientacji produkcyjnej i podejścia transakcyjnego. Pomija ona natomiast zjawisko relacji, przez co działania marketingowe ukierunkowane są na zdobycie klienta, a nie na utrzymanie go dzięki wzajemnemu, dobrowolnemu współdziałaniu. Główne obszary tej krytyki dotyczyły podstaw teoretycznych tradycyjnej koncepcji marketingu, nadmiernej generalizacji czy też uogólnień, zorientowania na produkcję oraz koncentracji działań marketingowych na działaniach transakcyjnych³⁹. Od tego czasu trwają poważne rozważania. I tak, rozwój badań w zakresie marketingu partnerskiego został przedstawiony w pracach naukowych następujących badaczy: E. Gummesson⁴⁰, R.M. Morgan⁴¹, S. D. Hunt⁴², C. Grönroos⁴³, J. Otto⁴⁴, K. Fonfara⁴⁵. Globalizacja, dynamiczny rozwój gospodarczy spowodowały, że współczesny rynek i funkcjonujące przedsiębiorstwa stały się przedmiotem badań. Marketing mix, 4 P oraz tradycyjne koncepcje marketingu są w wielu przypadkach mniej skuteczne wobec nasycenia rynku. Dlatego pojawia się szereg badań oraz dyskusji zmierzających do poszukiwania nowych, często wzbogacanych o już zdobytą wiedzę aspektów przyszłościowego marketingu i jego odłamów. Takim procesem jest niewątpliwie marketing partnerski⁴⁶. Według K. Fonfary, marketing relacji kładzie przede wszystkim nacisk na proces zarządzania; tj. tworzenia, rozwoju i utrzymania powiązań firmy z innymi podmiotami⁴⁷. Natomiast zgodnie z K. Rogozińskim marketing relacyjny oznacza mobilizację personelu, mającą na celu uczynić z nabywcy nie tylko współtwórcę wartości produktu, ale głównie związać go na stałe z firmą⁴⁸. Zdaniem F. Buttle marketing partnerski jest związany z rozwojem i utrzymaniem wzajemnych korzystnych związków z ważnymi z punktu widzenia strategicznego rynkami⁴⁹.

J. Otto podkreśla, że M. Rydel i C. Ronkowski jako pierwsi Polacy przedstawili własne pojmowanie marketingu relacji i zdefiniowali go jako koncepcję zarządzania i działania na rynku, według której skuteczność firm zależna jest od nawiązania partnerskich

³⁹ J. Otto, (2004), *Marketing relacji...*, op. cit., s. 37.

⁴⁰ E. Gummesson, *Making relationship marketing operational*, International Journal of Service Industry Management, Vol. 5, No. 5, 1994, 6-20, cyt. za: P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński, *Wyzwania dla marketingu i sprzedaży na rynku B2B*, Wydawnictwo Advertiva, Poznań 2009, s. 52.

⁴¹ R. M. Morgan, S. D. Hunt, *The commitment-trust theory of relationship marketing*, Journal of Marketing, Vol. 58, No. 3, 1994, 21-37.

⁴² R. M. Morgan, S. D. Hunt, *The resource-advantage theory of competition*, Journal of Management, Vol. 56, April 1995.

⁴³ C. Grönroos, *Relationship marketing: strategic and tactical implications*, Management Decision, Vol. 34, No. 3, 1996, 115-136.

⁴⁴ J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2004.

⁴⁵ K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2004.

⁴⁶ W. Wereda, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 29.

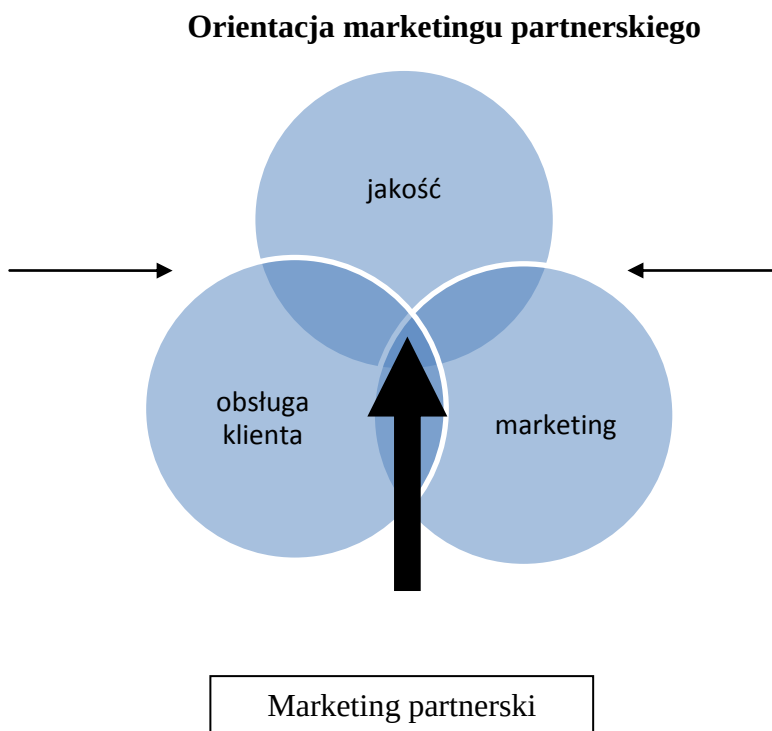
⁴⁷ K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1995, s. 59.

⁴⁸ K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2000, s. 40.

⁴⁹ F. Buttle, *Relationship Marketing. Theory and Practice*, Paul Chapman, London 1996, cyt. za: R. Furtak, *Marketing partnerski na rynku usług*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2003.

stosunków z uczestnikami rynku. Koncepcja ta zakłada budowę związków lojalnościowych z klientami i aliansów strategicznych z partnerami w biznesie. Celem marketingu partnerskiego jest, zatem, strategia oparta na działaniach interaktywnych pomiędzy uczestnikami rynku. Na poniższym rysunku przedstawiono „sposób myślenia” zgodnie z orientacją marketingu partnerskiego.

Rysunek 1.2.



Źródło: M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, *Relationship Marketing Butterworth – Heinemann Ltd.* Oxford 1991, s. 4-5.

Jak pokazuje powyższy rysunek marketing partnerski ma na celu nawiązywanie relacji pomiędzy firmami, a jakość i obsługa klientów są kluczowymi elementami w relacjach. Zadaniem przedsiębiorców zarządzających przedsiębiorstwami jest zbliżenie do siebie w/w trzech strategicznych obszarów⁵⁰.

Założenia marketingu partnerskiego przedstawiono na rysunku 1.3., gdzie według Z. Waśkowskiego, jednym z najważniejszych celów przedsiębiorstwa jest utrzymanie klienta. Przedsiębiorstwo powinno więc dokonać analizy działań pod kątem wydatków na cele marketingowe, tak aby zwiększyć wydatki na działania lojalnościowe w stosunku do dotychczasowych klientów i zatrzymać ich jak najdłużej w przedsiębiorstwie.

⁵⁰M. Grzybek, *Marketing partnerski czynnikiem wzrostu konkurencyjności firm*, Uniwersytet Rzeszowski, Wydział Ekonomii, <http://www.rsi.podkarpackie.pl>, data odczytu 10.02.2011 r.

Założenia marketingu partnerskiego

Źródło: Z. Waśkowski, *Zastosowanie marketingu partnerskiego w budowie trwałych więzi z klientami*, „Marketing i Rynek”, nr 2/2002, s. 6-9.

W przypadku zbyt dużego zaangażowania w poszukiwanie nowych klientów może wystąpić w przedsiębiorstwie tzw. „efekt dziurawego wiadra”, który skutkuje tym, że przedsiębiorca zajęty pozyskiwaniem nowych partnerów biznesowych może nie zauważyć, że część dotychczasowych odbiorców traci na rzecz swojej konkurencji - właśnie przez „dziury w wiadrze”, które są efektem braku prawidłowej opieki nad klientem. Kolejnym ważnym założeniem jest długi okres współpracy. W związkach partnerskich firma nie powinna koncentrować się na jednej, najbliższej transakcji, lecz na wielu możliwych, które odbędą się w przyszłości. Przywiązanie klienta do przedsiębiorstwa to trzecie ważne założenie. Partnerstwo buduje się nie tylko przez oferowanie unikatowych, atrakcyjnych cenowo, wysokiej jakości produktów, lecz w dłuższym okresie przez związki emocjonalne, które w wielu przypadkach przekształcają się w przyjaźń między wykonawcą a odbiorcą. Efektem tworzonego partnerstwa powinna być lojalność klienta wobec dostawcy, która jest czymś więcej niż satysfakcją. W marketingu partnerskim zakłada się, iż firma buduje właściwe relacje z różnymi uczestnikami rynku, czyli szeroko pojętym otoczeniem rynkowym. Gotowość do wieloletniej współpracy powinna być tworzona między przedsiębiorstwem

a klientami, pośrednikami, dystrybutorami, dostawcami, kooperantami, wpływowymi instytucjami. Od sposobu, w jaki zostanie obsłużony klient w przedsiębiorstwie, zależą jego dalsze kontakty handlowe. Dlatego w marketingu partnerskim duży nacisk kładzie się na właściwe przygotowanie i uprzejmość personelu tzw. „pierwszego kontaktu” oraz kształtowanie warunków, w których klient będzie usatysfakcjonowany wysoką jakością obsługi.

Partnerstwo budowane wśród wszystkich pracowników organizacji to klucz marketingu partnerskiego. Każdy pracownik firmy ma swój udział w tworzeniu jej produktów i powinien być świadomy własnych obowiązków oraz tego, w jaki sposób jego działania przekładają się na postrzeganie firmy przez klientów. Wśród wymienionych założeń jednym z ważniejszych jest zastępowanie tradycyjnej segmentacji klientów indywidualnym podejściem do każdego z nich. Utrzymywanie ciągłego dialogu z kontrahentem, wzajemne zaufanie, gotowość do osiągania obopólnych korzyści w długim okresie umożliwiają partnerom nowe spojrzenie na koncepcję marketingu mix. Polega ona na tym, że oferta produktu jest dostosowana do indywidualnych potrzeb klienta, gdzie tworzy się ją w wyniku dialogu między dostawcą a odbiorcą. Cena zostaje ustalona na takim poziomie, jaki jest skłonny zaakceptować klient. Partnerzy wspólnie ustalają warunki dystrybucji towaru. Promocja, traktowana jako przekazywanie informacji, jest dostosowana do oczekiwań klienta. Ostatnie z założeń marketingu partnerskiego dotyczy trzech etapów podejścia do każdego z klientów: pozyskiwania, utrzymania i rozwoju relacji. Koncepcja rozwijania klienta wiąże się z dzieleniem się informacjami w celu podnoszenia poziomu wiedzy klienta o nowych możliwościach firmy, rozwiązaniach technologicznych, nowych produktach, a także o kierunkach rozwoju w branży i na rynku⁵¹.

Należy podkreślić, że koncepcja marketingu relacji opiera się na stwierdzeniu, że długofalowe kontakty z klientami mogą przynieść więcej profitów niż realizacja pojedynczych transakcji handlowych. Wówczas wymierne korzyści są odczuwalne jednocześnie w przedsiębiorstwie i przez klientów. Marketing relacji jest więc procesem budowania bliskich kontaktów z obecnymi i nowymi klientami. Polega na stałym dialogu występującym w określonym miejscu i czasie. Według M. Mitreği marketing relacji należy rozumieć szeroko jako proces współdziałania przedsiębiorstwa z pracownikami w organizacji i innymi grupami interesariuszy na rzecz rozwoju zyskownych relacji z klientami, które opierają się na satysfakcji i zaangażowaniu emocjonalnym⁵². Natomiast J. Światowiec postrzega długookresowe partnerstwo między nabywcą a dostawcą jako formę współpracy

⁵¹ M. Grzybek, *Marketing partnerski...*, op. cit., s. 6.

⁵² M. Mitreğa, *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2005, s. 35.

opartej na dążeniu partnerów do osiągania wspólnych celów strategicznych, jakim jest trwałe, efektywne porozumienie, kreowanie i dostarczenie wartości dla odbiorców finalnych. W procesie współpracy partnerskiej przedsiębiorstwa wraz z upływem czasu budują rozległe więzi ekonomiczne, techniczne i społeczne. Relacje z partnerami tworzą złożony problem zarządczy, marketingowy, społeczny, logistyczny i kulturowy⁵³. C. Grönroos stwierdza ponadto, że zadaniem marketingu relacji jest ustalenie, podtrzymywanie, wzbogacenie i komercjalizacja relacji z odbiorcami tak, aby obie strony osiągnęły swe cele. Odbywa się to przez dostarczenie korzyści i spełnienia złożonych obietnic. Zgodnie z powyższym, aby relacje między dostawcą a odbiorcą zostały nawiązane, a potem wzmocnione obie strony muszą czerpać korzyści⁵⁴. Dodatkowo, J. Szymczak reprezentuje pogląd, że ścisła współpraca przedsiębiorstw działających na rynkach przemysłowych, oparta o zasady partnerskiej współpracy, umożliwia szybkie działanie i diagnozowanie zmieniających się potrzeb i oczekiwań, preferencji klientów w zależności od sytuacji i rozwoju organizacyjnego, technologicznego i marketingowego. Relacje pomiędzy wykonawcą a dostawcą polegają niejednokrotnie na wspólnym wprowadzaniu nowych produktów, ich doskonaleniu oraz tworzeniu wzajemnie zgodnych systemów informatycznych. W takim wypadku zbudowane wcześniej partnerstwo między stronami ułatwia wprowadzenie nowych rozwiązań i realizowanie wspólnych prac badawczych⁵⁵. M. J. Harker tłumaczy, że podstawowym zadaniem koncepcji marketingu relacji jest: tworzenie rozwój i utrzymanie relacji, interaktywność, długoterminowość, kontekst emocjonalny oraz opłacalność transakcji⁵⁶. Na pytanie, czym jest marketing partnerski odpowiada J. H. Gordon, twierdząc, że jest to proces ciągłego poszukiwania nowych wartości z indywidualnym klientem oraz dzielenia się korzyściami w ramach układu i porozumień partnerskich obejmujący cały okres aktywności nabywczej klienta⁵⁷. Zdaniem S. Hunta i R. Morgana marketing relacji polega na stworzeniu więzi zaufania pomiędzy sprzedającym a klientem. Autorzy identyfikują cztery obszary, które pojawiają się w przedsiębiorstwie, tj. związki z dostawcami, związki z pośrednikami, związki z klientami, związki wewnątrz przedsiębiorstwa⁵⁸. Według K. Fonfary zasadniczymi elementami koncepcji marketingu partnerskiego na rynku są⁵⁹: bezpośredniość i złożoność

⁵³ J. Światowiec, *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2006, s. 15.

⁵⁴ C. Grönroos, *Relationship Approach to Marketing In Service Context*, New York 1999, s. 1, cyt. za: R. Furtak, *Marketing...*, op. cit., s. 48.

⁵⁵ J. Szymczak, M. Urbaniak, *Satysfakcja klienta jako wyznacznik działań przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek”, 12/2006, s. 22-24.

⁵⁶ M. J. Harker, *Relationship marketing defined. An examination of current relationship marketing definitions*, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol 17, 1999, s. 13-20, cyt. za: P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński, *Komunikacja w relacjach...*, op. cit., s. 14.

⁵⁷ J. H. Gordon, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2001, s. 35.

⁵⁸ J. Otto, (2004), *Marketing relacji...*, op. cit., s. 54.

⁵⁹ K. Fonfara, (2004), *Marketing partnerski...*, op. cit., s. 62.

kontaktów, marketing zewnętrzny i wewnętrzny, zarządzanie portfelem nabywców. Podstawowe różnice pomiędzy marketingiem transakcyjnym (klasycznym) a relacyjnym przedstawiono w tabeli 1.4⁶⁰.

Tabela 1.4.

Cechy różniące marketing transakcyjny od relacji partnerskich

Cechy	Marketing partnerski	Marketing transakcyjny
Cel działania	Utrzymanie klienta	Pojedyncza sprzedaż
Kontakt z klientem	Stały kontakt z klientem	Umiarkowany kontakt z klientem
Powiązania	Ścisłe	Ograniczone
Czas współpracy	Długi okres	Krótki okres
Obsługa klienta	Priorytetowa, najważniejsza	Niezbyt ważna
Zrozumienie klienta	Znana osoba, kontakty osobiste, współzależność, przywiązanie klienta, indywidualne podejście	Anonimowość, niezależne działania dostawcy i odbiorcy, brak przywiązania
Jakość	O jakość dbają wszyscy pracownicy	O jakość dba dział produkcji
Podział kosztów	Oparty na strategii win-win, wspólne ustalenie udziału w zyskach i kosztach	Nabywca przejmuje wszelkie oszczędności, stąd dostawca je najczęściej ukrywa (strategia win lose)
Ocena działań	Korzyści z zakupu są najważniejsze	Cechy produktu są najważniejsze
Komunikacja	Zindywidualizowana, otwarta, inicjowana obustronnie	Masowa, ograniczona procedurami i instrukcjami
Obsługa posprzedażowa	Pielęgnacja kontaktów z klientem	Słaba
Odczuwalne ryzyko utraty klienta	Bardzo wysokie	Niskie
Liczba dostawców	Niewielka	Duża, dostawcy działają przeciwko sobie
Zaufanie	Widoczne zaufanie	Niewielkie zaufanie
Wpływ oferenta na proces decyzyjny	Silny	Słaby

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Olczak, M. Urbaniak, *Marketing B2B w praktyce gospodarczej*, Difin Sp. z o.o., Warszawa 2006, s. 15.

Zasady marketingu transakcyjnego i marketingu relacyjnego są odmienne z uwagi na podstawowe założenia i cele działania. Ze względu na specyfikę rynku masowego kontakty sprzedawcy z kupującym skupiają się przede wszystkim wokół transakcji (podejście transakcyjne), podczas gdy na rynku przedsiębiorstw dotyczą budowania długookresowych powiązań między stronami wymiany (podejście partnerskie)⁶¹. Zastosowanie marketingu w klasycznym ujęciu może powodować nasilenie konkurencji oraz powstawanie wielu nowych konfliktów pomiędzy kooperującymi podmiotami. Podstawową cechą marketingu transakcyjnego jest ograniczenie współpracy oraz wysoki poziom samodzielności podmiotów

⁶⁰Zasadnicze różnice między marketingiem transakcyjnym a marketingiem relacji przedstawił także A. Payne w publikacji *Marketing Usług*, PWE, Warszawa 2003, s. 54-55.

⁶¹K. Fonfara, (2004), *Marketing partnerski...*, op. cit., s. 66.

prowadzących działalność rynkową. W przypadku wdrożenia marketingu partnerskiego widoczny jest wzrost wzajemnej zależności oraz zwiększenie intensywności współpracy pomiędzy organizacjami⁶². Według I. Gordona, w porównaniu z marketingiem tradycyjnym marketing partnerski wymaga od przedsiębiorstwa zaprojektowania i dostosowania procesów oraz narzędzi komunikowania się, technologii i ludzi w taki sposób, aby tworzyły one wartość, jakiej oczekuje od dostawcy docelowy klient przedsiębiorstwa. I. Gordon podkreśla również zasadniczą rolę partnerstwa nie tylko z klientem, ale również z partnerami zewnętrznymi: dostawcami, pośrednikami, akcjonariuszami, instytucjami finansowymi. Istotną kwestią staje się stworzenie także łańcucha partnerstwa wewnątrz przedsiębiorstwa pomiędzy poszczególnymi komórkami oraz pracownikami⁶³.

Po przeanalizowaniu ewolucji myśli badaczy, wyraźnie widać, że na początku koncentrowali się oni przede wszystkim na relacjach z klientami oraz pracownikami wewnątrz przedsiębiorstwa (gdzie osoba traktowana jest jako klient wewnętrzny), pomijając lub tylko sygnalizując potrzebę budowania więzi z otoczeniem w szerszym rozumieniu. Stosunkowo mało miejsca poświęcono analizie budowania relacji partnerskich z takimi elementami otoczenia marketingowego, jak: poddostawcy, kooperanci, akcjonariusze, władze lokalne i samorządowe oraz konkurenci rynkowi⁶⁴.

Instytut Badań Uniwersytetu w Stamford w Kalifornii w bazie danych PIMS – *Profit Impact of Market Strategies*⁶⁵ zgromadził przez ponad 25 lat dane finansowe i marketingowe dotyczące 600 największych przedsiębiorstw na świecie. Szczegółowa analiza danych pozwoliła Instytutowi zaobserwować kluczowe trendy w zakresie metod kreowania większych zysków przez przedsiębiorstwa. W latach 70. XX w. PIMS sygnalizował istotną zależność wyników od wielkości udziału rynkowego, a w latach 80. wskazywał na kluczowe znaczenie jakości; lata 90. to potwierdzenie przez Instytut pozytywnego wpływu rozwijającej się orientacji marketingu partnerskiego na rentowność przedsiębiorstwa⁶⁶.

Decyzje przedsiębiorstwa powinny zmierzać do zbudowania relacji z innymi uczestnikami otoczenia zewnętrznego, np. ośrodkami władzy, organizacjami społecznymi i gospodarczymi, związkami zawodowymi, mediami czy z innymi grupami społecznymi.

⁶² R. Furtak, *Marketing partnerski...*, op. cit., s. 44.

⁶³ I. H. Gordon, *Relacje z klientem...*, op. cit., s. 37.

⁶⁴ Por. J. Świątowiec, *Znaczenie partnerstwa w relacjach gospodarczych*, [w:] „Zeszyty Naukowe” nr 757, *Prace z zakresu handlu i instytucji rynkowych*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008, s. 105-118.

⁶⁵ The Leland Stanford Junior University, Uniwersytet Stanforda (ang. *Stanford University*) – prywatny uniwersytet w Kalifornii, w Dolinie Krzemowej. Stanford jest sklasyfikowany na drugim miejscu w ogólnym rankingu wszystkich uniwersytetów na świecie opracowanym przez Akademicki Ranking Uniwersytetów Świata i zajmuje czwarte miejsce w Stanach Zjednoczonych - w rankingu programów studiów licencjackich *U.S. News & World Report*.

⁶⁶ J. Świątowiec, *Więzi partnerskie...*, op. cit., s. 17.

W ten sposób, poprzez kształtowanie pozytywnych opinii o firmie, osiąga się to, co niezwykle cenne, czyli zaufanie klienta. Rozpatrując kwestię relacji w biznesie, należy wspomnieć o bardzo ważnym aspekcie związanym z marketingiem wewnętrznym. Zgodnie z tą koncepcją (oprócz kształtowania relacji z otoczeniem przedsiębiorstwa w ramach marketingu zewnętrznego) istnieją również tzw. klienci wewnętrzni – pracownicy, osoby wewnątrz organizacji będące odbiorcami pracy wykonanej przez innego pracownika (wewnętrznego dostawcę). W następnej kolejności pracownicy wzbogacają dany produkt lub usługę o własny wkład wykonywanej pracy. Osoby te znalazły się w obszarze zainteresowań marketingu wewnętrznego. To pojęcie, według J. Otto, należy rozumieć jako „filozofię zarządzania zasobami ludzkimi organizacji z punktu widzenia marketingu”.⁶⁷ W praktyce oznacza to możliwość realizacji dwóch ważnych zadań: przekonania pracowników do znaczenia ich własnej roli w przedsiębiorstwie oraz do wypracowania „służebnego” podejścia do obsługi klienta zewnętrznego i wewnętrznego jako pewnej profesjonalnej (standardowej) normy działania. Można ją uznać za swoistą odpowiedź na problemy, z jakimi boryka się wiele polskich i światowych przedsiębiorstw, do których należy: brak zaangażowania i lojalności oraz kreatywności pracowników, niechęć wobec polityki kierownictwa i nieterminowość w realizacji założonych celów⁶⁸.

Wewnątrz organizacji więzi partnerskie są kształtowane między jej pracownikami niezależnie od zajmowanego stanowiska. Wytworzenie tych relacji jest możliwe dzięki stworzeniu atmosfery wzajemnego zaufania, które budowane jest poprzez procesy komunikacji i trwałą współpracę między partnerami⁶⁹. Rozwój partnerskich więzi z pracownikami może być realizowany przez spełnianie ich potrzeb i oczekiwań w odniesieniu do ich uznania, zadowolenia z warunków pracy, posiadania odpowiednich kompetencji i podnoszenia poziomu kwalifikacji, umożliwienia rozwoju i awansu, sprawiedliwego systemu płac i nagród, bezpiecznego środowiska i higieny pracy, spełniania świadczeń socjalnych. Zwrócenie uwagi na te aspekty sprzyja motywacji, wdrażaniu innowacyjności oraz zaangażowaniu w doskonalenie procesów przez pracowników. Wiele firm nawiązuje także współpracę z konkurentami, m.in. w zakresie przygotowania uniwersalnych standardów jakościowych, obrony interesów branżowych lub przeprowadzania wspólnych badań na temat innowacyjnych produktów.

⁶⁷ J. Otto, (2001), *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa, s. 179.

⁶⁸ A. Kilon, *Znaczenie marketingu wewnętrznego w kształtowaniu relacji z klientem*, [w:] *Innowacje w marketingu, młodzi o marketingu III*, M. Skurczyński (red.) Uniwersytet Gdański, Sopot 2005, s. 248-254.

⁶⁹ R. M. Morgan, S. D. Hunt, *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, Journal of Marketing, Vol. 58, July, 1994, pp. 21-31.

Poprzez stałą współpracę w ramach związku partnerskiego, a zwłaszcza poprzez alianse strategiczne, firmy wspólnie budują swój wizerunek, gdyż są postrzegane przez otoczenie w świetle danego przedsięwzięcia jako jeden partner. Przykładem może być Philips, który od początku lat osiemdziesiątych, starając się wzmocnić swoją pozycję konkurencyjną, wszedł w szereg aliansów strategicznych, np. w sektorze oświetleniowym z firmą Matsushitą. Wspólne przedsięwzięcia podejmowane są także w zakresie opracowywania koncepcji nowych wyrobów. Przykładem może być tutaj współpraca Zakładów Azotowych w Tarnowie-Mościcach S.A. z Zakładami Azotowymi w Puławach. Firmy te, poprzez zawiązanie wspólnego przedsięwzięcia, wspólnie kształtują swój wizerunek⁷⁰.

Jak pisze K. Fonfara istotnym elementem w kontaktach z klientem jest atmosfera wymiany, która jest wynikiem powstałego pomiędzy partnerami stanu współdziałania lub rywalizacji. Kooperowanie lub konflikt, przez wpływ na charakter powiązań między firmami, stopień ich formalizacji decydują w przyszłości o atmosferze wymiany⁷¹. Jednocześnie podkreśla się, że kształtowanie relacji partnerskich z klientem przez wykonawcę powinno być procesem ciągłym, również w niedocenianej przez wielu dostawców obsłudze posprzedażowej. Należy zauważyć, że specyfika i charakter prowadzenia działalności gospodarczej może wymagać również zastosowania podejścia transakcyjnego współpracy między klientem a sprzedawcą.

Marketing partnerski, mimo wielu oczywistych zalet, niesie ze sobą także potencjalne niebezpieczeństwa. Dużym zagrożeniem jest uzależnienie firmy od jednego klienta oraz partnerów biznesowych. Bliskie, wieloletnie kontakty i transakcje biznesowe mają wpływ na obniżenie kosztów funkcjonowania działalności przedsiębiorstwa, poprawę wizerunku, napływ nowych klientów, zmniejszenie wskaźnika rotacji pracowników. Z drugiej strony, odejście kluczowego klienta może doprowadzić do pogorszenia się sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. R. Furtak zwraca uwagę, że dość dużym niebezpieczeństwem jest fakt, że wdrożenie marketingu partnerskiego w przedsiębiorstwie może się nie udać, z uwagi na przywiązanie klienta tylko do firmy po to, aby zwiększyć opłacalność jej działania w krótkim okresie czasu⁷².

W ramach krytycznej analizy koncepcji marketingu relacyjnego pomiędzy partnerami, należy także wspomnieć o zagrożeniach związanych z możliwym brakiem dywersyfikacji portfela klientów. Za przykład może posłużyć długofalowa współpraca, polegająca na generalnym wykonawstwie inwestycji przez firmę budowlaną Constructa z Poznania dla

⁷⁰ M. Urbaniak, A. Olczak, *Rola marketingu partnerskiego w kształtowaniu wizerunku firmy*, <http://www.epr.pl>, data odczytu 21.09.2009 r.

⁷¹ K. Fonfara, (2004), *Marketing relacji...*, op. cit., s. 58.

⁷² R. Furtak, *Marketing...*, op. cit., s. 55.

grupy logistycznej Raben Logistics, gdzie podczas wieloletnich kontaktów powstało kilkanaście obiektów halowych w Polsce. Długofalowe kontakty z inwestorem i realizacja umów w latach 1997-2007 stanowiły 95% wartości generowanych przychodów przez firmę Constructa. Spowolnienie gospodarcze w roku 2008 przeniosło się w sposób bezpośredni na branżę transportową, co spowodowało rezygnację z zaplanowanych inwestycji przez klienta – firmę Raben, a w efekcie doprowadziło do braku kolejnych zleceń dla firmy budowlanej. Skupienie się na jednym odbiorcy, brak dywersyfikacji portfela klientów polskich i zagranicznych, zaniechanie działań promocyjnych, doprowadziło w czasie dekoniunktury gospodarczej do załamania sprzedaży, nie podpisywania nowych umów przez wykonawcę, a w końcowym etapie do zawieszenia przez niego działalności inwestycyjnej.

W tym miejscu należy także krytycznie spojrzeć na działania sprzedawców w ramach kształtowania partnerstwa z klientem, które mają na celu spełnienie wszystkich życzeń nabywców. Przestroga ta dotyczy sytuacji, w której przedsiębiorstwo przy próbie zapewnienia wszystkim 100% satysfakcji jest w dłuższej perspektywie narażone na złe wyniki finansowe, doprowadzające w skrajnym przypadku firmę do bankructwa. W trosce o pełne zadowolenie docelowych odbiorców przedsiębiorstwo nie może iść bardzo daleko, gdyż mogłoby to pogorszyć jego wynik finansowy. Przede wszystkim należy pamiętać, o posiadanych wcześniej klientach i poświęcać szczególną uwagę najcenniejszym⁷³. Inną, ważną kwestią, podważającą zasadność budowania partnerstwa z klientem, jest lojalność klienta (pytanie: czy zadowolony klient, z którym łączą mnie partnerskie stosunki, zawsze u nas kupi?). Często zdarza się, że usatysfakcjonowany klient nie zawsze jest lojalny i nie zawsze dokonuje u nas zakupów. Jednocześnie tacy klienci są często bardziej wymagający niż nowi, gdyż zazwyczaj oczekują, np. w ramach programów lojalnościowych, dodatkowych dla siebie korzyści ze współpracy z dotychczasowym partnerem biznesowym. J. Światowiec na podstawie przeprowadzonych badań dowodzi, że jednym z największych zagrożeń o negatywnej sile i jednocześnie o wysokim prawdopodobieństwie ryzyka relacyjnego są problemy związane z presją i oczekiwaniami klientów na obniżanie cen przez dostawcę oraz kłopoty finansowe odbiorców. Wskazane zagrożenia mają charakter operacyjny i w wielu wypadkach mogą zagrozić opłacalności kształtowania relacji partnerskich z danym klientem⁷⁴. K. Rogoziński podkreśla zaś, że potwierdzeniem marketingowej sprawności, rozumianej jako wchodzenie w pogłębione relacje, nie jest ich personalizacja. Relacje interpersonalne mają podstawowe znaczenie w usługach osobistych i publicznych, natomiast w wymiarze instytucjonalno-

⁷³ J. Otto, (2004), *Marketing relacji...*, op. cit., s. 91.

⁷⁴ J. Światowiec, *Postrzegane ryzyko w relacjach z klientami instytucjonalnymi w Polsce*, [w:] P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński, *Wyzwania dla marketingu...*, op. cit., s. 82-83.

biznesowym liczy się przede wszystkim stworzenie i zrealizowanie współpracy pozwalającej na przekształcenie klientów w interesariuszy – rzeczników firmy i włączenie ich w tworzenie konstelacji wartości⁷⁵.

Zdaniem autora niniejszej dysertacji marketing partnerski jest długoterminowym kształtowaniem relacji w celu osiągnięcia obopólnych korzyści dla współpracujących partnerów, które umożliwiają dalszy rozwój i osiągnięcie sukcesu w walce rynkowej. Marketing partnerski oznacza również stałą, lojalną współpracę klienta z przedsiębiorstwem, umożliwiającą precyzyjne rozpoznanie potrzeb współpracujących ze sobą stron.

Efektem dla przedsiębiorstwa z zastosowania w praktyce założeń marketingu relacyjnego jest stworzenie stabilnych, silnych powiązań z partnerami, co umożliwia zabezpieczenie się przed działaniami konkurencji oraz umożliwia obniżenie kosztów funkcjonowania w organizacji⁷⁶. Zgodnie z E. Gummessonem ogólnie koncepcję marketingu relacji można wyrazić w następujący sposób jako przejście od filozofii: „powiedz nam, jaki kolor chcesz, a my Ci go damy”, do filozofii: „spróbujmy razem stwierdzić, jaki kolor najbardziej odpowiada Tobie i realizacji Twoich celów”⁷⁷. Współczesny marketing relacji stosowany na rynku B2B uznawany jest za filozofię zarządzania przedsiębiorstwem, która prowokuje integrację klienta z przedsiębiorstwem i daje możliwość zbudowania długofalowych więzi partnerskich z klientem⁷⁸. Umożliwienie zredukowania kosztów finansowych obsługi klientów i zwiększenie przychodów przez przedsiębiorstwo stało się jedną z podstawowych przyczyn zainteresowania menedżerów koncepcją marketingu relacyjnego. Należy podkreślić, że celem ścisłej interakcji między partnerami jest uzyskanie optymalizacji procesów związanych z produktem oraz usługą. Uzasadnia to także celowość zajmowania się znaczeniem relacji między dostawcą a odbiorcą w procesie kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw budowlanych w Polsce.

Należy pamiętać, że jedyną drogą do budowania długofalowego partnerstwa między przedsiębiorstwami na rynku B2B jest umacnianie strategii typu wygrany-wygrany. H. Mruk postuluje zaprzestanie „domagania się” przez klientów jednostronnego zwycięstwa i nie posługiwanie się technikami socjotechniki manipulowania ludźmi przez sprzedawców i odbiorców usługi⁷⁹. Według J. Cathcarta biznes powinien opierać się na przyjaźni, a nie na

⁷⁵K. Rogoziński, *Konstruktywno-krytyczne ujęcie marketingu relacyjnego*, [w:] M. Mitrega, *Marketing relacji na rynku B2B*, Katowice 2007, s. 22.

⁷⁶P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński, *Komunikacja w relacjach...*, op. cit., s. 15.

⁷⁷E. Gummesson, *Making Relationship Marketing Operational*, *International Journal of Service Industry Management*, 1994.

⁷⁸B. Pilarczyk, *Uwarunkowania wyboru strategii marketingowej na rynku B2B*, [w:] P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński, *Marketing business-to-business...*, op. cit., s. 32.

⁷⁹H. Mruk, *Psychologiczne uwarunkowania rozmów handlowych na rynku B2B*, [w:] P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński, *Wyzwania dla marketingu...*, op. cit., s. 171-172.

wiecznej walce w trakcie żmudnego procesu negocjacji, gdzie przede wszystkim celem jest wskazanie klientowi korzyści i doradztwo, a nie namawianie za wszelką cenę do kupna oferowanych materiałów lub usług⁸⁰.

Rynek stawia coraz większe wymagania, które producenci muszą spełniać, aby przetrwać w konkurencyjnym, zmieniającym się otoczeniu gospodarczym. Utrzymanie istniejącego klienta jest zwykle mniej kosztowne niż pozyskanie nowego. W związku z powyższym, istotnym czynnikiem dla przedsiębiorstw jest dążenie do utrzymania już istniejących klientów poprzez zwiększenie ich lojalności i przywiązania do organizacji⁸¹. Przedsiębiorstwa działające na rynku dóbr przemysłowych coraz częściej przywiązują większą wagę do trwałych relacji partnerskich z klientami. Dodatkowo, firmy wdrażają zasady marketingu partnerskiego do wewnętrznych procedur dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi w firmie. Przedsiębiorstwa te zmieniają lub rozważają wprowadzenie w przedsiębiorstwach strategii opartej o zasadę koncepcji marketingu partnerskiego.

1.3. Relacje z klientami a strategia działania przedsiębiorstw na rynku B2B

Termin „relacja między podmiotami” odnosi się do sposobu, w jakim dwie osoby lub grupy osób zachowują się wobec siebie. W takim ujęciu słowo relacja ma szersze znaczenie od więzi i partnerstwa. Partnerstwo jest docelowym i modelowym układem powiązań między przedsiębiorstwem a klientem, natomiast więź między klientem a firmą powinna być postrzegana jako wyznacznik tego, w jaki sposób klient ocenia całokształt wszystkich dotychczasowych interakcji⁸².

Rozpatrując istotę relacji między przedsiębiorstwami, wyróżnia się treść relacji oraz ich funkcje. Funkcje relacji wskazują, kto jest przedmiotem oddziaływania, natomiast treść przekazuje informacje, na co i na kogo jest oddziaływanie. Treść relacji pomiędzy przedsiębiorstwami stanowią powiązania w zakresie: podmiotów, działań i zasobów⁸³. Podmiotem są uczestnicy rynku, natomiast działania podzielono na czynności, które wymagają zaangażowania dwóch lub więcej podmiotów, oparte na wymianie zasobów oraz wykonywaniu wspólnych akcji. Do zasobów zaliczono: kapitał ludzki, zasoby techniczne, marketing, kapitał finansowy, surowce i materiały. Funkcje relacji skupiają się na trzech aspektach. Pierwsze zadanie polega na tworzeniu zespołu, który przez powiązania działań i zasobów realizuje wspólnie działania i wykorzystuje swoją wiedzę oraz doświadczenia

⁸⁰J. Cathcart, *The Eight Competencies of Relationship Selling: How to Reach the Top 1% in Just 15 Extra Minutes a Day*, Leading Authorities, Washington, 2002, s. 4.

⁸¹H. Nigel, A. Jim, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2003, s. 36.

⁸²M. Mitreğa, *Marketing relacji...*, op. cit., s. 69.

⁸³K. Fonfara, (2004), *Marketing relacji...*, op. cit., s. 50.

w sposób niemożliwy do osiągnięcia przez pojedyncze przedsiębiorstwo. Drugi aspekt dotyczy wpływu relacji na wyniki przedsiębiorstwa poprzez oddziaływanie na strategię działania, co wpływa na zwiększenie jego aktywów. Ostatni aspekt dotyczy relacji firmy z innymi przedsiębiorstwami i instytucjami, w ramach sieci powiązań z otoczeniem.

Silne, fundamentalne relacje występują wtedy, gdy partnerzy poczynili duże nakłady inwestycyjne w proces kształtowania wzajemnych relacji, adaptacji lub mają wzajemne udziały w współpracujących firmach oraz kiedy znają się i darzą wzajemną sympatią⁸⁴. W tabeli 1.5. przedstawiono poziomy realizacji marketingu w aspekcie relacji z klientem.

Tabela 1.5.

Poziomy realizacji marketingu relacji

Poziom	Charakter relacji z klientem	Stopień dostosowania oferty do indywidualnych oczekiwań klienta	Potencjał utrzymania przewagi konkurencyjnej
Pierwszy	Finansowy polega na stosowaniu wobec stałych klientów zachęt finansowych, np. w ramach programów lojalnościowych, tj. upusty, darmowe usługi, wydłużone terminy płatności	Niski	Niski
Drugi	Społeczny wynikający z bezpośrednich lub pośrednich kontaktów osobistych pracowników z klientami, między innymi istotne zaangażowanie i umiejętności interpersonalne	Średni	Średni
Trzeci	Strukturalny (dostosowanie oferty i procedur do konkretnych problemów, z którymi borykają się klienci), dążenie do wartości dodanej i indywidualnych korzyści dla odbiorcy	Średni lub wysoki	Wysoki

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Mitreğa, *Marketing Relacji. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2005, s. 39.

Najtrudniejszy do wypracowania jest poziom trzeci wymiaru relacji z klientami, który zazwyczaj nie opiera się tylko na osobistych relacjach między dostawcą a odbiorcą, ale na przygotowaniu oferty według oczekiwanych potrzeb klienta i wskazaniu mu wymiernych korzyści. Dodatkowo E. Gummesson z uwagi na kryterium podmiotowe wyróżnia cztery główne rodzaje relacji z odbiorcą⁸⁵. Relacje rynkowe w ujęciu klasycznym, specyficzne relacje rynkowe, megarelacje, nanorelacje. Relacje rynkowe w ujęciu klasycznym dotyczą możliwych relacji dwustronnych między dostawcą a klientem, relacji trójstronnych dotyczących powiązań między dostawcą, klientem oraz konkurentem. Dodatkowo, ujęcie klasyczne zawiera wszystkie relacje zachodzące w kanałach dystrybucji. Specyficzne relacje rynkowe dotyczą zaś relacji z klientem korzystającym z programów lojalnościowych oraz

⁸⁴ K. Fonfara, (2004), *Marketing...*, op. cit., s. 56.

⁸⁵ E. Gummesson, *Total Relationship Marketing*, Butterworth - Heinemann, Oxford 1999, cyt. za: M. Mitreğa, *Marketing Relacji...*, op. cit., s. 83.

relacji za pomocą interaktywnych mediów komunikacyjnych (Internet, telefonia komórkowa). Megarelace obejmują kwestie społeczne i ogólnogospodarcze na poziomie gospodarki i społeczeństwa krajów, tj.: kształtowanie opinii publicznej, międzynarodowa integracja gospodarcza, lobbying, kontakty z mediami. Natomiast nanorelace to relacje wewnętrzne w ramach struktur przedsiębiorstwa, np. stosunki między działami lub stosunki między menedżerem a personelem sprzedaży. Nanorelace są sterowane od wewnątrz i wzmacniają powiązania rynkowe, tymczasem megarelace odnoszą się do powiązań na poziomie powyżej rynku właściwego. Obydwie powyższe kategorie stanowią relacje, które w sposób pośredni oddziałują na efektywność relacji na rynku⁸⁶. Natomiast według J. Gordona przedsiębiorstwa tworzą relacje z klientami w siedmiu głównych obszarach⁸⁷ (tabela 1.6).

Tabela 1.6.

Obszary relacji z klientami

I.p.	Obszary relacji na polu	Charakterystyka
1.	Strukturalnym	Relacje strukturalne tworzą powiązania operacyjne często za pomocą programów i technologii informatycznych. Klient, który ma dostęp do danych o stanie zapasów magazynowych dostawców, może składać zamówienia w trybie <i>online</i> , jest bardziej związany z firmą dostawcy niż ten, który łatwo zmienia dostawców. Istotnym elementem relacji strukturalnych jest dostosowanie strategii partnerów, niezbędnych do rozpoczęcia i kontynuacji oraz doskonalenia procesu integracji kooperujących partnerów.
2.	Siły marki	Charakterystyczną cechą powyższych relacji jest otrzymywana przez klienta korzyść, powstała na skutek bliskiego, bezpośredniego związku, tj. przywiązania zarówno do funkcjonalnych, jak i emocjonalnych atrybutów marki, np. Skanska, Strabag, BASF, Knauf, Opoczno, Cersanit.
3.	Zawodowym	Klient docenia w relacjach zawodowych wysoki profesjonalizm sprzedawcy, umiejętności, kulturę organizacyjną, doradztwo oraz wiedzę.
4.	Osobistym	Relacje osobiste są wynikiem upodobań klientów, którzy wolą współpracować z osobą, którą bardziej lubią. Klienci często wolą pracować z wybraną zaufaną osobą, niezależnie u jakiego pracodawcy ona pracuje. Relacje te dotyczą wszystkich szczebli i pracowników w organizacji, którzy kontaktują się ze swoimi odpowiednikami w przedsiębiorstwach klientów.
5.	Systemów informacji i kontroli	Relacje tego typu występują w przypadku, gdy dostawca zapewnia klientowi dostęp do swoich informacji, dzięki którym klient może skuteczniej monitorować i zarządzać działalnością operacyjną oraz finansami.
6.	Wartości	Relacje w obszarze wartości dotyczą sytuacji, w której klient otrzymuje od dostawcy stałą, oczekiwaną wartość. W związku z tym ma prawo oczekiwać, że będzie także tą korzyść otrzymywał w przyszłości. W tworzeniu relacji w obszarze wartości ważną rolę odgrywają np. programy lojalnościowe.
7.	Opcji zerowej	Opcje zerowe występują w sytuacji, gdy klient jest zakładnikiem dostawcy i nie mając innego wyjścia, jest skazany na tworzenie specyficznych relacji. Takie ubezwłasnowolnienie dotyczy sytuacji monopolu, np. zakładów energetycznych lub instytucji regulowanych przez organy państwowe.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Gordon, *Relacje z klientem, Marketing partnerski*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2001, s. 149.

⁸⁶ J. Otto, (2004), *Marketing relacji...*, op. cit., s. 57.

⁸⁷ J. Gordon, *Relacje z klientem...*, op. cit., s. 149.

Opisane powyżej na początku niniejszego podrozdziału obszary i poziomy relacji mają uzupełniać wiedzę na temat marketingu partnerskiego. Wiedza decydentów na ten temat powinna ułatwiać podjęcie optymalnych działań dotyczących przygotowania strategii w przedsiębiorstwie⁸⁸. Strategia przedsiębiorstwa jest czymś, co ma fundamentalny wpływ na życie lub śmierć, na sukces lub porażkę przedsiębiorstwa działającego w warunkach globalnej konkurencyjności⁸⁹. Jednym z podstawowych źródeł konkurencyjności przedsiębiorstw jest strategia działania polegająca na wdrożeniu działań marketingowych w przedsiębiorstwie w taki sposób, aby lepiej niż konkurencja zaspakajać potrzeby dotychczasowych, aktualnych i przyszłych klientów. Orientacja marketingowa firm działających na rynku B2B oznacza budowanie relacji między podmiotami prowadzącymi transakcje handlowe⁹⁰. Strategia przedsiębiorstwa jest traktowana jako koncentracja na kierunkach rozwoju przedsiębiorstwa, a istotą jej jest tworzenie koncepcji działań w organizacji dla uzyskania lepszej i silniejszej pozycji niż konkurencja, a zadaniem strategii jest wyznaczenie długookresowych kierunków i celów działania przedsiębiorstwa, a także określenie sposobów ich osiągnięcia⁹¹.

Aby sprostać wymaganiom XXI wieku konieczne jest kształtowanie relacji z klientem w taki sposób, aby świadczone usługi miały charakter długofalowy, gdzie głównym celem jest stworzenie stałych więzi partnerskich opartych na szerokiej płaszczyźnie współpracy z klientem. Wdrożona w organizacji przedsiębiorstw strategia działania ma na celu wzmocnienie relacji z klientami. Powoduje to, że zmieniają się zasady z pojedynczych transakcji w układ długofalowy relacyjny, którego podstawą jest model „5E”, tj.: skutecznie (*effective*), efektywnie (*efficient*), przyjemnie (*enjoyable*), entuzjastycznie (*enthusiastic*) i etycznie (*ethical*). Współpraca oparta na takiej strategii działania pomiędzy partnerami implikuje warunki do podejmowania wspólnych strategicznych przedsięwzięć rynkowych, w ramach których mogą powstawać silne, kooperacyjne, globalne lub lokalne powiązania⁹².

Na wybór określonej strategii w firmach mają wpływ potencjalne korzyści ze stosowania marketingu relacyjnego. Mogą to być korzyści ekonomiczne, społeczne i marketingowe (rys. 1.4.).

⁸⁸ M. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 23.

⁸⁹ K. Obłój, *Strategia organizacji*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1998, s. 14.

⁹⁰ B. Pilarczyk, *Uwarunkowania wyboru...*, *op. cit.*, s. 32.

⁹¹ H. Mruk, *Strategie marketingowe*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2002, s. 8.

⁹² A. Olczak, M. Urbaniak, *Marketing B2B...*, *op. cit.*, s. 12, na podstawie J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, „Zeszyty Naukowe” nr 830 Politechniki Łódzkiej, Łódź 1999, s. 105.

Korzyści ze stosowania marketingu partnerskiego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R. Furtak, *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa 2003, s. 55.

Stosowanie marketingu partnerskiego w organizacji przynosi wymierne korzyści, należą do nich: obniżenie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa, poprawa wizerunku wśród otoczenia biznesowego oraz własnych pracowników wewnątrz organizacji, zmniejszenie rotacji zatrudnienia, dostęp do nowych grup klientów, możliwości uzyskania rekomendacji w ramach „marketingu szeptanego”⁹³.

Proces tworzenia i wyboru strategii na rynku B2B jest procesem długotrwałym, silnie zdeterminowanym cechami rynku dóbr przemysłowych i uzależnionym od istniejących relacji oraz od bliskiego i dalszego otoczenia firmy. Omówiona wcześniej specyfika rynku B2B wymaga stosowania w przedsiębiorstwie odmiennych niż na rynku dóbr konsumpcyjnych narzędzi marketingowych, celem realizacji wyznaczonych, strategicznych planów, przyjmowanych przez przedsiębiorstwo na rynku przemysłowym. Strategie w przedsiębiorstwie odzwierciedlają sposób, w jaki przedsiębiorstwo wdraża w organizacji istniejące i potencjalne siły, aby sprostać zmianom zachodzącym w jego otoczeniu, realizując przy tym własne cele. W tym kontekście strategia skierowana jest zasadniczo na osiągnięcie celów, które pozwolą maksymalizować korzyści dla klienta przy odpowiednim poziomie rentowności zysku dla firmy⁹⁴. Organizacja powinna w przyjętej strategii działania określić, w jaki sposób planuje rozwijać i udoskonalić relacje z klientami, gdyż wiąże się to

⁹³ R. Furtak, *Marketing partnerski...*, op. cit., s. 54.

⁹⁴ B. Pilarczyk, *Uwarunkowania wyboru...*, op. cit., s. 33.

z ponoszeniem nakładów i kosztów ich obsługi. Dlatego konieczne jest dokonywanie selekcji portfela odbiorców, ustalenia ich struktury oraz optymalnej liczby, co jest uzależnione od specyfiki branżowej, występujących zasobów, struktury kanałów dystrybucji oraz nasilenia konkurencji⁹⁵. W celu zbudowania właściwej strategii marketingowej z wybranym odbiorcą, dostawca powinien wziąć pod uwagę fakt, że niektórzy klienci wybiorą współpracę partnerską, podczas gdy inni pozostaną w swobodnych, transakcyjnych powiązaniach. W poniższej tabeli przedstawiono możliwe skrajne powiązania występujące między współpracującymi przedsiębiorstwami⁹⁶.

Tabela 1.7.

Spektrum relacji między dostawcą a odbiorcą

l.p.	Charakterystyka	Wymiana	
		transakcyjna	partnerska
1.	Dostępność alternatyw	Duża	Mała
2.	Dynamika rynku dostawcy	Stoła	Zmienna
3.	Ważność zakupu	Mała	Duża
4.	Kompleksowość zakupu	Mała	Duża
5.	Wymiana informacji	Mała	Duża
6.	Powiązania operacyjne	Ograniczone	Rozległe

Źródło: J. P. Cannon, W. D. Perreault Jr., *Buyer-Seller Relationships in Business Markets*, Journal of Marketing Research, Vol. 36, November 1999, cyt. za: D. Surówka-Marszałek *Determinanty wyznaczające ciągłość relacji na rynku przedsiębiorstw*, [w:] P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński, *Wyzwania dla marketingu i sprzedaży na rynku B2B*, Advertiva, Poznań 2009, s. 97.

Rozpatrując wdrożenie strategii marketingu partnerskiego w organizacji, należy pamiętać, że zazwyczaj na wymianę transakcyjną klienci decydują się w przypadku, gdy mają do czynienia z konkurencyjnym rynkiem, którzy stwarza wiele alternatyw wyboru, a sama decyzja zakupu nie jest złożona. W wielu przypadkach odbiorcy korzystają z orientacji transakcyjnej wówczas, gdy postrzegają zakup jako mniej istotny z punktu widzenia realizowanych przez niego celów. Kupujący - preferują partnerskie relacje z dostawcą, gdy złożoność zakupu jest stosunkowo duża, podobnie jak dynamika rynku (wysokie technologie, medycyna, zmiana profilu produkcji w branży motoryzacyjnej i farmaceutycznej). Sprzedawca proponuje wymianę technologii lub *know-how* tylko takim odbiorcom, z którymi przeprowadzał wcześniej szereg satysfakcjonujących partnerskich transakcji. Bez wątpienia spoiwem zacieśniającym relacje są kontakty osobiste, dzięki którym budowana jest

⁹⁵ A. Olczak, M. Urbaniak, *Marketing B2B...*, op. cit., s. 12.

⁹⁶ D. Surówka-Marszałek, *Determinanty wyznaczające ciągłość relacji na rynku przedsiębiorstw*, [w:] P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński, *Wyzwania dla marketingu...*, op. cit., s. 97.

wzajemna sympatia i zaufanie⁹⁷. Badania oczekiwań i doświadczeń ponad 400 odbiorców dóbr przemysłowych w Europie wykazały, że istnieje 8 głównych grup (tabela 1.8), które opisują relacje występujące między dostawcami i odbiorcami⁹⁸. Według D. Surówki-Marszałek odbiorcy mogą porównać realne oczekiwania i możliwości konkurujących ze sobą dostawców właśnie dzięki tym czynnikom.

Tabela 1.8.

Charakterystyka relacji dostawca – odbiorca

Charakterystyka	Opis
Stosunek do klienta	Dostawcy powinni między innymi: dokonywać analizy potrzeb klienta, być otwarci na wszelkie propozycje oraz wykazywać zainteresowanie problemami klienta, także brać pod uwagę, w jaki sposób działają firmy zagraniczne.
Doświadczenie techniczne	Znajomość zagadnień technicznych przez służby marketingowe powinna iść w parze z chęcią ze strony dostawców do proponowania klientom nowych technologii i produktów. Powinno pomóc to w rozwiązywaniu problemów technicznych klientów.
Możliwości handlowe	Dostawcy zawsze powinni służyć konkretnymi i szybkimi odpowiedziami na zapytania klientów oraz reagować na składane skargi i reklamacje.
Elastyczność i łatwość adaptacji	To chęć dostosowania produktów, procesów wytwarzania, systemów płac, terminów dostaw i procedur administracyjnych do indywidualnych wymagań odbiorców.
Niezawodność dostaw	Dostawca powinien charakteryzować się zdolnością do zapewnienia rzetelnej dostawy, zagwarantowania określonej jakości produktu, świadczenia usług w ramach gwarancji, udzielenia fachowej informacji.
Konkurencyjność cen	Cena powinna odzwierciedlać wartość użytkową produktu, co łączy się z chęcią jej negocjowania i uznania konsekwencji zmiennego kosztu zakupu w stosunku do ceny wyjściowej.
Efektywność organizacyjna	Struktura organizacyjna i koordynacja po stronie dostawcy w zakresie marketingu, techniki i wytwarzania powinny być dostosowane do potrzeb klienta. Ma to istotne znaczenie dla wewnątrz strukturalnych kontaktów bezpośrednich pomiędzy dwoma firmami, w celu ułatwienia porozumiewania się i negocjacji.
Integracja społeczna	Atmosfera współpracy, zaufanie, zaangażowanie, bliskość kształtowanych relacji osobistych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. T. Cunningham, E. Homse, *Controlling the Marketing–Purchasing Interface: Resource Development and Organisational Implications*, [w:] Understanding Business Markets Interaction, Relationships and Networks, Academic Press, London 1993, s. 107-109.

Zarządzający przedsiębiorstwami przygotowujący strategię działania powinni wiedzieć, że marketing partnerski nie jest koncepcją uniwersalną. Wiele firm postrzega partnerstwo w kategoriach tylko i wyłącznie sukcesu. Rozważając wprowadzenie strategii w przedsiębiorstwie, należy jednak przeanalizować wszystkie możliwości, w tym także związane ze znacznym ryzykiem. Wiąże się ono z możliwą, często niewłaściwą, oceną

⁹⁷ D. Surówka-Marszałek, *Determinanty wyznaczające...*, op. cit., s. 100-102.

⁹⁸ P. W. Turnbull, M. T. Cunningham, *International Marketing and Purchasing*, [w:] A. Survey of Attitudes of Marketing and Purchasing Executives In Five European Countries, Macmillan 1981, s. 56.

potencjalnego partnera, w szczególności jego predyspozycji i możliwości w kierunku rozwijania długookresowego zorientowania oraz z groźbą ewentualnych strat finansowych w wyniku rozpadu więzi. Wdrożenie zasad marketingu partnerskiego w niektórych branżach często nie gwarantuje oczekiwanych korzyści. Tabela poniższa prezentuje czynniki ułatwiające oraz ograniczające wdrożenie idei marketingu relacyjnego, które wpływają na decyzję o wyborze strategii relacji z klientami⁹⁹.

Tabela 1.9.

Czynniki wpływające na decyzje o wyborze strategii relacji z klientem

Czynniki wspierające wdrożenie marketingu relacyjnego	Czynniki ograniczające wdrożenie marketingu relacyjnego
Wysokie koszty pozyskania nowego klienta w stosunku do kosztów jego zatrzymania	Minimalna różnica między kosztami pozyskania nowego klienta a zatrzymania dotychczasowego
Wysokie bariery wyjścia z relacji	Niskie bariery wyjścia z relacji
Trwała przewaga konkurencyjna	Przewaga konkurencyjna o charakterze krótkookresowym
Rynek nasycony	Wysoka chłonność rynku (niskie koszty pozyskania klientów)
Wysokie ryzyko związane z dużym znaczeniem produktu lub usługi dla klienta	Niskie ryzyko zakupu związane z niewielkim znaczeniem produktu lub usługi dla klienta
Duże znaczenie zaufania i zobowiązania wobec dostawcy	Niewielkie znaczenie zobowiązania i zaufania wobec dostawcy
Bardzo ważna profesjonalna obsługa i doradztwo	Koncentracja na rdzeniu produktu, drugorzędne dla nabywcy znaczenie obsługi
Długookresowe podejście nabywcy do rozwoju własnego biznesu	Brak zainteresowania nabywcy strategiami rozwoju o charakterze długookresowym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Światowiec, *Koegzystencja marketingu partnerskiego i transakcyjnego*, [w:] *Innowacje w marketingu, młodzi o marketingu III*, M. Skurczyński (red.) Uniwersytet Gdański, Sopot 2005, s. 125.

Im wyższe koszty zmiany dostawcy, odczuwane ryzyko czy większe znaczenie nabywanego dobra lub usługi z punktu widzenia działalności nabywcy, tym rodzi się większy poziom uzależnienia odbiorcy od źródła zakupu. Analiza przedstawionych kryteriów może skłaniać do stwierdzenia, że istotnym wyznacznikiem skłonności nabywców do rozwijania relacji długookresowych jest rodzaj nabywanego produktu, co wynika ze struktury branżowej rynków przemysłowych. Taki pogląd jest jednak zbyt daleko idącym uproszczeniem. Charakter współpracy – krótko bądź długookresowej – w większym stopniu zależy od specyficznych oczekiwań nabywcy aniżeli od rodzaju gałęzi, z którą związany jest zakup. W sytuacji rozwijania strategii zróżnicowanych relacji z klientami należy wziąć pod uwagę zmiany w ramach samych relacji. Są one wynikiem ewolucji, tak w otoczeniu firm, jak i wewnątrz przedsiębiorstw. W konsekwencji może zdarzyć się, że realizowana strategia

⁹⁹J. Światowiec, *Koegzystencja marketingu partnerskiego i transakcyjnego*, [w:] *Innowacje w marketingu, młodzi o marketingu III*, M. Skurczyński (red.) Uniwersytet Gdański, Sopot 2005, s. 123-126.

wymiany jest nieadekwatna do nowych warunków. Dostawca powinien, zatem, liczyć się z ustawicznym występowaniem tzw. obszarów zagrożenia, obejmujących relacje z nabywcami, których aktualne oczekiwania nie są odpowiednio zaspokajane. Najczęstsze błędy to oferowanie zbyt wąskiego lub zbyt szerokiego zakresu obsługi klienta w stosunku do jego faktycznych potrzeb. I w jednym, i w drugim przypadku wiąże się to ze stratami dla firmy¹⁰⁰.

Sprzedaż opiera się w dużej mierze na dobrych relacjach między sprzedającym a klientem. Mało prawdopodobne jest, że dojdzie do jakiegokolwiek transakcji, jeśli między tymi dwiema osobami nie zawiąże się relacja. Silna relacja opierająca się na zasadzie „win to win” jest gwarancją sukcesu zapewniającą zdobycie znaczącej przewagi nad konkurencją¹⁰¹. Proces tworzenia strategii w przedsiębiorstwie wymaga nakładu czasu i pracy wielu osób oraz angażuje istotne środki finansowe. Według autora niniejszej dysertacji posiadanie realnej strategii opartej na ścisłych, partnerskich relacjach z klientem chroni firmę przed wieloma możliwymi niepowodzeniami i stratami. Dlatego jednym z najważniejszych problemów przy wprowadzaniu strategii jest nie to, czy strategia relacji partnerskiej z klientem jest lub nie jest możliwa, ale czy firmy odnajdują ją jako rzeczywiście dochodową i odpowiednią dla realizacji własnych celów. Jeżeli nie ma ekonomicznego uzasadnienia dla podejścia relacyjnego, przedsiębiorstwo powinno pozostać przy wymianie transakcyjnej. Optymalizację portfela nabywców należy, zatem, rozumieć jako ciągły proces, w ramach którego podejmowane są decyzje o wyborze zestawu strategii wymiany z klientami, które łącznie pozwalają firmie na realizację założonych celów rynkowych i finansowych. Podstawą decyzji tego typu jest ocena nabywców oraz możliwości firmy. Dynamika otoczenia, jak również ewolucyjność związków handlowych wskazują na konieczność ustawicznej kontroli efektywności wybranych strategii relacji. Przygotowując proces zmian i wdrożenia nowej strategii, należy dokładnie sprawdzić czy dla danej branży i specyfiki przedsiębiorstwa marketing relacyjny jest optymalnym rozwiązaniem. B. Pilarczyk zwraca uwagę na wspólną pracę całego zespołu w opracowaniu strategii, a także integrowanie szerszego grona pracowników, co stanowi podstawowy cel marketingowego zorientowania przedsiębiorstwa¹⁰². Istotnym zadaniem w przyszłości dla zarządzających przedsiębiorstwem jest wykorzystanie istniejących relacji partnerskich w tworzeniu strategii działania organizacji. Podjęcie decyzji o wdrożeniu nowej strategii powinno być poprzedzone zdobyciem wiedzy na temat istoty marketingu partnerskiego i możliwych rodzajów relacji,

¹⁰⁰ J. Światowiec, *Koegzystencja marketingu...*, op. cit., s. 125-126.

¹⁰¹ J. Cathcart, *Relationship Selling: The Key to Getting and Keeping Customers*, A Book Perigee, New York 1990.

¹⁰² B. Pilarczyk, *Uwarunkowania wyboru...*, op. cit., s. 33-38.

korzyści, zagrożeń oraz konsekwencji dla przedsiębiorstwa działającego na rynku przemysłowym.

1.4. Procesy decyzyjne na rynku B2B w aspekcie relacji partnerskich z klientami

Profesjonalna obsługa klientów jest szczególnie istotna w wypadku sprzedaży dóbr na rynku przemysłowym, gdzie w przeciwieństwie do rynku B2C najczęściej występują racjonalne decyzje zakupowe dokonywane przez klienta, podczas których dochodzi do bezpośredniego kontaktu sprzedawcy z kupującym. Klienci, chcący dokonać transakcji z dostawcą, muszą podejmować decyzje zakupowe. Podejmowanie decyzji jest wyborem alternatyw, z których każda umożliwia osiągnięcie lub zaniechanie osiągnięcia celów¹⁰³. Według M. Urbaniaka jest to proces związany ze świadomym, nielosowym wyborem jednego z co najmniej dwóch uznanych za możliwe do realizacji wariantów działania¹⁰⁴. Decyzja zakupowa jest kompleksowym procesem odbywającym się na kilku etapach, podczas których następuje stopniowa konkretyzacja decyzji, począwszy od ogólnej decyzji zakupowej, do końcowego wyboru produktu lub usługi o ściśle określonych przez nabywcę parametrach jakościowych¹⁰⁵. Zgodnie z E. Urbanowską-Sojkin, proces podejmowania decyzji polega na rozpoznaniu i zdefiniowaniu istoty sytuacji decyzyjnej, zidentyfikowaniu alternatywnych możliwości rozwiązania problemu, wyborze najlepszej z nich i wprowadzeniu jej z sukcesem w życie gospodarcze¹⁰⁶.

Na rynku przemysłowym wyróżnia się trzy rodzaje zakupów: nowe zadanie – zakup nowy, zakup częściowo zmodyfikowany, proste powtórzenie zakupu (zakupy rutynowe)¹⁰⁷. W wypadku nowego zakupu decyzje zazwyczaj podejmują pracownicy o większych kwalifikacjach i kompetencjach, np. kierownicy działów, właściciele, zarząd, rada nadzorcza. Nowe zadanie jest to sytuacja, w której nabywca kupuje produkt po raz pierwszy, dlatego niezbędne jest dla niego zebranie informacji o produkcie (ustalenie parametrów technicznych i jakościowych) oraz dostawcy tego produktu. Czas pomiędzy powstaniem zadania do wykonania a dokonaniem zakupu jest długi, często poprzedzony długotrwałymi negocjacjami dotyczącymi cen, terminów dostaw, warunków płatności, wielkości zamówienia, gwarancjami, a także jakością produktu. Im wyższy koszt i ryzyko takiego przedsięwzięcia, tym większa jest liczba uczestników procesu decyzyjnego. Nowy zakup w wielu przypadkach

¹⁰³ T. Sztucki, *Encyklopedia...*, op. cit., s. 61.

¹⁰⁴ M. Urbaniak, *Modele podejmowania decyzji w procesie zakupu przemysłowego*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, seria I, Poznań, s. 76.

¹⁰⁵ M. Urbaniak, *Marketing przemysłowy...*, op. cit., s. 40.

¹⁰⁶ E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*. Wydanie III, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 33.

¹⁰⁷ H. Mruk, B. Pilarczyk, H. Szulce, *Marketing...*, op. cit., s. 64.

oznacza wybór nieznanego oferenta i dlatego jest dość skomplikowanym procesem decyzyjnym wymagającym uzyskania wszechstronnej wiedzy, w zakresie dostawców oraz oferowanych przez nich produktów i usług.

Decyzję o zakupie dóbr na rynku przemysłowym w sytuacji zakupu rutynowego i zmodyfikowanego podejmują najczęściej pracownicy działu zaopatrzenia i zakupów oraz administracji. W czasie zakupu częściowo zmodyfikowanego nabywca zna klienta oraz grupę oferowanych produktów i usług, a modyfikacji dokonuje często w wyniku zaistniałych sytuacji z przeszłości, takich jak: niespełnienie kryteriów jakościowych, poziom cen, niedogodne warunki płatności, niekorzystne gwarancje. Zmiana ta może być również podyktowana faktem znalezienia dostawcy oferującego wyższą jakość i korzystniejsze ceny w porównaniu z poprzednimi wykonawcami¹⁰⁸.

Proste powtórzenie zakupu to sytuacja, w której nabywca dokonuje zamówień na zasadzie powtórzeń, tego samego produktu lub usług, u tego samego dostawcy. Nabywca (dział zamówień i zaopatrzenia) wybiera dostawcę ze sprawdzonej, istniejącej listy, odwołując się do wcześniejszych doświadczeń współpracy. Z uwagi na to, że są to zamówienia rutynowe czas dokonywania i obsługa personalna transakcji skrócona jest do minimum. Dostawcy, z którymi współpracuje kupujący, powinni uważnie reagować na zmieniające się potrzeby nabywców. Prawdziwym zagrożeniem dla sprzedawcy przemysłowego w sytuacji rutynowego zakupu jest tendencja do samozadowolenia i nie przywiązywanie wagi do aktualnych oczekiwań nabywcy. Podstawowe różnice pomiędzy wyżej omówionymi rodzajami sytuacji zakupu przedstawione zostały w tabeli 1.10.

Tabela 1.10.

Rodzaje zakupów produktów przemysłowych

Nowe zadanie, zakup nowy	Zakup częściowo zmodyfikowany	Proste powtórzenie zakupu
Wysokie koszty, duży upływ czasu, gromadzenie informacji, wyższe ryzyko, szeroki krąg osób wpływających na decyzję.	Modyfikacja cech produktu, zmiana ceny, zmiana warunków dostaw, więcej osób decydujących o zakupie.	Zakupy rutynowe, automatyczne zamówienia, proste decyzje.

Źródło: H. Mruk, B. Pilarczyk, H. Szulce, *Marketing. Uwarunkowania i Instrumenty*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2005, s. 64.

Przedsiębiorstwa dokonujące zakupów wielokrotnie poddają starannej analizie wszystkie dostępne informacje zawarte w ofercie od dostawców. Ocena ta obejmuje: możliwości techniczne i produkcyjne (odpowiedni sprzęt, termin dostaw, kontrolę procesów

¹⁰⁸ P. Kotler, *Analiza, Planowanie, Wdrażanie, Kontrola*, Wydawnictwo Felberg, Warszawa 1999, s. 193.

produkcji, jakość), zasoby kierownicze (zdolność do planowania, organizowania, realizacji i kontroli zadania), zasoby finansowe (płynność finansową, zdolność kredytową, analizę aktywów i pasywów), możliwości gwarancji i serwisu (zdolność do dotrzymania założonych w specyfikacji technicznej jakości produktu, terminów realizacji). Niektórzy sprzedawcy na rynku zakładają, iż najbardziej istotne są czynniki ekonomiczne i preferują dostawcę, który oferuje najniższe ceny. Inni zaś sprzedawcy podkreślają istnienie czynników subiektywnych, takich jak: życzliwość i sympatia w kontaktach osobistych lub okazywanie elastyczności w wypadku jakichkolwiek wprowadzonych zmian w trakcie realizacji zamówienia.

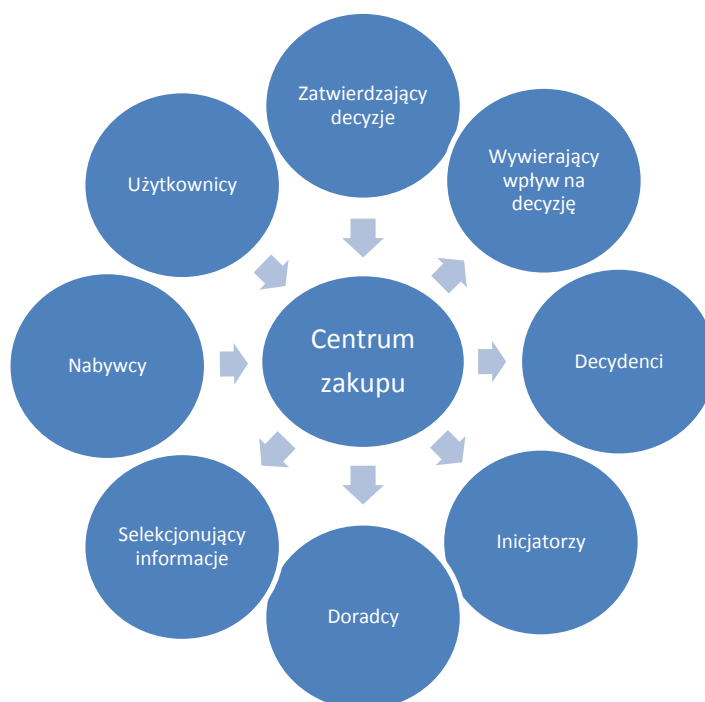
Istotnym warunkiem zwiększenia skuteczności działania menedżera dóbr i usług przemysłowych jest zrozumienie procesu zakupów w organizacji. Ponadto, zasięgnięcie wiedzy, w jaki sposób kupujący dokonuje wyboru spośród konkurencyjnych ofert dostawców i kto w ramach nabywców odgrywa kluczową rolę w podejmowaniu decyzji o zakupie. Podejmowanie decyzji ma miejsce na każdym etapie procesu sprzedaży. Poczynając od przygotowania oferty przez oferenta i jej weryfikacji, wyboru wykonawcy przez zamawiającego, poprzez wybór strategii negocjacyjnej prowadzącej często do podjęcia decyzji podpisania umowy w warunkach ryzyka i niepewności, a skończywszy na decyzjach podczas realizacji kontraktu i eksploatacji budynku lub urządzeń. Warto podkreślić, iż czynnikiem determinującym proces zakupów jest zbiorowy charakter podejmowania decyzji. W procesie zakupów na rynku przedsiębiorstw uczestniczy wiele osób reprezentujących różne interesy, kompetencje i stanowiska. Tworzą oni tzw. centrum zakupów¹⁰⁹. Zgodnie z modelem E. Webstera i Y. Winda zakup przemysłowy trwa w czasie i prowadzony jest przez grupy osób tworzące tzw. centrum zakupu, uczestniczące w procesie podejmowania decyzji zakupu, posiadające wspólne cele i razem ponoszące ryzyko wynikające z decyzji¹¹⁰. Szacuje się, że typowe centrum obejmuje przeciętnie od kilku do kilkunastu osób współuczestniczących w procesach zakupowych. Udział poszczególnych osób zmienia się w zależności od specyfiki nabywanego produktu lub usługi. Skład osobowy kształtowany jest w toku procesu zakupu, zmieniony jest w zależności od specyfiki firmy i od aktualnej, indywidualnej sytuacji¹¹¹.

Według M. Urbaniaka członkowie centrum zakupu przejmują różne role w toku całego procesu. Zatem, mogą być: użytkownikami, inicjatorami, decydentami, nabywcami, doradcami, strażnikami (selekcjonujący informacje), wywierającymi wpływ i zatwierdzającymi decyzję.

¹⁰⁹ K. Fonfara, (2004), *Marketing partnerski...*, op. cit., s. 32-35.

¹¹⁰ M. H. Morris, L.F. Pitt, E.D. Honeycutt Jr., *Business-to-business marketing. A Strategic Approach* (3rd), London 2001, cyt. za: A. Olczak, M. Urbaniak, *Marketing B2B...*, op. cit., s. 75.

¹¹¹ M. D. Hutt, T. W. Speh, *Zarządzanie marketingiem...*, op. cit., s. 43.

Centrum zakupu przemysłowego

Źródło: K. Backhaus, *Investitionsgütermarketing*, 3 Auflage, München [Vahlen], 1992, s. 63, cyt. za: A. Olczak, M. Urbaniak, *Marketing B2B w praktyce gospodarczej*, Difin, Warszawa 2006, s. 75.

Użytkownicy to personel, który podsuwa propozycję zakupu i współokreśla wymagania dotyczące produktu lub usługi. Selekcjonujący informacje kontrolują zaś dopływ informacji, który jest przedmiotem analizy i dyskusji pomiędzy innymi członkami centrum zakupu (napływające oferty, katalogi techniczne, broszury i dane reklamowe). Osoby wywierające wpływ na decyzję zakupu w większości wypadków to personel techniczny dokonujący analizy alternatywnych rozwiązań (inżynierowie, personel kontroli jakości) lub konsultanci techniczni. Decydenci to osoby najważniejsze, które faktycznie podejmują decyzję o zamówieniu, mają formalne prawo uczestniczyć w każdej fazie negocjowania warunków transakcji. Doradcy pomagają określić wymagania ofertowe i specyfikacje przetargowe oraz dokonują głębokiej, rzeczowej analizy ofert. Niekiedy rolę tę pełnią zewnętrzni doradcy, konsultanci-eksperti, wypowiadający swoją niezależną opinię, szczególnie w przypadku transakcji nowych, niestandardowych, złożonych, nowych rozwiązań technologicznych¹¹². Nabywcy natomiast posiadają kompetencje do realizacji zamówień, negocjacji warunków zamówień oraz wyboru dostawcy. Nabywcami przeważnie

¹¹² K. Fonfara, (2004), *Marketing partnerski...*, op. cit., s. 34.

są pracownicy działu zakupów¹¹³. Uczestniczy procesu decyzyjnego mogą odgrywać role pierwszo- i drugoplanowe. Pierwszoplanowa rola należy do decydentów zatwierdzający decyzję oraz doradców. Natomiast rolę drugoplanową w procesie decyzyjnym odgrywają przedstawiciele działu zakupów, bezpośredni użytkownicy, identyfikujący potrzebę osoby z działu marketingu, dział sprzedaży, dział serwisu oraz selekcjonujący dopływ informacji (strażnicy)¹¹⁴.

Tabela 1.11.

Udział członków centrum zakupu w poszczególnych fazach procesu

Etap	Fazy zakupu	Członkowie zakupu
1.	Identyfikacja, rozpoznanie potrzeby zakupu i sposoby jej realizacji	inicjatorzy zakupu, przeważnie użytkownicy
2.	Ogólny opis potrzeby	użytkownicy, nabywcy
3.	Określenie charakterystycznych cech produktu	użytkownicy, doradcy
4.	Poszukiwanie potencjalnych dostawców	nabywcy, doradcy
5.	Zebranie i analiza ofert	nabywcy, doradcy
6.	Ocena propozycji i wybór dostawcy	nabywcy, doradcy, wywierający wpływ na decyzję, zatwierdzający
7.	Określenie typowego zamówienia	nabywcy, doradcy, wywierający wpływ na decyzję, zatwierdzający
8.	Kontrola i ocena działania i efektów zakupu	użytkownicy, nabywcy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Urbaniak, *Marketing przemysłowy*, Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne Infor, Warszawa 1999, s. 49.

W proces zakupu mogą być włączone również piony projektowania, produkcji, montażu, serwisu, finansów, a także zarząd firmy. W niektórych spotkaniach uczestniczą tzw. „szare eminencje”, których udział w negocjacjach nie wynika z formalnej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, ale z nieformalnych powiązań bądź ze zwyczajowo przyjętych reguł postępowania w danym przedsiębiorstwie. Zadaniem sprzedającego jest możliwie precyzyjne zidentyfikowanie procesu, w tym określenie faktycznego udziału poszczególnych osób, działów w procesie negocjacji i rozmów handlowych¹¹⁵.

Tabela 1.12.

Zakres działań jednostek uczestniczących w procesie zakupu

l.p.	Obszary organizacji przedsiębiorstwa	Odpowiedzialny zakres działań
1.	Doradcy z obszarów: projektowania, procesów produkcji, działu utrzymania ruchu, serwisu, gospodarki magazynowej	- ustanowienie specyfikacji jakościowej - określenie dostawcy - określenie wymagań dotyczących dostaw - określenie wielkości i częstotliwości zamówień

¹¹³ M. Urbaniak, *Marketing przemysłowy...*, op. cit., s. 49.

¹¹⁴ A. Olczak, M. Urbaniak, *Marketing B2B...*, op. cit., s. 83.

¹¹⁵ K. Fonfara, (2004), *Marketing partnerski...*, op. cit., s. 36.

2.	Kupujący, dział zakupów	- określanie dostawcy, np. z listy kluczowych wykonawców - badanie produkcyjnych i jakościowych możliwości dostawcy (audyty w siedzibie dostawców) - negocjowanie: ceny, warunków dostawy, specyfikacji jakościowych, wielkości zamówień, terminów realizacji oraz warunków obsługi posprzedażowej
3.	Dział marketingu, dział sprzedaży	- ustalenie danych wejściowych dla procesu projektowania na podstawie badań marketingowych i obserwacji rynku – ustalenie specyfikacji materiałowych - ustanowienie ceny sprzedaży
4.	Dział finansowo-księgowy	- zatwierdzenie terminów płatności - przygotowanie budżetów (np. na inwestycje, zakup surowców) - analizy przewidywanych przepływów finansowych
5.	Zarząd, Dyrekcja	- ustanowienie polityki zakupów, wyznaczenie celów - sankcjonowanie środków finansowych przeznaczonych na zakupy - ustanowienie relacji pomiędzy głównymi parametrami (wysoka jakość/wysokie koszty lub niska jakość/niskie koszty) - przygotowanie procedur i instrukcji zakupowych - kontrola poniesionych zakupów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Olczak, M. Urbaniak, *Marketing B2B w praktyce gospodarczej*, Difin Sp. z o.o., Warszawa 2006, s. 83.

Według I. Buresa podjęcie negatywnych dla oferenta decyzji zakupowych przez klienta może być wynikiem rozluźnienia wzajemnych relacji i utraty zaufania do dostawcy. Niebezpieczeństwo pojawia się wtedy, kiedy dostawca traktuje jako oczywistość to, że stały klient pozostanie wiernym odbiorcą, niezależnie od tego, ile uwagi i pracy będzie mu się poświęcało i jak reaguje dostawca na jego oczekiwania¹¹⁶. Dlatego tak ważna w procesie obsługi klienta jest ciągła pielęgnacja relacji z klientami w trakcie procesu sprzedaży. Silne relacje występują wtedy, gdy partnerzy znają się oraz darzą wzajemną sympatią i zaufaniem¹¹⁷. W takiej sytuacji wzrasta szansa na podjęcie pozytywnych decyzji o przyznaniu nowego zamówienia dla dostawcy.

Rozpatrując wpływ relacji na podjęcie decyzji zakupowych, należy zwrócić uwagę na występujące na rynku przemysłowym programy prolojalnościowe w ramach relacji między przedsiębiorstwem (dostawcą) a jego klientami (odbiorcą), w których można wyróżnić pięć typów relacji (tabela 1.13.)¹¹⁸:

¹¹⁶ I. Bures, P. Rehulka, *10 zasad budowania trwałych relacji z klientem*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007, s. 142.

¹¹⁷ K. Fonfara, (2004), *Marketing partnerski...*, op. cit., s. 57-58.

¹¹⁸ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing – podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 531.

Tabela 1.13.

Typy relacji w programach prolojalnościowych

l.p.	Programy prolojalnościowe	Charakterystyka
1.	Relacja podstawowa	Sprzedawca oferuje produkt lub usługę, lecz nie prowadzi żadnych działań posprzedażowych.
2.	Relacja reaktywna	Dostawca sprzedaje produkt i zachęca odbiorcę w przypadku pojawienia się problemów do skontaktowania się w późniejszym terminie z firmą lub danym sprzedawcą.
3.	Relacja odpowiedzialna	Sprzedawca po dokonanej transakcji kontaktuje się z klientem, aby sprawdzić, czy produkt odpowiada jego oczekiwaniom. Jednocześnie stara się uzyskać sugestie co do ulepszania produktu lub informacje na temat zadowolenia z dokonanej transakcji.
4.	Relacja proaktywna	Pracownik kontaktuje się okresowo z klientem, np. w okresie gwarancji lub po okresie gwarancyjnym, przekazując mu informacje o nowościach, jednocześnie uzyskuje informacje na temat sposobu wykorzystania i zadowolenia z produktu lub wykonanej usługi
5.	Relacja partnerska	Przedsiębiorstwo i menedżerowie w sposób ciągły współdziałają z klientami w celu poszukiwania sposobów dostarczenia im większej wartości. Relacja ta ma jeden z największych pozytywnych wpływów na podjęcie decyzji przez klienta o przyznaniu zamówienia.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Mitreġa, *Marketing Relacji. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2005, s. 84.

Wszystkie wymienione relacje mogą mieć inny wpływ na proces podejmowania decyzji przez klientów przedsiębiorstw. W prowadzonej relacji podstawowej przez dostawcę, gdzie nie występuje opieka posprzedażowa, szanse zdobycia kolejnego zlecenia istnieją, ale prawdopodobieństwo jego otrzymania jest zdecydowanie niższe niż w przypadku relacji proaktywnej, a przede wszystkim relacji partnerskiej.

Na decyzje nabywcy klienta wpływają również doświadczenia z wcześniejszej współpracy z dostawcą. Pozytywna ich ocena skłania nabywcę do utrzymania kontaktu i preferowania ofert dotychczasowego, stałego partnera. W przypadku długoterminowych kontraktów na dostawę produktów lub wykonanie usług istotne jest to, aby oferent mógł wywiązać z przyjętych zobowiązań umownych, dlatego ważnym kryterium oceny poszczególnych oferentów jest kondycja ekonomiczna – finansowa. Brak płynności finansowej dostawcy, utrata zdolności kredytowej mogą utrudnić zaopatrzenie u poddostawców materiałów na potrzeby realizowanych umów, co dla nabywcy może oznaczać przestój w zakładzie produkcyjnym lub konieczność kredytowania dostawcy. Nie bez znaczenia jest także lokalizacja firmy, magazynów i centrów logistycznych, gdzie odległość źródeł zaopatrzenia wpływa na koszty transportu, wartość cen oferowanej usługi lub produktów. Klienci przy porównywalnych ofertach dostawców pod względem jakości

produktów oraz warunków umownych mogą preferować oferentów działających bliżej siedziby nabywcy¹¹⁹. Szczególnie widoczne jest to w przypadku przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku motoryzacyjnym w systemie „just in time”. Lokalizacja dostawcy bliżej fabryki daje większe prawdopodobieństwa terminowych dostaw, części i materiałów, niż w przypadku wykonawcy działającego w dalszej odległości od zakładu. Dotyczy to uniknięcia realnego ryzyka i niepewności, np. braku możliwości dostaw w okresie zimowym, z uwagi na złe warunki atmosferyczne i realne utrudnienia na drogach.

Każde przedsiębiorstwo niezależnie od tego czy jest producentem, firmą handlową, czy usługową występuje w podwójnej roli. Z jednej strony jest dostawcą i sprzedawcą swoich produktów lub usług, natomiast z drugiej – jest klientem, nabywcą, gdyż musi kupować niezbędne w procesie produkcji surowce, materiały, opakowania, elementy wykończenia, technologie, sprzęt informatyczny, usługi transportowe. Z. Waśkowski podkreśla ważną rolę marketingu zakupów w przedsiębiorstwie, którego celem jest wychodzenie naprzeciw rynkowi dostawców, podwykonawców i jego penetracja w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej - już na etapie zaopatrzenia i zamówień. Wiąże się to z potrzebą przygotowania organizacji i struktur zakupowych, potrzebą bieżącej analizy źródeł zaopatrzenia, oceną składanych przez dostawców ofert, monitoringiem nowych rozwiązań technologicznych¹²⁰. W aranżowaniu profesjonalnego działu zakupów pomocne są procedury i instrukcje systemów zarządzania jakością ISO 9001:2008, które przygotowują gotowe do stosowania procedury wyboru i oceny dostawców (lista kluczowych dostawców, ocena kwartalna dostawców, karta wizytacji i audytu w zakładzie dostawcy, analiza zgłaszanych reklamacji).

Specyfika działań firmy na rynku przedsiębiorstw determinuje proces zakupów. Zgodnie z rysunkiem 1.6. na proces zakupów na rynku przedsiębiorstw ma wpływ pięć grup czynników związanych z: otoczeniem, sposobem funkcjonowania firmy nabywcy, relacjami partnerskimi z klientem, indywidualnymi cechami osób uczestniczących w dokonywaniu zakupów, zdolnościami interpersonalnymi. Z. Waśkowski uważa, że skuteczność działań podejmowanych w działach zakupów jest zależna od zaangażowania i kompetencji pracowników. Dlatego przygotowując struktury działów zakupowych, wdrażając w organizacji marketing zakupowy, należy zadbać, by realizował go zespół przeszkolonych,

¹¹⁹ A. Bajdak, *Proces wyboru dostawcy na rynku instytucjonalnym – uwarunkowania, modele*, [w:] M. Mitrega, *Marketing relacji na rynku B2B*, Katowice 2007, s. 44.

¹²⁰ Z. Waśkowski, *Zastosowanie koncepcji marketingu zakupów w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie przedsiębiorstwem” nr 1/2004, s. 63.

skutecznych negocjatorów, lojalnych, oddanych pracowników, którzy przyczyniają się do podwyższenia sprawności działania całego przedsiębiorstwa¹²¹.

Rysunek 1.6.

Czynniki wpływające na zachowanie się nabywcy na rynku przedsiębiorstw



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004, s. 30.

Na zachowanie się nabywców wpływ wywiera otoczenie i wiele występujących w nim zjawisk, np. wynikających z ograniczenia dostaw surowców o pożądanych parametrach jakościowych, w wymaganej ilości oraz na ustalonych warunkach finansowych. Następnymi czynnikami determinującymi postępowanie klientów jest sposób funkcjonowania i zarządzania przedsiębiorstwem oraz indywidualne cechy osób uczestniczących w procesie zakupu po stronie kupującego. Każda osoba biorąca udział w rozmowach ma specyficzne cechy osobowościowe, wyznaczające osobiste motywacje, przekonania, poglądy, odczucia i preferencje. Zależą one od: wieku, płci, wykształcenia, wysokości wynagrodzenia oraz skłonności do ponoszenia ryzyka¹²².

Transakcje zakupowe, pomimo że ukierunkowane są na kalkulację ekonomiczną, wcale nie są pozbawione typowo ludzkich emocji. W wypadku, gdy występują uzasadnione

¹²¹ Z. Waśkowski, *tamże*, s. 66.

¹²² K. Fonfara, (2004), *Marketing partnerski...*, *op. cit.*, s. 46.

podobieństwa w przedstawionych ofertach cenowych przez dostawców, nabywcy mają podstawę do racjonalnego wyboru. Wybierając dostawców mogą się kierować się czynnikami subiektywnymi. Zachowanie nabywców na rynku przedsiębiorstw jest wypadkową wieloletnich doświadczeń, a także wpływu zmian zachodzących w otoczeniu rynkowym. Pełniejsze zrozumienie motywów postępowania wpływających na podejmowane decyzje zakupowe przez klientów instytucjonalnych będzie możliwe, gdy uwzględnione zostaną tendencje w sferze zaopatrzenia, będące reakcją i odpowiedzią na zmieniające się warunki konkurencji przedsiębiorstw¹²³. Na podjęcie decyzji zakupowych mają wpływ także dotychczas zbudowane relacje partnerskie z klientem (por. rys. 1.6). Wcześniejsze, dobre doświadczenia wpływają pozytywnie na decyzje zakupowe podejmowane na rzecz oferenta.

Według P. Kwiatka należy zwrócić szczególną uwagę na zachowania poszczególnych uczestników procesu decyzyjnego na poziomie jednostek, a nie grup, jak ma to miejsce w koncepcji centrum zakupów. Podejście takie jest bardzo bliskie punktowi widzenia przyjmowanemu w marketingu na rynku B2C. Przy analizie procesów decyzyjnych należy zwrócić uwagę na potrzebę dalszych badań nad poznaniem emocjonalnej strony decyzji decydentów (neuromarketing)¹²⁴. Można założyć, że w wielu przypadkach decyzje i działania przedsiębiorstw na rynku przemysłowym nie są implikowane tylko i wyłącznie racjonalnymi oraz logicznymi przesłankami. Dowodzi to, że znaczenie emocji w decyzjach menedżerskich jest znaczne¹²⁵. Potwierdzeniem takich założeń są coraz liczniejsze wyniki badań, które wskazują, że ludzki mózg łączy racjonalne i emocjonalne obszary decyzyjne¹²⁶. W wielu przypadkach nawet jeżeli odbiorca twierdzi, że kieruje się logicznymi przesłankami wyboru, to może on podświadomie odwoływać się do wspomnień, wrażeń i porównań o charakterze czysto emocjonalnym, złożonym i trudnym w werbalizacji, które mają jednak istotny wpływ na określone zachowania zakupowe¹²⁷. K. Bolesta-Kukułka zwraca uwagę na intuicję w procesach decyzyjnych podejmowanych przez menedżerów, gdzie intuicja odwołuje się do myślenia całościowego syntetycznego, opartego na skumulowanej wcześniej wiedzy i doświadczeniu¹²⁸. Dodatkowo, np. na rynku budowlanym niezbędne jest posiadanie intuicji eksperckiej, technicznej opierającej się o wiedzę i doświadczenia dotyczące zagadnień inżynierskich. Uświadomienie dostawcom i odbiorcom znaczenia emocji w negocjacjach i procesach decyzyjnych może spowodować większą kontrolę nad racjonalnością

¹²³ J. Światowiec, *Węzi partnerskie...*, op. cit. s. 48-59.

¹²⁴ P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński, *Wyzwania...*, op. cit., s. 13.

¹²⁵ Por. R. Cialdini, *Wwieranie wpływu na ludzi*, GPW, Gdańsk 1999.

¹²⁶ Por. J. Zweig, *Twój mózg, twoje pieniądze*, MT Biznes, Warszawa 2008.

¹²⁷ K. Janiszewska, *Przesłanki i elementy budowania tożsamości marki na rynkach B2B*, [w:] P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński, *Wyzwania...*, op. cit., s. 153.

¹²⁸ K. Bolesta-Kukułka, *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003, s. 236-238.

podejmowanych decyzji. Według H. Mruka relacje zachodzące między kupcami a sprzedawcami zależą od wielu czynników emocjonalnych trudnych do zmierzenia. Wiedza o ich wpływie powinna zostać wykorzystana do budowania partnerstwa na rynku dóbr przemysłowych, co powinno przełożyć się w dalszej perspektywie na długofalowy rozwój przedsiębiorstwa.

W procesie zakupowym i w podejmowaniu decyzji należy pamiętać o profesjonalnym prowadzeniu rozmów i negocjacji. Dlatego ważne jest przygotowanie pracowników do spotkania z klientem i wcześniej poznanie jego oczekiwań, uzyskanie informacji o jego potrzebach i preferencjach. Rzetelny sprzedawca dóbr i usług przemysłowych powinien posiadać bardzo dobrą znajomość technik komunikacji werbalnej i niewerbalnej.

Istotnym wyzwaniem dla kierownictwa przedsiębiorstwa działającego w sferze B2B jest wybór kluczowych odbiorców oraz obszaru, w którym należałoby kształtować z nimi relacje partnerskie. Relacje z najważniejszymi klientami przechodzą zazwyczaj pewną ewolucję. Począwszy od mniej skomplikowanych wspólnych inicjatyw i budowania zaufania, do bardziej złożonych, o strategicznym charakterze projektów. Wspólne kooperowanie i osiągnięcie etapu synergii poprzedzone jest wieloma działaniami i staraniem partnerów we wcześniejszych etapach. Efekt synergii jest związany z pełną integracją partnerów i stworzeniem „systemu wartości”, kooperowaniem oraz realizacją wspólnych prac badawczo-rozwojowych¹²⁹. Ponadto, M. Mitrega zwraca uwagę na lojalne zachowanie klienta (takie jak: długotrwałe, powtarzalne zakupy, wydanie rekomendacji i akceptacja inicjatyw firmy), które występuje w przypadku zadowolenia, emocjonalnego nastawienia i zbliżenia się do przedsiębiorstwa. W związku z powyższym, biorąc pod uwagę korzyści wynikające z lojalności klientów, przedsiębiorstwa powinny budować prawdziwe długofalowe związki partnerskie z klientami, które mają wpływ na decyzję podejmowaną przez klienta¹³⁰.

Reasumując, należy podkreślić, że klient w procesie podejmowania decyzji o wyborze wykonawcy na rynkach przemysłowych bierze pod uwagę takie czynniki oferty, jak: referencje i opinie dotychczasowych klientów, partnerską współpracę wcześniejszą z oferentem, cenę i warunki płatności, wyniki finansowe oferenta, termin wykonania, gwarancję na usługę lub produkt, wiarygodność i reputację wykonawcy, kompleksowość oferty, jakość zastosowanych materiałów lub urządzeń, posiadane certyfikaty oraz sympatię do klienta.

Przy podejmowaniu decyzji klient często korzysta z niezależnych doradców, którymi są: projektanci, inspektorzy nadzoru, inwestorzy zastępczy czy konsultanci. Siła

¹²⁹ A. Olczak, M. Urbaniak, *Marketing B2B w praktyce...*, op. cit., s. 30.

¹³⁰ M. Mitrega, *Marketing relacji...*, op. cit., s. 84.

wcześniejszych relacji i związków partnerskich z dotychczasowymi klientami, przyczynia się do zwiększenia szans przetargowych wykonawcy lub dostawcy składającego ofertę na usługę lub dostawę materiałów.

1.5. Uwarunkowania budowania relacji partnerskich z odbiorcami na rynku B2B

Rozpatrując relacje z klientami na rynku przemysłowym, należy szczególnie zwrócić uwagę na uwarunkowania budowania partnerskich relacji z odbiorcami. Zastosowanie koncepcji marketingu partnerskiego wymaga od organizacji rezygnacji z zasad marketingu w ujęciu tradycyjnym. Konsekwencją wprowadzenia marketingu partnerskiego/relacji jest gruntowna zmiana stylu i zasad działania przedsiębiorstwa: jego zarządzania, kultury organizacyjnej, ładu korporacyjnego, przywództwa, sposobu wykorzystania zasobów ludzkich, procesów technologii oraz wiedzy. Według I. Gordona inicjowanie zasad marketingu partnerskiego wymaga pokonania wielu przeszkód wewnętrznych. Głównymi problemami, szczególnie w początkowej fazie procesu, nie są klienci oraz inni uczestnicy łańcucha partnerstwa, lecz wewnętrzne sprawy związane z oporami i niechęcią pracowników organizacji do przeprowadzenia zmian w filozofii podejścia do klienta. Właściciele, najwyższe kierownictwo oraz pracownicy muszą mieć świadomość i dowody na istnienie wprost proporcjonalnej zależności między marketingiem relacyjnym a korzyściami dla pracowników, jak również stworzeniem dodatkowej wartości dla akcjonariuszy¹³¹. Podobne założenia przedstawia K. Fonfara, którego zdaniem najważniejszym problemem nie jest zaplanowanie pożądanych zmian, lecz samo ich wprowadzenie w organizacji. Okazuje się, że ukształtowane wcześniej nawyki determinujące zachowania pracowników firmy stanowią znaczącą barierę w realizacji marketingu partnerskiego. Wdrażanie koncepcji tego marketingu, podobnie jak w przypadku procesu rynkowej reorientacji firmy, wymaga czasu i pieniędzy oraz determinacji kierownictwa i pracowników firmy. Wymaga ono także cierpliwości, gdyż efekty mogą być widoczne dopiero po dłuższym okresie czasowym¹³². Jednym z podstawowych warunków stworzenia długookresowych więzi z klientami jest zaangażowanie wszystkich pracowników przedsiębiorstwa w proces tworzenia łańcucha wartości z klientem. W związku z powyższym, szczególnie w przedsiębiorstwach usługowych kluczową rolę odgrywa nie tylko personel pierwszej linii, tzw. bezpośredni opiekunowie klienta, ale również pozostali pracownicy, którzy w celu zaspokojenia potrzeb i oczekiwań klientów powinni ze sobą ściśle współpracować¹³³.

¹³¹ J. Gordon, *Relacje z klientem...*, op. cit., s. 127-129.

¹³² K. Fonfara, (2004), *Marketing partnerski...*, op. cit., s. 152.

¹³³ R. Furtak, *Marketing partnerski...*, op. cit., s. 51.

Relacje między dostawcą a odbiorcą kształtują się zarówno pod wpływem celowych działań podejmowanych przez strony wymiany, jak również pod wpływem czynników wynikających z otoczenia. Stan rozwoju gospodarki rynkowej, koniunktura gospodarcza i specyfika poszczególnych sektorów branżowych w istotny sposób może warunkować możliwość zastosowania i zbudowania partnerskich relacji z klientami. Nie bez znaczenia dla sposobu tworzenia relacji są uwarunkowania rynkowe związane z kondycją ekonomiczną danego kraju. Wraz ze wzrostem zamożności społeczeństwa rośnie znaczenie pozacenowych kryteriów wyboru ofert dostawców. Klient, wybierając ofertę wykonawcy na dojrzałym rynku, kieruje się przede wszystkim jakością produktu lub usługi oraz reputacją sprzedawcy. Dla przykładu na rynku skandynawskim (będącym prekursorem marketingu partnerskiego w Europie) przedsiębiorstwa kooperujące ze sobą od wielu lat na zasadach partnerskich nie ukrywają swoich marż i wyników finansowych z danej transakcji, co w warunkach gospodarek mniej dojrzałych jest niebywałą rzadkością.

Według M. Mitreği budowa relacji z odbiorcą szczególnie w biznesie międzynarodowym wymaga uwzględnienia przez przedsiębiorstwo uwarunkowań kulturowych w kontaktach z klientem, tj. dystansu kulturowego dotyczącego systemu wartości stron relacji¹³⁴. Orientację kulturową klienta odzwierciedlają jego wartości, nastawienie oraz zachowanie. Wartości te definiują, co jest dobre, a co jest złe. Często określają preferencje jednostek danej społeczności, które mogą różnić się między danymi krajami. Dla przykładu wartością podstawową dla narodów latynoamerykańskich jest rodzina. Amerykanie natomiast uważają, że wartością nadrzędną nad życiem rodzinnym są osiągnięcia indywidualne oraz realizacja założonych celów. Obserwowana w obszarze kulturowym na Dalekim Wschodzie, np. w Japonii, wyższa skłonność do zacieśnienia relacji między organizacjami może ułatwiać zastosowania zasad koncepcji marketingu relacji. Z kolei typowa dla anglosaskiego obszaru kulturowego orientacja przedsiębiorstw na szybkie wyniki może stanowić istotną barierę dla rozwoju bliskich relacji przedsiębiorstwa z klientem. Powyższe przykłady dowodzą, że istnieją różne zachowania pod wpływem narodowych wartości¹³⁵. W przypadku, gdy klient odczuwa istotną odmienność kulturową dostawcy, poczucie odrębnych korzeni kulturowych, może to implikować brak komfortu i zwiększać stopień niepewności odbiorcy w stosunku do firmy. W związku z powyższym, budowa bliskich relacji z klientem wymaga podjęcia działań w zakresie pozycjonowania wizerunku sprzedawcy w zgodzie i harmonii z istniejącymi w danym kraju wzorcami i zasadami

¹³⁴ M. Mitreğa, *Marketing relacji...*, op. cit., s. 110.

¹³⁵ M. Bartosik-Purgat, *Uwarunkowania Kulturowe w Marketingu Międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 63.

prowadzenia biznesu¹³⁶. Różnice w zachowaniach menedżerów dotyczą także sposobu formułowania wypowiedzi. Przedsiębiorcy pochodzący z krajów o kulturze protransakcyjnej preferują jednoznaczny, bezpośredni, sposób wypowiadania się. Natomiast biznesmeni zorientowani przede wszystkim na tworzenie dobrych relacji międzyludzkich cenią dobrą atmosferę podczas prowadzonych rozmów i wypowiadają się ostrożnie, w sposób znacznie mniej otwarty, chcąc w ten sposób uniknąć wprowadzenia rozmówcę w zakłopotanie¹³⁷.

Z punktu widzenia gospodarki światowej istotne jest nasilenie zjawisk migracyjnych, które powodują wzrost kontaktów międzykulturowych. Różnice kulturowe nabierają szczególnego znaczenia wśród ludzi reprezentujących różne narodowości w jednym miejscu pracy. W tym samym przedsiębiorstwie kultura narodowa wpływa na organizację na dwa sposoby: bezpośrednio oraz pośrednio. Pierwszy sposób dotyczy sytuacji bezpośredniego przenikania wartości, norm i wzorców kulturowych ze społeczeństwa do organizacji. Taka asymilacja może mieć charakter uświadomiony lub nieuświadomiony. Wzorce kulturowe pracowników, które przenikają do organizacji z kultury narodowej, przejawiają się w misjach, celach oraz w podejmowaniu odpowiedzialności społecznej¹³⁸. Natomiast pośrednio kultura narodowa wpływa na organizację poprzez wartości, jakie wnoszą do organizacji jej członkowie, którzy je nabyli w procesie socjalizacji w danych krajach. Sytuacje takie mogą uniemożliwić wprowadzenie marketingu partnerskiego w przedsiębiorstwach przemysłowych¹³⁹.

W sytuacjach różnic kulturowych w organizacji zasadne jest np. organizowanie spotkań integracyjnych umożliwiających wzajemne zapoznanie się ze sobą osób wywodzących się z odmiennych kultur. Dodatkowo, uzasadnione jest, aby w organizacjach został wprowadzony system szkoleń, warsztatów, treningów, który umożliwiłby pracownikom w organizacji uzupełnienie lub pogłębienie stosownej wiedzy w zakresie różnic kulturowych, w sposobach porozumiewania się, podnoszenia kwalifikacji i umiejętności pracowników wewnątrz przedsiębiorstw oraz w relacjach z klientami oraz poddostawcami¹⁴⁰.

¹³⁶ A. Conway & J. S. Swift, *International Relationship Marketing: The Importance of Psychic Distance*, European Journal of Marketing, vol. 34, no. 11/12, s. 1398-1399, 2000, cyt. za: M. Mitreğa, *Marketing relacji...*, op. cit., s. 129.

¹³⁷ M. Sobocińska, *Znaczenie uwarunkowań kulturowych w procesie zarządzania wartością dla klienta instytucjonalnego*, [w:] P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński, *Marketing business-to-business...*, op. cit., s. 143.

¹³⁸ Por. J. Światowiec, *Ryzyko w marketingu partnerskim na rynku międzynarodowym - wyniki badań* [w:] *Marketing międzynarodowy. Uwarunkowania i kierunki rozwoju*, red. J.W. Wiktor, A. Żbikowska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 281-291 (współautorstwo: R. Szczepański).

¹³⁹ J. Furmańczyk, *Zarządzanie kulturowe różnorodnością w organizacji*, „Nauka i Gospodarka”, 3/2010, Kraków 2010, s. 80-81.

¹⁴⁰ R. Winkler, *Komunikacyjne wyzwania w dobie internacjonalizacji współpracy*, [w:] *Zarządzanie intensyfikujące rozwój gospodarczy*, pod redakcją J. Teczek, J. Czekaja, Tom 2, Kraków 2010, s. 417.

M. Mitreęga zwraca uwagę na trzy zasadnicze obszary regulacji prawnej, kluczowe dla zastosowania koncepcji marketingu relacji: ochronę konsumenta i konkurencji, ochronę danych osobowych oraz ochronę handlu elektronicznego¹⁴¹. Normy prawne dotyczące gromadzenia i przetwarzania danych osobowych stanowią istotne uwarunkowania dla kształtowania relacji z odbiorcami. Analiza tychże danych osobowych do celów marketingowych jest dopuszczalna tylko pod warunkiem uzyskania zgody klienta. W Polsce przywiązuje się dosyć dużą wagę do problemów ochrony odbiorców i skutecznego egzekwowania ich praw¹⁴².

Zdaniem J. Świątowiec podstawowym warunkiem powodzenia partnerstwa między nabywcą a dostawcą jest ich długookresowe zorientowanie¹⁴³. Tylko te przedsiębiorstwa, które wykazują chęci długoterminowych więzi z innymi uczestnikami rynku, mogą zbudować relacje partnerskie z klientem. Długofalowa orientacja stanowi, zatem, filozofię działania przedsiębiorstwa. Interesy długookresowe powinny być przedkładane nad dążeniem partnerów do chęci osiągania zysków transakcyjnych w krótkim okresie czasu. Analiza dostępnych w literaturze wyników z przeprowadzonych badań¹⁴⁴ pokazuje następujące wyniki dotyczące uwarunkowań zbudowania rozwoju relacji partnerskich na rynku polskim¹⁴⁵:

1. W warunkach polskiej gospodarki klienci dążą do zbudowania stosunków partnerskich głównie z dostawcami, od których są silnie uzależnieni.
2. Zaufanie nie stanowi głównego czynnika wpływającego na powstawanie stosunków długookresowych.
3. Istnieje relatywnie niewielki związek między odczuwalnym zadowoleniem z bieżącej współpracy z danym dostawcą a rozwojem długoterminowego podejścia nabywcy.
4. Inwestycje przez dostawcę, specyficzne i ważne dla relacji aktywa, wpływają na wzrost zależności odczuwalnej przez nabywcę.
5. Polskie przedsiębiorstwa nie postrzegają stosunków długookresowych z dostawcami jako formy radzenia sobie ze zmiennością otoczenia rynkowego.
6. Nabywcy nie podejmują aktywnych działań w zakresie badań na temat reputacji rynkowej i handlowej dostawcy, ograniczając się do rozpoznania jego statusu na podstawie własnych doświadczeń.

¹⁴¹ M. Mitreęga, *Marketing relacji...*, op. cit., s. 109.

¹⁴² J. Woś, J. Rachocka, M. Kasperek-Hoppe, *Zachowania konsumentów. Teoria i Praktyka*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2004, s. 132.

¹⁴³ Por. J. Świątowiec, *Partnerstwo strategiczne a teoria kosztów transakcyjnych*, „Marketing i Rynek”, 02/2006, s. 8-14.

¹⁴⁴ Badaniem objęto 129 przedsiębiorstw w południowej Polsce na podstawie kwestionariusza ankietowego, metodą wywiadu bezpośredniego (grant KBN nr 2H02D 070 22).

¹⁴⁵ J. Świątowiec, *Więzi partnerskie...*, op. cit., s. 166.

Powyższe wyniki prezentowane przez J. Światowiec są kontrowersyjne i wymagają szerszego komentarza oraz zadania pytań szczegółowych, np. odnośnie grupy badanych respondentów. Szczególne wątpliwości dotyczą wyniku badania na temat zaufania, które nie stanowi głównego czynnika wpływającego na powstawanie stosunków długookresowych. Jeżeli nie zaufanie, to jaki czynnik jest ważniejszy? W prezentacji wyników badań nie otrzymujemy na to pytanie odpowiedzi. Pozostałe wyniki dowodzą, że świadomość marketingowa relacyjna w Polsce jest na stosunkowo niskim poziomie, co może wskazywać, że gospodarka polska jest słabiej rozwinięta od innych krajów europejskich.

Warunkiem budowania długofalowych, partnerskich relacji z klientami jest również większa troska o dotychczasowych klientów i oferowanie przez dostawcę pożądaných produktów i usług. Korzyści dostarczane klientom są funkcją jakości usługi oraz ceny i kosztów związanych z utrzymaniem relacji. Dlatego istotną kwestią zbudowania trwałych relacji jest stałe monitorowanie procesu dostarczania wartości, a działania te powinny mieć charakter ciągły. W związku powyższym, przedsiębiorstwa powinny podejmować decyzję o przesunięciu działań marketingowych związanych ze zdobywaniem nowych klientów na takie, których celem jest zwiększenie ich lojalności¹⁴⁶. Ścisła współpraca z klientem (co przekłada się na zdobycie większej ilości informacji o nim) powoduje, że odbiorcy mogą mieć obawę, aby nie przekazać zbyt wielu informacji, które są objęte tajemnicą, a w przypadku wykorzystania ich przez konkurencję, mogą tworzyć duże zagrożenie dla firmy¹⁴⁷. Częstym zjawiskiem w przedsiębiorstwach ściśle ze sobą współpracujących jest przygotowanie wydzielonych pomieszczeń, tzw. „kancelarii tajnych” i podpisywanie klauzul (z wysokimi konsekwencjami prawnymi) o zachowaniu poufności i chronieniu udostępnionych przez klientów danych dotyczących *know-how* i technologii produkcji.

Tabela 1.14.

Barriers partnerskiej współpracy z dostawcami

Źródła barier	Charakterystyka występujących barier
Czynniki ekonomiczne	- przewaga zachowań adaptacyjnych i defensywnych przedsiębiorstw na rynku branżowym - gospodarka rynkowa w trakcie rozwoju - trudności w przygotowaniu długofalowych strategii rozwoju

¹⁴⁶ R. Furtak, *Marketing partnerski...*, op. cit., s. 54.

¹⁴⁷ J. Otto, *Marketing bezpośredni, czyli jak zaprzyjaźnić się z klientem*, „Business Press”, Warszawa 1994, s. 151.

Czynniki finansowe	- zła kondycja finansowa przedsiębiorstw - myślenie w kategoriach krótkookresowych - problemy z płynnością finansową przedsiębiorstw - mocny nacisk na niskie ceny zakupu, a nie na niskie koszty całkowite prowadzonej działalności
Czynniki kadrowe, organizacyjne i mentalnościowe	- najczęściej spotykane myślenie polskich menedżerów, którzy nie dostrzegają korzyści z partnerskiej współpracy - brak zainteresowania i inicjatywy kierownictwa najwyższego szczebla - bierna rola pracowników działu zamówień i zaopatrzenia - nieodpowiedni system motywacyjny działów zaopatrzenia i zamówień oraz pozostałych pracowników - brak chęci i skłonności do poszukiwania szczegółowych danych o potencjalnych, nowych dostawcach, co może skutkować większym ryzykiem przy wprowadzaniu zasad marketingu partnerskiego - obawy przed utratą kontroli i uzależnieniem wobec dostawców - czynniki kulturowe i bariery językowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Światowiec, *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006, s. 168.

Do najczęściej podawanych w literaturze ograniczeń dla tworzenia i wdrożenia skutecznych strategii, w tym wprowadzenia zasad relacyjnych w organizacji, zaliczono: brak odpowiednio przygotowanej kadry, która byłaby gotowa opracować dobrze dostosowaną do potrzeb rynku i możliwości firmy strategię działania. Wynika to m.in. z faktu, że zarządzanie przedsiębiorstwami na rynku B2B oparte jest w wielu przypadkach o autokratyczne systemy zarządzania, w których brakuje intensywnej komunikacji wewnętrznej między pracownikami a zarządem firmy oraz między innymi działami, np. działem produkcji, zaopatrzenia, finansowym, marketingowym oraz logistyki. Szansą dla stworzenia i rozwoju skutecznej strategii jest wzajemna współpraca między poszczególnymi komórkami przy przygotowaniu innowacyjnych pomysłów, inicjatywa, aktywność pracowników, elastyczność działania oraz umiejętność dostosowania się do występujących zmian rynkowych. Myślenie planistyczne strategiczne najwyższego kierownictwa na poziomie zarządu i właścicieli powinno przenosić się na średnie szczeble zarządzania, gdzie powinny powstawać unikatowe rozwiązania realizowane w dłuższej perspektywie czasowej¹⁴⁸. Korzystanie w decyzjach menedżerskich z myślenia kreatywnego ułatwia kształtowanie relacji z partnerami biznesowymi i osiąganie strategicznych celów. W wielu przypadkach może się okazać, że z uwagi na specyficzny

¹⁴⁸ B. Pilarczyk, *Uwarunkowania wyboru...*, op. cit., s. 33-38.

charakter pracowników rozwój organizacji w kierunku zasad wynikających z marketingu relacji jest niemożliwy¹⁴⁹.

Jednym z głównych uwarunkowań stosowania zasad partnerstwa na rynkach przemysłowych są zachowania przywódcze liderów. Stosowanie koncepcji partnerstwa powinno być przekonaniem głoszonym oraz stosowanym na wszystkich poziomach przewodzenia. Nie jest możliwe zrealizowanie partnerstwa w rozmowach i transakcjach handlowych, jeżeli nie będzie ono wpisane w kulturę przedsiębiorstwa oraz zachowania kadr przywódczych. Podejście do sposobu prowadzenia rozmów handlowych jest ściśle związane z zasadami działania organizacji, a przede wszystkim z systemem wyznawanych wartości. Liderzy przedsiębiorstwa ponoszą odpowiedzialność za tworzenie kultury organizacji zorientowanej na budowanie relacji długofalowych. Znaczenie przywództwa nie tylko dotyczy najwyższego szczebla zarządu, ale obejmuje kształcenie odpowiednich umiejętności całej kadry kompetentnych liderów w przedsiębiorstwie¹⁵⁰. W dobrym zespole kreowanym przez lidera konieczna jest partnerska postawa i współpraca. Każdy pracownik musi szanować swoich współpracowników, a dzięki zaufaniu może na nich polegać¹⁵¹.

Wśród uwarunkowań wymienia się także możliwości ekonomiczne dla stworzenia nowej strategii. Brak odpowiednich zasobów finansowych często niedoszacowanych lub przeszacowanych stanowi istotną barierę zniechęcającą kierownictwo firmy do podejmowania działań w obszarze tworzenia nowej strategii, co szczególnie widoczne jest w okresie spowolnienia gospodarczego¹⁵².

Według J. Otto aktywność gospodarcza przedsiębiorstw budowlanych budujących relacje powinna być wartościowana z perspektywy etycznej. Warunkiem utrzymania partnerstwa z klientem jest przestrzeganie zasad etyki w biznesie. Niewielu nabywców będzie chciało budować i kontynuować wieloletnie stosunki z przedsiębiorstwem, które okaże się nieuczciwe. Przedsiębiorstwo funkcjonujące w zgodzie z filozofią marketingu relacji ma szansę udowodnić, że etyczne zachowanie w biznesie będzie docenione przez klientów i otoczenie. Dlatego w kontekście dotychczasowych rozważań wydaje się, że niebawem ważną kwestią, bez której trudno zbudować relacje partnerskie, jest zaufanie do przedsiębiorstwa¹⁵³. Przestrzeganie uczciwości przez strony uczestniczące w procesie kształtowania relacji, według autora niniejszej dysertacji, jest najważniejszym warunkiem

¹⁴⁹ E. Jerzyk, G. Leszczyński, H. Mruk, *Kreatywność w biznesie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, materiały dydaktyczne 176, Poznań 2006, s. 74.

¹⁵⁰ H. Mruk, *Psychologiczne uwarunkowania...*, *op. cit.*, s. 165.

¹⁵¹ J. Maxwell, *Tworzyć liderów*, Medium, Warszawa 1995, s. 130.

¹⁵² B. Pilarczyk, *Uwarunkowania wyboru...*, *op. cit.*, s. 38.

¹⁵³ J. Otto, (2004), *Marketing relacji...*, *op. cit.*, s. 241.

powodzenia i osiągnięcia sukcesu, warunkującym zbudowanie trwałych relacji partnerskich na rynku przemysłowym.

Tabela 1.15.

Uwarunkowania zbudowania partnerskich relacji między dostawcą a odbiorcą na rynkach przemysłowych

l.p.	Uwarunkowania	Charakterystyka
1.	Orientacja relacyjna długookresowa stron	Cel i strategia działania oraz nastawienie dostawcy i odbiorcy powinny zostać oparte o transakcje na zasadach partnerskich. Jest to warunek podstawowy rozpoczęcia współpracy partnerskiej z oferentem. Na początku współpracy z odbiorcą bardzo istotna jest trafna diagnoza, identyfikacja nastawienia, preferowanej formy kontaktów oraz oczekiwań klienta.
2.	Kultura organizacyjna dostawcy	Zarządzanie przedsiębiorstwem musi być oparte na zasadach koncepcji marketingu relacyjnego. Ważne, aby ukierunkowanie właścicieli, całego kierownictwa i wszystkich pracowników było na działania partnerskie na wszystkich szczeblach organizacji.
3.	Wiedza pracowników	Wiedza dotycząca zasad funkcjonowania koncepcji marketingu relacji w organizacji musi być pełna, jasna dla wszystkich pracowników wraz z pełną świadomością korzyści i ryzyka z tego wynikającego. Ważną kwestią jest ciągle podnoszenie kwalifikacji i szkolenie personelu usługi z tego zakresu.
4.	Zaangażowanie stron	Wysokie, ponadprzeciętne zdolności interpersonalne osób dotyczą przede wszystkim pracowników „pierwszego kontaktu”, opiekunów klienta, kierowników projektu, koordynatorów zadania.
5.	Komunikacja	Budowanie relacji partnerskich należy oprzeć na skutecznej i zrozumiałej komunikacji, rozmowie osobistej, gdzie priorytetem jest porozumienie między partnerami.
6.	Zaufanie	Warunek podstawowy, konieczny do wprowadzania i realizacji uczciwych i etycznych działań partnerskich z klientem.
7.	Konkurencyjna oferta	Przygotowanie ofert wariantowych (dających możliwość wyboru), unikatowych i innowacyjnych, opartych na jakościowych produktach i wiedzy o nowych technologiach, cena wyważona, optymalna pozycja kosztowa oferty.
8.	Kryterium przetargowe wyboru oferenta/dostawcy	Trudno zbudować partnerskie relacje w wypadku przetargów publicznych, gdzie decydującym kryterium wyboru oferenta jest najniższa cena, sytuacja ta dotyczy przede wszystkim gospodarek wschodzących, nierozwiniętych.
9.	Opracowanie elastycznych warunków cenowych	Przygotowanie konkurencyjnych ofert cenowych, w ramach programu lojalnościowego, uwzględniających dotychczasową i ewentualną przyszłą współpracę z klientem. Stosowanie indywidualnych upustów cenowych oraz odroczonej płatności.
10.	Konflikt między stronami	Wprowadzenie zasad negocjacji opartych na wzajemnym poszanowaniu i uczciwości, gdzie priorytetem jest kompromis, a rozwiązywanie konfliktów następuje w sposób polubowny.
11.	Realizacja zamówienia/umowy	Dostarczanie profesjonalnych, wysokiej jakości usług i produktów w terminie określonym w zamówieniu zgodnym z oczekiwaniami klienta. Ważną kwestią wydaje się również realizacja umowy bez nieuzasadnionych robót dodatkowych i protokołów konieczności.
12.	Korzyści i satysfakcja	Nierozłącznym efektem działań partnerskich jest wygrana i satysfakcja obydwu stron uczestniczących w transakcjach handlowych.
13.	Dystans	Jednym z wielu istotnych warunków zbudowania relacji z klientem są kontakty osobiste, dla przykładu wspólne wyjazdy integracyjne,

		zaproszenie na spotkania i uroczystości firmowe. Dostawca powinien zdobyć sympatię klienta.
14.	Zależność	Ważną kwestią jest gotowość do kooperowania z klientem w trakcie przygotowania ofert oraz dążenie np. do transakcji wiązanych (zakup od dotychczasowego klienta materiałów lub usług).
15.	Uwarunkowania kulturowe	Odgrywają szczególnie ważną rolę przy inwestycjach zagranicznych przedsiębiorstw w Polsce oraz w firmach eksportujących swoje produkty. Znajomość podstawowych wartości kulturowych ułatwia relacje z klientem. Przy zbudowaniu partnerstwa ważną rolę odgrywa znajomość językowa stron tak, aby podczas współpracy nie doszło do niejasności i nieporozumień.
16.	Niepewność otoczenia	Dotyczy braku stabilności kursów walut, cen surowców, zmiany reguł funkcjonowania przedsiębiorstwa narzuconych przez państwo, tj. wielkość podatków, ceł, akcyz mających wpływ na wartość i terminowość transakcji z klientem. Zmiana przepisów prawnych i rozporządzeń szczegółowych może w skrajnym wypadku uniemożliwić przedsiębiorcy dalszą współpracę z klientem.
17.	Satysfakcja posprzedażowa	Obsługa posprzedażowa, zadowolenie klienta z produktu lub usługi w okresie eksploatacji, serwis w okresie gwarancji i po okresie gwarancyjnym, szybka reakcja, ewentualna rekompensata za powstałe wady i usterki.
18.	Rozwijanie relacji	Ciągły monitoring relacji, czujność dostawcy powinna dotyczyć sytuacji naturalnych, tj. braków transakcji z klientem, które w zależności od inwestycji mogą trwać od kilku dni do kilku lat.

Źródło: Opracowanie własne.

Jednym z najczęściej wymienianych w literaturze uwarunkowań w budowaniu partnerstwa między dostawcą a odbiorcą jest nieodpowiednia komunikacja między partnerami. Ponad 70% czasu poświęca się na komunikowaniu – pisanie, czytanie, mówieniu, słuchaniu. Wydaje się, zatem, że jedną z największych przeszkód na drodze efektywnego współdziałania między partnerami jest brak skutecznej komunikacji, która powinna obejmować zarówno przekazywanie, jak i rozumienie odbieranych znaczeń¹⁵⁴. Brak zrozumienia, czym jest marketing relacji i jakie on może przynieść korzyści dla przedsiębiorstwa, może uniemożliwić wprowadzanie i zbudowanie długofalowych relacji na rynkach przemysłowych. Może to także wynikać z braku świadomości, niechęci do zmian i powtarzania dotychczasowych metod działania przez przedsiębiorców pełniących kluczowe stanowiska w organizacji. J. Światowiec podkreśla problem stosunkowo niewielkiej wiedzy przedsiębiorstw w zakresie koncepcji marketingu partnerskiego. Kultura marketingowa w wielu polskich firmach nie osiągnęła jeszcze wysokiego poziomu i na pewno rzutuje to na sposób działania firm na rynku, odpowiadającym w większości przypadków podejściu transakcyjnemu. Powodzenie podejścia strategicznego, w podejmowanych decyzjach mających na celu stworzenie silnych więzi z klientami i dostawcami, zależy od zaangażowania kierownictwa najwyższego szczebla oraz przeprowadzenia istotnych zmian

¹⁵⁴ S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 215.

w organizacji i kulturze przedsiębiorstwa¹⁵⁵. W związku z powyższym, zadaniem najwyższego kierownictwa w przedsiębiorstwach jest rozpoznanie i analiza potrzeb szkoleniowych wszystkich pracowników w zakresie koncepcji marketingu relacyjnego¹⁵⁶. To właśnie na przywódcach spoczywa obowiązek tworzenia strategii, motywacji i inspirowania pracowników do wysiłku dokształcania i wprowadzania usprawnień w funkcjonowaniu organizacji¹⁵⁷.

W wielu przypadkach szczególnie w przedsiębiorstwach prywatnych, małych i średnich oraz zakładach rzemieślniczych kluczowe decyzje podejmują osoby z wykształceniem technicznym, bez przygotowania ekonomicznego. Ukończone przez nich szkoły techniczne nie przygotowują absolwentów w pełni do działań związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem, nie uczą umiejętności kształtowania relacji z klientami. W wielu przypadkach od ich strategii działania zależy sukces i wielkość sprzedaży. Postawa decydentów i menedżerów związanych z branżą przemysłową ma ogromny wpływ na wdrożenie i funkcjonowanie w przedsiębiorstwie zasad koncepcji marketingu relacji.

Dodatkowo, istotnym warunkiem zbudowania relacji na rynku przemysłowym, szczególnie w kompleksowych, skomplikowanych projektach, jest szczegółowa, merytoryczna analiza specyfikacji technicznej wraz przygotowaniem precyzyjnych załączników do umowy. W takich wypadkach zasadne jest korzystanie z niezależnych doradców, ekspertów, którzy potrafią zwrócić uwagę na szczegóły oraz doradzić stronom umowy. Niestety, często obserwowane chaotyczne i lekkomyślne podejście do problemów technicznych, skupiające się na podejściu transakcyjnym, może implikować w przyszłości pojawienie się problemów i rozczarowań. Sytuacja taka może wpłynąć na niezadowolenie klienta i w istotny sposób uniemożliwić realizację zasad koncepcji relacji partnerskich.

Należy także zwrócić uwagę, że kształtowanie partnerstwa wymaga spojrzenia długoterminowego. Wiele działań realizowanych w ramach koncepcji marketingu partnerskiego w pierwszej fazie wdrażania projektu może być kosztowne, a spodziewane zyski mogą pojawić się dopiero w okresie późniejszym. Dużym niebezpieczeństwem we wdrażaniu koncepcji marketingu relacyjnego, szczególnie widocznym w sytuacji spółek akcyjnych notowanych na giełdach papierów wartościowych, może być presja ze strony udziałowców, którzy oczekują zazwyczaj maksymalnych wyników, w krótkim okresie czasu. W takiej sytuacji i konfrontacji z powszechną potrzebą zrealizowania szybkich zysków,

¹⁵⁵ J. Świątowiec, *Węzi partnerskie...*, op. cit., s. 170.

¹⁵⁶ L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 19.

¹⁵⁷ A. Balcerak-Wieszala, *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] T. Wanak, (red.), *Komunikacja i jakość w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 99.

konieczność prowadzenia strategii długofalowej może być barierą warunkującą rozpowszechnienie koncepcji marketingu partnerskiego¹⁵⁸.

Warto zwrócić uwagę przede wszystkim na brak uniwersalnych rozwiązań warunkujących zbudowanie relacji przedsiębiorstwa z klientem na rynku B2B. Wydaje się, że jednym z najważniejszych warunków skuteczności współczesnych organizacji i wprowadzania partnerstwa na rynkach przemysłowych jest zaufanie do partnerów i opieranie się na grze zespołowej, gdzie celem jest kształtowanie obopólnych korzyści na zasadzie „wygrany” – „wygrany”¹⁵⁹. Brak współpracy i umiejętności pracy w grupie zmniejsza szansę na osiągnięcie założonych celów organizacji¹⁶⁰. Sukces w organizacji jest, bowiem, uzależniony przede wszystkim od zdolności zatrudnionych w niej pracowników, od ich wydajności, elastyczności, kreatywności i umiejętności interpersonalnych.

¹⁵⁸ J. Otto, *Marketing bezpośredni...*, op. cit., s. 154.

¹⁵⁹ K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa 2007, s. 141.

¹⁶⁰ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 32.

ROZDZIAŁ 2

Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw budowlanych

Rozdział drugi poświęcony jest konkurencyjności przedsiębiorstw budowlanych. Obejmuje specyfikę branży budowlanej, perspektywy jej rozwoju oraz proces inwestycyjny wraz z charakterystyką relacji między uczestnikami rynku budowlanego. W rozdziale przeanalizowane zostały zagadnienia związane z możliwościami kształtowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw. Jednocześnie partnerstwo z klientami przedstawiono jako determinantę przewagi konkurencyjnej firm budowlanych działających na polskim rynku inwestycyjnym.

2.1. Specyfika rynku budowlanego w Polsce

Budownictwo to dziedzina działalności człowieka związana ze wznoszeniem obiektów budowlanych, przebudową, odbudową, modernizacją i konserwacją obiektów już istniejących. Zajmuje się także rozbiórką obiektów, które nie spełniają wymagań technicznych (np. z uwagi na bezpieczeństwo) lub z innych powodów muszą zostać usunięte z zajmowanej działki (np. wznoszenie innego obiektu na tym samym terenie). Jest to również gałąź wiedzy praktycznej, techniki stosowanej przy budowaniu. Ze względu na umiejscowienie obiektów wyróżnia się budownictwo wodne (morskie) oraz budownictwo lądowe. W zależności od zastosowanych materiałów i technologii rozróżnia się budownictwo np. drewniane, ceglane, kamienne, betonowe lub stalowe¹⁶¹. Budownictwo spełnia ważne funkcje społeczne, rozwój wielu dziedzin (np. mieszkalnictwa, infrastruktura komunalna, inwestycje proekologiczne) w odczuciu społecznym determinuje poziom stopy życiowej¹⁶².

W wyniku działalności budowlanej powstają inwestycje. Obiekty budowlane to budynki wraz z instalacjami i urządzeniami technicznymi oraz budowle stanowiące całość techniczno-użytkową, a także obiekty małej architektury¹⁶³. W praktyce gospodarczej do określenia rynku budowlanego w wielu przypadkach używa się terminu budownictwo. Zgodnie z nomenklaturą GUS-u, budownictwo w wymiarze podmiotowym obejmuje firmy świadczące usługi remontowo-budowlane. Według Polskiej Klasyfikacji Działalności PKD¹⁶⁴

¹⁶¹ <http://pl.wikipedia.org>, data odczytu 10.08.2010 r.

¹⁶² Z. Bolkowska (red.), *Budownictwo polskie w latach 1990-2007. Przegląd retrospektywny, szanse rozwoju i ograniczenia wzrostu*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa w Warszawie, Warszawa 2008, s. 8.

¹⁶³ <http://www.akademia.marwlo.cad.pl>, data odczytu 15.09.2010 r.

¹⁶⁴ Polska Klasyfikacja Działalności (PKD a od 1 stycznia 2008 PKD 2007) – jest umownie przyjętym, hierarchicznie usystematyzowanym podziałem zbioru rodzajów działalności społeczno-gospodarczej, jakie realizują jednostki (podmioty gospodarcze). Od 1 stycznia 2008 r. obowiązuje klasyfikacja PKD (zwana PKD 2007) została wprowadzona rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r. (Dz.U. nr 251

budownictwo zawarte jest w sekcji F. Pozostałe podmioty będące elementami składowymi rynku budowlanego znajdują się w sekcjach D: producenci, podmioty handlowe. Rynek ten oznacza fizyczną lub abstrakcyjną przestrzeń, w której oprócz klientów indywidualnych, odbiorców materiałów spotyka się podmioty zainteresowane wymianą posiadanych dóbr (materiałów budowlanych, maszyn lub urządzeń), a także usług (projektowych, handlowych, remontowych, modernizacyjnych, magazynowych i transportowych). Jest to zespół wszystkich odbiorców i dostawców, których decyzje są nawzajem od siebie zależne. Podmioty te kształtują układ elementów sprzężonych: podaż, popyt, cena¹⁶⁵. Rozwój sektora budownictwa w Polsce jest ściśle powiązany na zasadzie sprzężenia zwrotnego z rozwojem gospodarczym kraju. Miernikami, które mogą być pomocne w ocenie rozwoju budownictwa, są dynamika wzrostu PKB oraz dynamika wzrostu inwestycji. Rozpatrując związki między wzrostem PKB a rozwojem budownictwa, należy wskazać na jego znaczny udział w tworzeniu dochodu narodowego Polski. Warto podkreślić, że produkcja budowlana jest bardziej wrażliwa na wahania koniunktury gospodarczej niż inne gałęzie produkcji. Wynika to z faktu, że potencjalnym nabywcom w czasach spowolnienia gospodarczego i złej koniunktury dużo łatwiej jest zrezygnować z planowanych inwestycji budowlanych niż ograniczać bieżącą działalność, zarówno produkcyjną, handlową, jak i konsumpcyjną¹⁶⁶.

Biorąc pod uwagę poszczególne regiony naszego kraju, okazuje się, że najwięcej firm budowlanych działa na Mazowszu i na Śląsku. Udział tych regionów na polskim rynku kształtuje się odpowiednio na poziomie 15,2 i 15 proc. Najmniej, bo zaledwie 2,1 proc. firm jest zarejestrowanych w województwie lubuskim¹⁶⁷. Obserwując atrakcyjność obszarów Polski i lokalizację nowych inwestycji, można wyróżnić dwa centra rozwoju: w środkowej Polsce, wokół Warszawy, Łodzi i Poznania, oraz w Polsce południowej na obszarze wokół Krakowa, Katowic, Częstochowy, Opola, Legnicy i Wrocławia. Według lokalizacji najwięcej inwestycji zagranicznych i krajowych powstaje w województwie mazowieckim, następnie w śląskim i wielkopolskim. Niektóre ze specjalnych stref ekonomicznych odniosły ogromny sukces inwestycyjny. Największa część inwestycji zlokalizowana jest w katowickiej strefie ekonomicznej, dalej w wałbrzyskiej oraz ślubicko-kostrzyńskiej. Również w okolicach Krakowa i Łodzi przeprowadzanych jest kilka dużych projektów. Rozwój inwestycji

poz. 1885 z dnia 31 grudnia 2007 r.). Zmiany klasyfikacji są wynikiem dostosowywania statystyki europejskiej (w tym polskiej) do standardów obowiązujących na poziomie światowym w klasyfikacji Organizacji Narodów Zjednoczonych – *International Standard Industrial Classification of all Economic Activities ISIC Rev. 4* (Międzynarodowej Standardowej Klasyfikacji Rodzajów Działalności).

¹⁶⁵ M. Rutkowski, *Tworzenie związków pomiędzy dostawcami i odbiorcami w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych*, [w:] M. Mitrega (red.), *Marketing relacji na rynku B2B*, Katowice 2007, s. 164-165.

¹⁶⁶ H. Manteuffel Szoego, *Wybrane zagadnienia ekonomiki budownictwa*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2006, s. 93.

¹⁶⁷ <http://www.muratorplus.pl>, raport 500 największych firm budowlanych, data odczytu 14.04.2008 r.

przemysłowych spowodowany jest nadal przez niskie koszty siły roboczej, szczególnie w miejscach występowania wysokiego bezrobocia. Obszar wzdłuż granicy niemieckiej i regiony na wschodzie, wzdłuż granicy ukraińskiej i białoruskiej, mają szansę stać się w przyszłości obszarami dużego wzrostu. Dodatkowo, atutem inwestycyjnym jest obszar przyległych do budowanych terenów autostrad, przecinających Polskę z północy na południe i z zachodu na wschód. Według analiz, Mazowsze, Śląsk i Wielkopolska są to najatrakcyjniejsze miejsca do lokowania nowych inwestycji¹⁶⁸.

Czynnikami mogącym spowolnić rozwój budownictwa w Polsce jest nieodpowiednia infrastruktura transportowa kraju, która przysparza przemysłowi poważnych problemów logistycznych. Negatywny wpływ na dynamiczny wzrost popytu budowlanego może mieć także spowolnienie gospodarcze w Polsce, niska zyskowność przedsiębiorstw, słabszy eksport, kryzys w Europie i zatrzymanie planowanych realizacji przez jednostki samorządu terytorialnego. Istotnym zagrożeniem dla rozwoju budownictwa jest niechęć sektora bankowego do kredytowania przedsiębiorstw, silnie ograniczająca nowe inwestycje. Natomiast szansą dla przedsiębiorstw budowlanych mogą być wszelkie dalsze inwestycje finansowane ze środków publicznych i unijnych, a zatem nie tylko obiekty halowe przemysłowe, ale i infrastruktura środowiskowa oraz inwestycje drogowe i kolejowe¹⁶⁹. Na tle innych krajów Europy Środkowej i Wschodniej sytuacja polskiego budownictwa jest stosunkowo dobra. Takie wnioski przynosi raport na temat stanu budownictwa w Polsce, który został przygotowały przez firmy CEEC Research, KPMG i Norstat¹⁷⁰. Według dostępnych badań największą barierą rozwoju i przeszkodą ograniczającą działalność przedsiębiorstw budowlanych pozostaje biurokracja oraz wymagające i surowe przepisy, uregulowania prawne oraz rosnąca złożoność wymogów przetargowych. Negatywne skutki biurokracji w Polsce są najbardziej odczuwalne wśród sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Blisko 93% procent respondentów wskazało także na poważne bariery

¹⁶⁸ Przeprowadzone badania *Atrakcyjność inwestycyjna regionów Polskich*, opracowanie Szkoła Główna Handlowa na zlecenie Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych, oceniały potencjalną i rzeczywistą atrakcyjność inwestycyjną województw, m.in. pod kątem innowacyjności lokalnych przedsiębiorstw i stanu infrastruktury. Zdaniem ekspertów SGH na sukces inwestycyjny firm ma wpływ korzystne położenie geograficzne inwestycji, rozwinięta infrastruktura drogowa, jak również dostęp do wykwalifikowanych kadr pracowników fizycznych i umysłowych.

¹⁶⁹ <http://www.wib.com.pl>, data odczytu 28.10.2010 r.

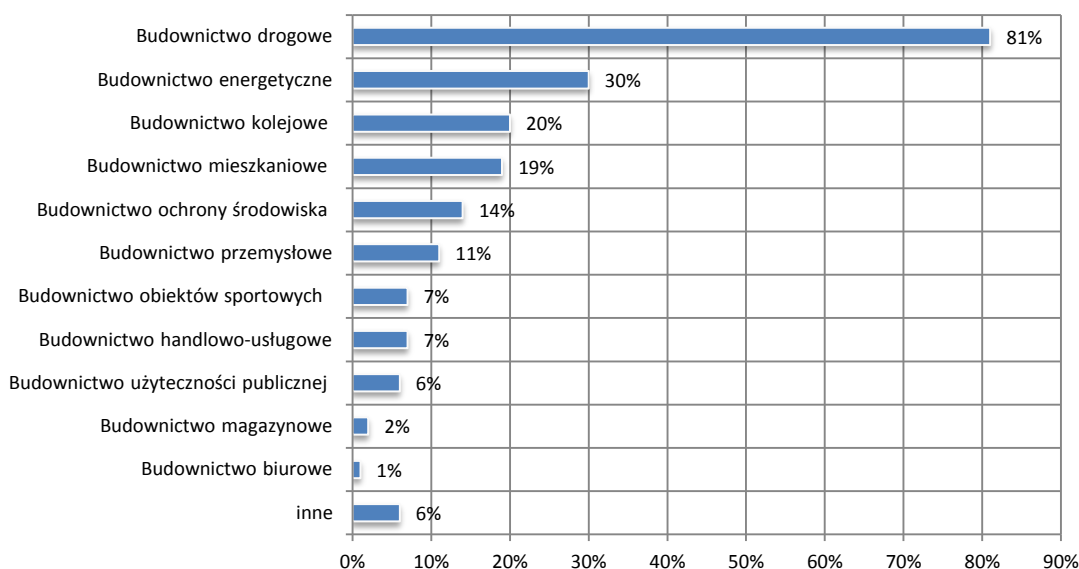
¹⁷⁰ Badanie zostało opracowane na podstawie wywiadów telefonicznych z decydentami stu polskich firm budowlanych. Firmy budowlane spodziewają się, że wyniki sektora w całym 2011 r. będą wyższe o 2,8 proc. w porównaniu do roku 2010 r. W zakresie specjalizacji największy optymizm panuje wśród firm z sektora budownictwa inżynieryjnego, które prognozują wzrost sektora na 2 proc. Rynek budowlany w Polsce był jedynym spośród krajów Grupy Wyszehradzkiej, który w 2009 i 2010 r. nie odnotował większych spadków. Jak pokazują wyniki analiz CEEC Research oraz KPMG, sytuacja w budownictwie powinna ulec poprawie w latach 2011/2012, gdzie 75% firm przewiduje, że w tym okresie wartość sektora budowlanego wzrośnie. Co więcej, 73% przedsiębiorstw spodziewa się, że w latach 2011/2012 wzrosną również ich przychody, a wzrost ten wyniesie średnio 2,3%.

wynikające z wysokich kosztów pracy. Trzecią najważniejszą przeszkodą wskazaną przez 82% respondentów jest niedostateczny popyt finansowy ze źródeł prywatnych (niski popyt ze źródeł publicznych jest odczuwalny w mniejszym stopniu). W porównaniu do badań przeprowadzonych w latach poprzednich, największy spadek znaczenia wśród czynników ograniczających wzrost na rynku budowlanym w Polsce odnotował brak wykwalifikowanej „siły roboczej”¹⁷¹. Istniejący kryzys w Europie postawił firmy budowlane w Polsce przed nowymi trudnościami. Mimo tej sytuacji, obserwowany jest lekki optymizm przedsiębiorców budowlanych, którzy planują wejście organizacji w nowe, interesujące segmenty rynku budowlanego.

Na wykresie 2.1. przedstawiono podział rynku budowlanego w ciągu najbliższych dwóch lat, pod kątem najbardziej ciekawych i atrakcyjnych zakresów prac dla polskich firm budowlanych.

Wykres 2.1.

Atrakcyjność segmentów rynku budowlanego



Źródło: J. Vacek, *Prognozy wykonawców*, „Builder, Budownictwo, Ludzie, Opinie”, 02/2011, Warszawa 2011, s. 33; na podstawie badań KPMG w Polsce.

Jak pokazuje powyższy wykres budownictwo drogowe i energetyczne według prognoz wykonawców jest najbardziej perspektywicznym segmentem rynku budowlanego. Budownictwo przemysłowe różni się od innych segmentów budownictwa specyfiką wznoszonych obiektów, a także występującymi relacjami między klientem a zamawiającym wykonanie prac – generalnym wykonawcą robót budowlanych, realizującym najczęściej kompleksowe prace ogólnobudowlane. Generalnym wykonawcą jest zazwyczaj średnia lub

¹⁷¹ J. Vacek, *Prognozy wykonawców*, „Builder, Budownictwo, Ludzie, Opinie”, 02/2011, Warszawa 2011, s. 11-33, na podstawie badań KPMG w Polsce.

duża firma budowlana, która wspomagana jest gronem podwykonawców i poddostawców, szczególnie realizacji robót specjalistycznych (roboty posadzkowe, prace związane z instalacjami elektrycznymi i sanitarnymi). Klientem jest zazwyczaj przedsiębiorstwo, użytkownik realizowanych obiektów, zaliczający się do grona średnich lub dużych podmiotów gospodarczych.

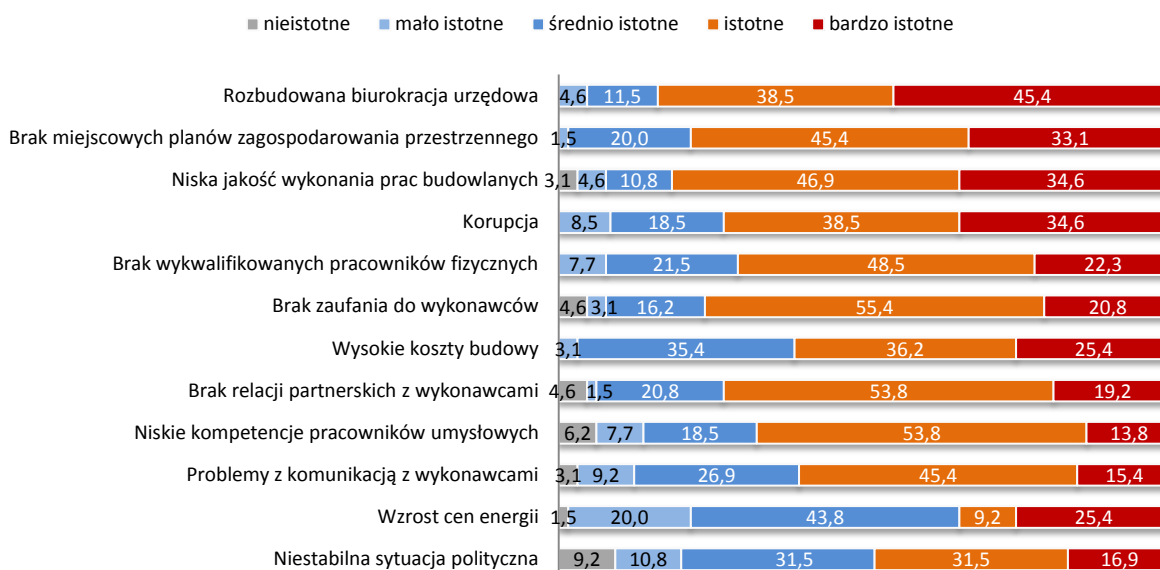
Bezpośrednie inwestycje inwestorów zagranicznych oraz polskich firm sprawiły, że budownictwo przemysłowe stało się w Polsce jedną z najpotężniejszych dziedzin budownictwa. Szacuje się, że taka sytuacja zostanie utrzymana również w latach przyszłych, a planowana wartość inwestycji osiągnie wielkość porównywalną z latami poprzednimi. Większość nowych projektów zagranicznych to długoterminowe, strategiczne inwestycje w przemysł wysokich technologii, takich jak: motoryzacja i elektronika. Inwestycje te przyjmują formę budowy nowych zakładów produkcyjnych i magazynowych, łącznie z całą infrastrukturą techniczną.

W przypadku budownictwa mieszkaniowego, spółdzielnia lub developer buduje dla klientów jedno- lub wielorodzinne domy i mieszkania. W wykonawstwie obiektów biurowych oraz handlowo-usługowych najczęściej wykonawca prowadzi prace budowlane na rzecz inwestora, który sprzedaje lub wynajmuje nowe bądź wyremontowane, zmodernizowane powierzchnie użytkowe innym klientom. W sytuacji obiektów użyteczności publicznej zlecniodawcą prac jest zazwyczaj Skarb Państwa, tak samo jak w przypadku prac drogowych i wielu inwestycji związanych z infrastrukturą techniczną oraz obiektami inżynierskimi.

Według badań własnych, przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji, wśród barier w największym stopniu utrudniających rozwój rynku budowlanego w Polsce wykonawcy wskazywali przede wszystkim zbyt rozbudowaną biurokrację urzędową kraju. Ogółem wskazania takiego udzieliło 83,9% przedstawicieli przedsiębiorstw budowlanych. Ponadto deklarowano częsty brak miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego, niską jakość wykonania prac budowlanych, korupcję i niedobory wykwalifikowanych pracowników fizycznych oraz brak zaufania do wykonawców (odsetek wskazań powyżej 75%). Najmniej istotne, zdaniem badanych przedstawicieli firm budowlanych, okazały się: niestabilna sytuacja polityczna, wzrost cen energii i problemy komunikacyjne z wykonawcami.

Wykres 2.2.

Czynniki utrudniające rozwój rynku budowlanego w opiniach wykonawców

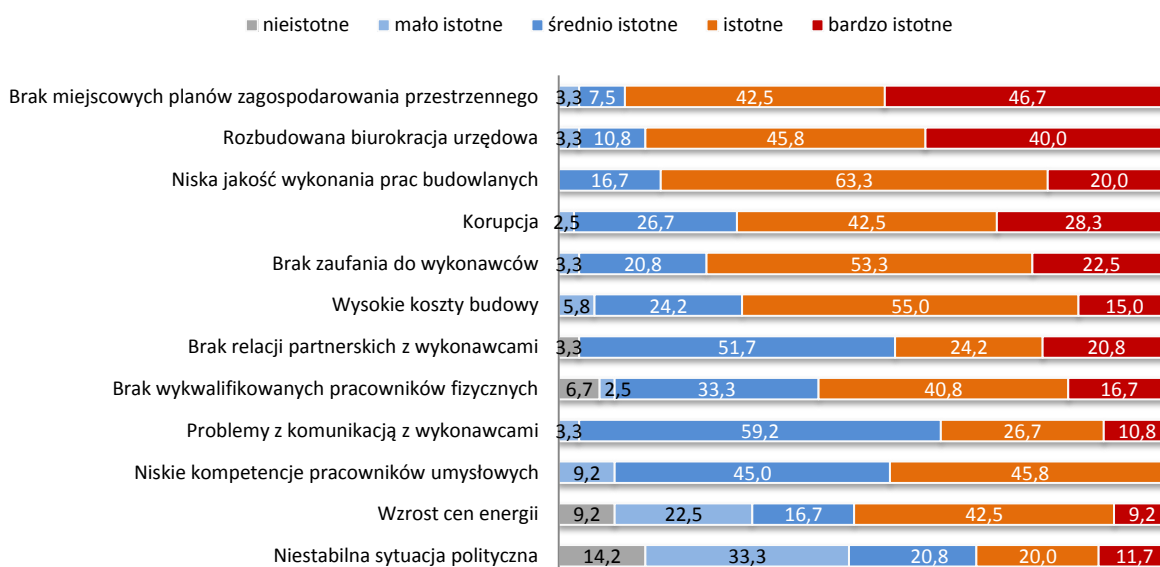


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych 130 polskich wykonawców budowlanych.

Klienci wymieniali jako pierwszorzędne bariery także: częsty brak uregulowań w zakresie gospodarki przestrzennej (miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego), rozbudowaną biurokrację urzędową, niską jakość prac budowlanych, korupcję oraz brak zaufania do wykonawców. Podobnie, najmniej ważne okazały się w tej kategorii firm: niestabilna sytuacja polityczna, wzrost cen energii, a także niskie kompetencje pracowników umysłowych.

Wykres 2.3.

Czynniki utrudniające rozwój rynku budowlanego w Polsce w opiniach klientów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych 120 klientów.

Istotne różnice pod względem statystycznym ($p < 0,05$) zidentyfikowano między dwoma analizowanymi kategoriami firm w obrębie takich czynników (aneks 20) jak: brak relacji partnerskich z wykonawcami, niskie kompetencje pracowników umysłowych, brak wykwalifikowanych pracowników fizycznych, niestabilna sytuacja polityczna oraz wzrost cen energii.

Dla klientów i inwestorów istotnie większe znaczenie w porównaniu z przedsiębiorstwami miał przede wszystkim brak w wielu przypadkach miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego, co utrudnia bądź uniemożliwia niejednokrotnie prowadzenie inwestycji budowlanych na danym terenie. Nie zmienia to faktu, że pomimo wystąpienia różnicy, także dla wykonawców była to jedna z kluczowych barier.

Pomimo wystąpienia istotnych statystycznie zależności między typem przedsiębiorstwa a ocenami barier rozwoju rynku budowlanego warto zaznaczyć, że miały one charakter raczej słaby, o czym świadczy wartość poniżej prezentowanych współczynników eta (tabela 2.1.)

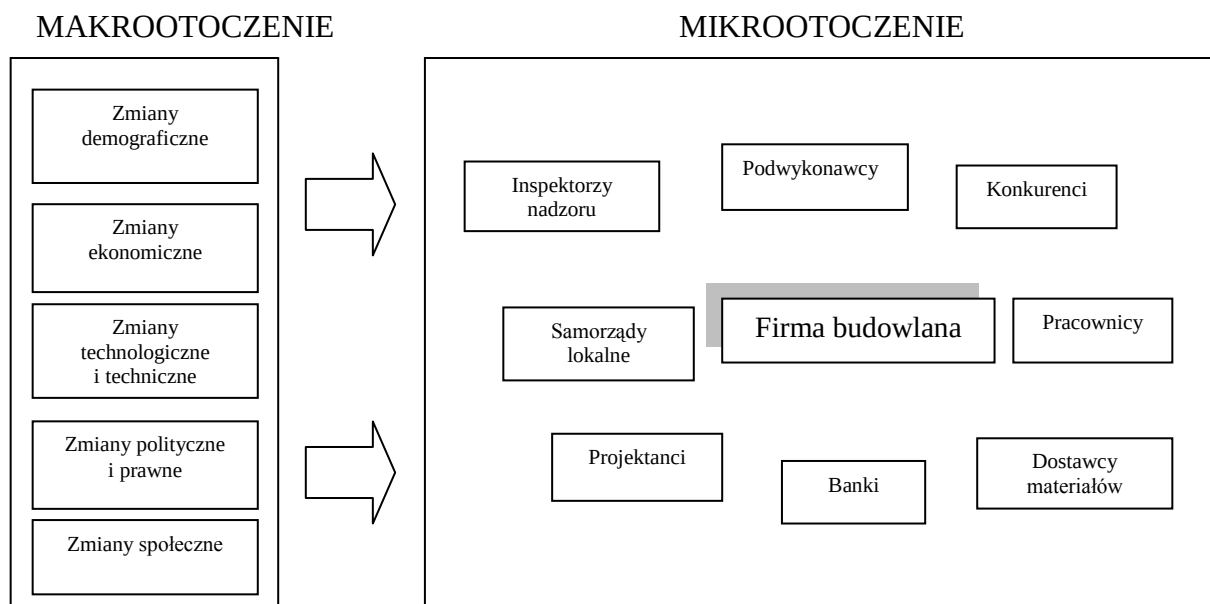
Tabela 2.1.

Typ przedsiębiorstwa a ocena wagi czynników utrudniających rozwój rynku budowlanego w Polsce

Eta	Wartość
Zmienna zależna: 20.9 Niestabilna sytuacja polityczna	0,222
Zmienna zależna: 20.3 Brak miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego	0,147
Zmienna zależna: 20.4 Brak wykwalifikowanych pracowników fizycznych	0,143
Zmienna zależna: 20.6 Niskie kompetencje pracowników umysłowych	0,143
Zmienna zależna: 20.7 Brak relacji partnerskich z wykonawcami	0,120
Zmienna zależna: 20.10 Wzrost cen energii	0,074

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Warto zaznaczyć, że na aktualną sytuację przedsiębiorstw budowlanych w Polsce ma wpływ makrootoczenie (zmiany: demograficzne, ekonomiczne, technologiczne, polityczne i prawne oraz zmiany społeczne) i mikrootoczenie firmy budowlanej (konkurenci, podwykonawcy, samorządy lokalne, projektanci). Najważniejsze dla sukcesu i rozwoju przedsiębiorstwa budowlanego relacje zachodzą wewnątrz organizacji, między wszystkimi pracownikami firmy budowlanej w relacjach wewnętrznych z zarządem i właścicielami.

Otoczenie firmy budowlanej

Źródło: Opracowanie własne.

W mikrootoczeniu przedsiębiorstwa, uczestnicy otoczenia funkcjonują w różnych fazach inwestycji budowlanej i prowadzą ze sobą szereg transakcji i interakcji. Firmy budowlane dokonują przede wszystkim zakupów materiałów budowlanych, sprzętu i usług budowlanych od podwykonawców. Jednocześnie, mimo walki konkurencyjnej, przedsiębiorstwo może próbować prowadzić dialog i współpracować z konkurencją. Dodatkowo, kierownik, prowadząc budowę, jest zobowiązany do kontaktów z przedstawicielami samorządów lokalnych, tj. Wydziałem Architektury lub Inspektoratem Nadzoru Budowlanego.

Realizacja inwestycji w Polsce poprzedzona jest procesem decyzyjnym wyboru wykonawcy i wiąże się w pierwszej kolejności z opracowaniem oferty dla klienta. Sposób i forma przygotowania oferty na wykonanie robót budowlanych uzależniona jest przede wszystkim od faktu czy przetarg organizowany jest przez inwestora, który ma obowiązek przeprowadzenia go zgodnie z ustawą o zamówieniach publicznych lub nie ma obowiązku realizacji przetargu według procedur ww. ustawy (inwestor prywatny). W większości przypadków, podczas decyzji zakupowych dla klientów indywidualnych, prywatnych, polskich lub zagranicznych przedsiębiorstw, nie obowiązują procedury przetargowe wynikające z ustawy o zamówieniach publicznych. Dotyczy to zarówno małych i średnich przedsiębiorstw prywatnych, takich jak: Hama, NG2, Solaris, BASF, York, Lena, jak również inwestycji dużych koncernów zagranicznych, takich jak np. budowa centrów handlowych

Tesco, rozbudowa sieci hoteli Ibis, modernizacja stacji benzynowych Shell¹⁷². W takich sytuacjach decydent ma prawo dokonać wyboru wykonawcy w sposób dowolny, może skorzystać z zebrania i analizy ofert konkurencyjnych firm istniejących na rynku. Ponadto, ma prawo zatrudnić osoby zaprzyjaźnione lub dokonać wyboru według kryteriów tylko sobie wiadomych. Dowolność ta jest często ograniczona w inwestycjach większych, np. z udziałem kapitału zagranicznego i w umowach wielomilionowych, gdzie podejmowanie decyzji przez zamawiającego jest długotrwałe i wieloetapowe - przy udziale wielu uczestniczących osób. Wymagania stawiane w specyfikacji przetargowej są przygotowane często w oparciu o wytyczne (zatrudnionych jako inwestorów zastępczych) wyspecjalizowanych firm doradczych lub inspektorów nadzoru działających w imieniu i na rzecz klienta.

W przypadku inwestycji budowlanych, w których wykorzystywane są środki finansowe z budżetu państwa, zazwyczaj występują złożone przetargi publiczne zgodne z ustawą o zamówieniach publicznych. Informacje o takiej formie konkursów ofert można uzyskać w biuletynie informacyjnym o zamówieniach publicznych. W takiej procedurze wykonawca składa ofertę na cały zakres prac zgodny ze specyfikacją przetargową istotnych warunków zadania. Sposób wyceny robót przez oferenta, a następnie oceny ofert określany i zatwierdzany jest przez powołaną komisję przetargową. W przypadku wygrania przetargu oferent (już zazwyczaj bez zastosowania wymogów ww. ustawy) ma prawo podzlecić pewien zakres robót budowlanych specjalistycznym firmom podwykonawczym.

W obydwu formach przetargów oferta z punktu widzenia Kodeksu cywilnego jest wiążącą propozycją sprzedaży towaru albo świadczenia usługi, skierowaną do innej osoby fizycznej lub prawnej, z jednoczesnym, precyzyjnym określeniem istotnych warunków przyszłej umowy sprzedaży. W działalności inwestycyjnej na rynku budowlanym w Polsce spotykane są różne rodzaje ofert. Najczęściej są to oferty wywołane, tzn. składane na podstawie zapytania ofertowego, kierowanego do oferenta przez osobę zainteresowaną nabyciem produktu lub usługi. Inną formą są oferty niewywołane, czyli przesłane przez składającego w celu wywołania zainteresowania u odbiorcy i skłonienia go do nawiązania współpracy i złożenia zamówienia. Na rynku budowy hal przemysłowych najczęściej spotykane są szczegółowe oferty wywołane. Dotyczy to również ogłoszeń o przetargach publicznych, umieszczonych w biuletynach o zamówieniach publicznych. Po rozpoczęciu rozmów z klientem, wykonawca uzupełnia ofertę, dążąc do rozwinięcia, dopełnienia sprecyzowania informacji przesłanej za pierwszym razem.

¹⁷² Informacje o przedsiębiorstwach uzyskane są na podstawie badań jakościowych, wywiadów pogłębionych na poczet niniejszej pracy, przeprowadzonych przez autora niniejszej dysertacji.

Szczególnym zadaniem pracowników marketingu jest tworzenie atrakcyjnych ofert. Informacja przedstawiona klientowi powinna być profesjonalna i precyzyjna, tzn. musi zawierać niezbędny opis techniczny oraz wszelkie konieczne informacje niezbędne do dokładnego zrozumienia i analizy otrzymanych dokumentów. Istotnym warunkiem skutecznej oferty jest przede wszystkim wskazanie na korzyści kupującego, wynikające z: wartości użytkowych produktu, atrakcyjności ceny i warunków płatności, terminu realizacji zadania oraz warunków gwarancyjnych. Firmy budowlane biorące udział w przetargu powinny wiedzieć, jak profesjonalnie przygotować materiały przetargowe. Oferty te oprócz tego, że zawierają informacje techniczne, są także wizytówką promującą przedsiębiorstwo budowlane. Prezentacja oferty wykonawcy powinna być rzetelna i wzbudzać zaufanie, a informacje winny wyróżnić przedsiębiorstwo spośród konkurencji rynkowej¹⁷³.

W procesie inwestycyjnym na rynku budowlanym biorą udział: klienci (zamawiający, inwestor), generalny wykonawca, podwykonawcy usług budowlanych, poddostawcy materiałów i sprzętu, inspektorzy nadzoru, biura nieruchomości, biura projektowe i projektanci, geodeci, geolodzy, konserwatorzy zabytków, archeolodzy, rzeczoznawcy z Państwowej Straży Pożarnej, inspektorzy inspekcji pracy, przedstawiciele wydziału architektury, organów ochrony środowiska, wojewódzkiego lub powiatowego nadzoru budowlanego. W zależności od wielkości inwestycji w relacjach występuje od kilku do kilkunastu podmiotów, tworząc sieć wzajemnych powiązań i zależności. Według Prawa Budowlanego (Artykuł 17) uczestnikami procesu budowlanego są¹⁷⁴:

- 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.

Architekt decydujący się na zaprojektowanie obiektu powinien dogłębnie poznać i zrozumieć oczekiwania klienta. Technologia produkcji lub system składowania materiałów i związana z tym funkcjonalność obiektu, a także bardzo pragmatyczne rozumienie ekonomii inwestycji, są dla klientów podstawowym założeniem dotyczącym realizowanych inwestycji¹⁷⁵. Klient potrzebuje szczególnej opieki i wsparcia osób mających odpowiednie kwalifikacje i doświadczenie budowlane, szczególnie na etapie procedur administracyjnych

¹⁷³ P. Kotler, *Analiza, Planowanie...*, op. cit., s. 200.

¹⁷⁴ Ustawa prawo budowlane z dnia 7 lipca 1994 r., <http://isip.sejm.gov.pl>, data odczytu 22.05.2009 r.

¹⁷⁵ J. Ewy, *Rola Architekta w projektowaniu obiektów przemysłowych*, [w:] „Nowoczesne hale” 6/09, Wydawnictwo Elamed, Katowice 2009, s. 19.

związanych z uruchomieniem i przeprowadzeniem inwestycji (pozwolenie na budowę, przekazanie obiektu w użytkowanie).

W wypadku, gdy klient z uwagi na wielkość budowy nie jest gotowy sam koordynować organizacji robót, to zazwyczaj zatrudnia przedsiębiorcę budowlanego (firmę budowlaną), który kieruje kompleksowo wszystkimi pracami ogólnobudowlanymi, zlecając zakup materiałów usług i sprzętu, także zatrudnionym przez siebie poddostawcom. Wykonawca, który wykonuje prace w ramach generalnego wykonawstwa lub prace specjalistyczne w wąskim zakresie, reprezentowany jest na budowie przez kierownika: budowy lub robót. Kierownicy są odpowiedzialni za wykonanie prac budowlano-montażowych i branżowych zgodnie z projektem budowlanym lub wykonawczym. Do zadań specjalistycznych, których firma przedsiębiorcy budowlanego nie ma możliwości samodzielnie wykonać (instalacje gazowe, prace wodno-kanalizacyjne, zakres elektryczny, roboty drogowe i posadzkarskie), zatrudniani są podwykonawcy. Otrzymują oni umowę lub zamówienie od generalnego wykonawcy i zazwyczaj są przed nim odpowiedzialni za właściwe, zgodne ze specyfikacją umowną wykonanie robót budowlanych. Za zgodność wykonania prac budowlanych z opisem i rysunkami określonymi w projekcie budowlanym i zatwierdzonymi przez Wydział Architektury, decyzją o pozwoleniu na budowę jest odpowiedzialny kierownik budowy oraz inspektor nadzoru inwestorskiego¹⁷⁶.

Przez budowlany proces inwestycyjny należy rozumieć ogół czynności związanych z realizacją inwestycji budowlanej, od koncepcji do przekazania inwestycji do użytku i eksploatacji¹⁷⁷. Zazwyczaj proces budowlany przebiega według podziału na wyraźnie wydzielone etapy, takie jak: projektowanie inwestycji budowlanej, wykonawstwo oraz eksploatacja i użytkowanie obiektów (tabela 2.2.).

Tabela 2.2.

Etapy procesu realizacji inwestycji budowlanych w Polsce

L.p.	Etapy procesu inwestycyjnego	Charakterystyka wykonywanych prac
1.	Etap I Projektowanie inwestycji budowlanej	Poprzedzone zakupem gruntu i uzyskaniem decyzji o warunkach zabudowy lub wypisu i wyrysu z miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego. Uzgodnienia z gestorami sieci: warunki techniczne przyłącza (energetyka, gazowania, dostawcy wody, odbiorcy ścieków sanitarnych i deszczowych). Uzgodnienie technologii, funkcji obiektu, standardu wykonania i wyposażenia. Wykonanie koncepcji architektonicznej z wizualizacjami obiektu. Analizy ekonomiczne dla

¹⁷⁶ W przypadku dużych obiektów złożonych istnieje wymóg zatrudnienia inspektorów nadzorów branżowych (prac instalacji sanitarnych lub elektrycznych oraz prac drogowych i mostowych). Inspektorzy nadzoru inwestorskiego odpowiadają za kontrolę wykonywanych prac przez wykonawców, zgodnie z: zawartą umową z klientem, obowiązującym prawem, przepisami i sztuką budowlaną oraz decyzją o pozwoleniu na budowę.

¹⁷⁷ R. Żywica, W. Meszek, A. Żywica, *Organizacja procesu inwestycyjnego*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2003, s. 9.

		zamierzenia inwestycyjnego. Uzgodnienia i decyzje środowiskowe, operaty wodno-prawne, uzgodnienia z konserwatorem zabytków, rzeczoznawcami ppoż., sanepidu, BHP. Etap projektowania kończy się złożeniem dokumentacji projektowej z wnioskiem o uzyskanie decyzji o pozwoleniu na budowę/rozbiórki. Przy mniej skomplikowanych inwestycjach wymagane jest zgłoszenie prac do urzędu w terminie 30 dni przed planowanym rozpoczęciem ich wykonywania. W etapie projektowym inwestor przygotowuje środki finansowe (rozmowy z bankami i biznes-plan) na poczet inwestycji i przeprowadza procedury wyboru wykonawcy.
2.	Etap II Budowanie, wykonawstwo	Podpisanie umowy z wykonawcą budowlanym, przygotowanie placu budowy, opracowanie planu bezpieczeństwa i ochrony zdrowia oraz projektów wykonawczych warsztatowych, prowadzenie dziennika budowy przez kierownika budowy, podpisanie umowy o roboty budowlane z podwykonawcami. Przeprowadzenie odbiorów częściowych oraz odbiór końcowy. Kontrola i aktualizacja harmonogramów. Wykonawstwo w zależności od wielkości, etapu i rangi prac organizowane jest przez generalnego wykonawcę lub zlecone przez inwestora kilku mniejszym wykonawcom. Na zakończenie prac następuje zgłoszenie obiektu do użytkowania i eksploatacji.
3.	Etap III Użytkowanie i eksploatacja budynku	Zasiedlanie obiektów budowlanych, uruchomienie technologii w zakładzie, eksploatacja i zarządzanie nieruchomością, kontrole stanu technicznego obiektów, w zależności od wielkości i przeznaczenia budynku, konserwacja i remonty główne, modernizacja i termomodernizacja, rozbiórki obiektów, serwis.

Źródło: Opracowanie własne.

Powyższy podział przedstawia w uproszczeniu proces realizacji inwestycji budowlanych. Każdy z powyższych etapów procesu budowlanego inwestycyjnego jest oddzielnym i mocno skomplikowanym etapem. Wszystko zależy od wielkości budowy, zakresu wykonywanych prac oraz kompetencji osób zaangażowanych i będących uczestnikami prowadzonych rozmów. Na rynku inwestycji przemysłowych halowych najczęściej prace wykonywane są najpierw przez projektanta (biuro projektowe) w etapie pierwszym, a następnie przez generalnego wykonawcę wykonującego pracę kompleksowo „pod klucz” (etap drugi). Zdarza się coraz częściej, że prace z etapu pierwszego oraz drugiego wykonywane są przez jedno przedsiębiorstwo w ramach generalnego realizatorstwa inwestycji w systemie „zaprojektuj i wybuduj”. Etap trzeci jest najczęściej w gestii właściciela lub zarządcy zasobów lokalowych lub obiektu, który ma obowiązek dbać o budynek w trakcie eksploatacji i użytkowania. Normalnym zjawiskiem w budownictwie jest możliwość braku etapu drugiego, gdzie prace kończone są uzyskaniem decyzji o pozwoleniu na budowę. Niemożliwym jest jednak realizacja fazy następnej bez wykonania etapu poprzedzającego.

Warunkiem pomyślnego przeprowadzenia inwestycji budowlanej jest skuteczne zarządzanie procesem inwestycyjnym w każdej fazie jego realizacji. Nieodłącznym elementem prowadzenia inwestycji budowlanych jest umiejętność zarządzania ryzykiem, w ramach którego dokonywana jest identyfikacja potencjalnych realnych zagrożeń.

Identyfikacja ryzyka oraz zarządzanie projektem jest jednym z głównych zadań osób odpowiedzialnych za realizację przedsięwzięcia, najczęściej kierownika projektu¹⁷⁸.

Analizując specyfikę rynku budowlanego w Polsce, należy wspomnieć o występującej na szeroką skalę korupcji w budownictwie. ASCE, *American Society of Civil Engineers* (Amerykańskie Stowarzyszenie Inżynierów Budownictwa), rozpoczęła przed kilku laty zakrojony na szeroką skalę i wszechstronny program walki z korupcją w budownictwie, na wszystkich szczeblach samorządów, w wielu krajach świata, począwszy od rządów i organizacji międzynarodowych, do koncernów międzynarodowych i firm lokalnych oraz zatrudnionych w nich pracowników¹⁷⁹. Program i akcje edukacyjne ASCE mają na celu poprawę bytu najbiedniejszych społeczeństw, które są ofiarami między innymi skorumpowanych rządów, firm, a także instytucji oraz organizacji pomocowych¹⁸⁰. Często mają one swój niechlubny udział w korupcji w budownictwie, obejmującej tak wiele dziedzin, urzędów i urzędników¹⁸¹.

Ponad połowa Polaków zetknęła się z korupcją w budownictwie, najwięcej łapówek dotyczy pozwoleń na budowę – to wyniki ankiety przeprowadzonej w ramach akcji „Nie daję, nie biorę łapówek”. Okazuje się, że budownictwo to jedna z bardziej „łapówkarskich” branż, a za „przychylne rozpatrzenie sprawy” trzeba zapłacić przeciętnie od tysiąca do pięciu tysięcy złotych. Wszystko zależy od skali inwestycji budowlanej. Winne są temu nie tylko niejasne przepisy pozwalające na dowolną interpretację, ale przede wszystkim społeczne przyzwolenie na takie zachowanie. Tak przynajmniej wynika z sondażu przeprowadzonego przez Stowarzyszenie „Normalne Państwo” wraz z Fundacją Forum Obywatelskiego Rozwoju. Aż 54 proc. ankietowanych przyznaje, że miało styczność z łapówkami w polskim budownictwie. Spośród nich najwięcej, bo aż 56 proc. przyznaje, że dotyczyło ono pozwolenia na budowę. Relatywnie mniej korupcjogenne okazują się sytuacje dotyczące wydania decyzji o warunkach zabudowy (32 proc.) oraz pozwolenia na użytkowanie gotowego budynku i stosowania przepisów sanitarnych (24 proc.). Na dalszych miejscach pod względem ko-

¹⁷⁸ A. Minasowicz, E. Targońska, *Praktyka kierownika projektu w zarządzaniu projektami budowlanymi*, „Inżynier Budownictwa” 02/2011, Warszawa 2011, s. 22-23.

¹⁷⁹ Ethicana przygotowała film szkoleniowy przeciw korupcji w budownictwie, który jest dostępny także w Polsce, np. w biurach izb okręgowych inżynierów budownictwa. Ethicana to nazwa wymyślanego symbolicznego państwa, w którym społeczeństwa pada ofiarą korupcji.

¹⁸⁰ M. Niedzielak, *Stop korupcji w budownictwie*, „Inżynier Budownictwa”, 09/2010, Warszawa 2010, s. 15.

¹⁸¹ Według najnowszego raportu pozarządowej organizacji Transparency International, najmniej skorumpowanym państwem świata jest Nowa Zelandia. Najlepsze wyniki w raporcie uzyskały kolejno: Nowa Zelandia, Dania, Singapur, Szwecja, Szwajcaria, Finlandia. Nieco słabiej w rankingu w porównaniu z latami poprzednimi wypadła Australia, która spadła na 8 miejsce. Najbardziej skorumpowanymi krajami UE są Grecja, Bułgaria i Rumunia. Zły wynik Grecji pokazuje, że wejście do UE nie przełożyło się automatycznie na redukcję korupcji. Jak podaje raport, najbardziej skorumpowane kraje świata to Somalia i Afganistan. Polska uplasowała się na 49 miejscu (na 180 sklasyfikowanych krajów), na równi z Jordanią i Butanem, co oznacza awans naszego kraju o 9 pozycji – w porównaniu z 2008 r., gdzie Polska była na miejscu 58 – źródło www.transparency.org, data odczytu 18.01.2011 r.

rupcjogenności znajduje się stosowanie przepisów pożarniczych oraz kwestie związane z kupnem ziemi (19 proc). Najbardziej ze zjawiskiem korupcji respondenci spotykali się przy wpisie do księgi wieczystej (6 proc.). Uzyskanie pomyślnej decyzji to najczęściej wydatek rzędu tysiąca złotych – tak twierdzi co trzeci ankietowany. Jednak aż 27 proc. spotkało się z łapówkami powyżej 5 tys. zł. Takie zwiększone „nakłady” są ponoszone w przypadku wydania pozwolenia na budowę oraz decyzji o warunkach zabudowy¹⁸². Jednocześnie ankietowani przedsiębiorcy budowlani w ramach przeprowadzonych badań¹⁸³ jako najczęstszy powód rezygnacji z ubiegania się o udzielenie zamówienia publicznego w trakcie przetargów publicznych stwierdzili, że wynik postępowania przetargowego jest z góry ustalony – tak uznało ponad 32% respondentów¹⁸⁴.

Dodatkowo, spotykane na rynku budowlanym są bardzo częste powiązania nieetyczne wykonawców z podwykonawcami lub projektantami i inspektorami nadzoru, które opierają się o zasady prowizyjne i działania korupcyjne, w zamian za „załatwienie korzystnego” zlecenia na wykonanie prac budowlanych, szybkiego odbioru wykonanych prac budowlanych lub podpisania protokołów konieczności „dodatkowych prac budowlanych”.

J. Dietl zwraca uwagę także na możliwe działania nieetyczne konkurencji polegające na próbie: przekupienia najważniejszych pracowników konkurencyjnej firmy, kopiowaniu technologii i materiałów budowlanych, naruszeniu nazwy czy znaku firmowego innych firm budowlanych¹⁸⁵.

Jednocześnie częste są działania przedsiębiorstw, niezgodne z prawem, polegające na tolerowaniu szarej strefy, co szczególnie widoczne jest w małych firmach budowlanych „zatrudniających” mniej niż 9 osób¹⁸⁶. Zwalczanie korupcji w budownictwie jest dużym problemem, który nie do końca leży na płaszczyźnie aktualnych uregulowań prawnych, lecz przede wszystkim dotyczy sfery moralno-etycznej i związanej z tym zgody społecznej na zachowania korupcjogenne. Sytuacje tolerowania określonych złych typów zachowań na rynku budowlanym wywołują dodatkowo potęgowanie się tego nagannego zjawiska¹⁸⁷. Jednym z działań umożliwiających skuteczną walkę z korupcją w budownictwie jest stosowanie zasad idei marketingu relacyjnego między przedsiębiorstwami opartymi

¹⁸² <http://dom.wp.pl>, data odczytu 15.11.2010 r.

¹⁸³ <http://www.prawo.egospodarka.pl>, sprawozdanie z funkcjonowania systemu zamówień publicznych w Polsce, data odczytu 12.08.2008 r.

¹⁸⁴ J. S. Ławniczak, *Mały przedsiębiorca jako uczestnik postępowania o udzielenie zamówienia publicznego*, [w:] *Szanse rozwoju polskiego sektora MŚP na Jednolitym Rynku Europejskim*, J. Otto, R. Stanisławski (redaktorzy naukowci), Tom 2, *Wspieranie rozwoju MŚP na Jednolitym Rynku Europejskim*, Politechnika Łódzka, Łódź, 2006, s. 318.

¹⁸⁵ J. Dietl, W. Gasparski, *Etyka biznesu*, PWN, Warszawa 1997, s. 79.

¹⁸⁶ Z. Bolkowska (red.), *Budownictwo polskie...*, op. cit., s. 33.

¹⁸⁷ A. Panasiuk, *System zamówień publicznych w Polsce*, Olympus, Warszawa 2004, s. 196.

o: uczciwość, zaufanie i przestrzeganie etyki w biznesie na wszystkich etapach procesu projektowania, realizacji i eksploatacji inwestycji budowlanych.

2.2. Istota konkurencyjności przedsiębiorstw i jej determinanty

Analizy dotyczące konkurencyjności przedsiębiorstw, pozycji konkurencyjnej, źródeł i instrumentów budowania przewagi konkurencyjnej są prowadzone przez wielu autorów w pozycjach zwartych, publikacjach i artykułach. Ewolucja poglądów i odmienność stanowisk z tego zakresu były załączkiem powstania szkół zarządzania strategicznego. Definiowały one w sposób odmienny możliwość osiągania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. Jak podkreśla B. Pilarczyk w podejściach tych zagadnień, związanych z marketingiem, promocją i komunikacją, zajmowały w literaturze różne miejsca. Wyróżnione były one bardziej w ujęciach szkoły zasobowej, w której zasoby i umiejętności posiadane przez przedsiębiorstwo decydują o jego przewadze konkurencyjnej¹⁸⁸.

Pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstw wywodzi się z terminów: konkurencja i konkurowanie. Konkurencja jest pojęciem pierwotnym w stosunku do zagadnienia konkurencyjności. Związki pomiędzy konkurencją a konkurencyjnością można analizować na poziomie ogólnym i szczegółowym. Konkurencyjność może być również postrzegana jako cel działalności przedsiębiorstwa¹⁸⁹. Na poziomie ogólnym konkurencja jest punktem wyjścia dla dyskusji na temat konkurencyjności. Pojęcie konkurencyjności rynkowej zachodzi wyłącznie w środowisku konkurencyjnym, a nad konkurencyjnością należy się zastanawiać tylko wówczas, gdy konkurencja istnieje¹⁹⁰. T. Sztucki definiuje konkurencję jako zespół działań, za pomocą których uczestnicy rynku, dążąc w postawionych celach do realizacji swych interesów i osiągnięcia zysków, przedstawiają nabywcom korzystniejsze oferty zakupu bardziej atrakcyjnych towarów i usług, sprzedawanych po dogodnych, optymalnych cenach, przy silnie oddziałującej promocji¹⁹¹. Inna definicja przedstawia konkurencję jako rywalizację i współzawodnictwo między osobami lub grupami zainteresowanymi w osiągnięciu tego samego celu¹⁹².

Według O. Flaka konkurencja jest podstawowym bodźcem do wprowadzania zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Wymusza ona modyfikacje w sposobie prowadzenia

¹⁸⁸ B. Pilarczyk, *Komunikacja marketingowa jako sposób osiągania przewagi konkurencyjnej na rynku*, [w:] *Komunikacja rynkowa. Ewolucja, wyzwania, szanse*. Zeszyty Naukowe 135, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 117.

¹⁸⁹ H. G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002, s. 57-58.

¹⁹⁰ B. Jankowska, M. Sulimowska-Formowicz, *Koncepcje konkurencji w ekonomii*, [w:] *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2009, s. 13.

¹⁹¹ T. Sztucki, *Marketing przedsiębiorcy i menedżera*, Placet, Warszawa 2000, s. 30.

¹⁹² Słownik Języka Polskiego, PWN, <http://sjp.pwn.pl>, data odczytu 13.03.2008 r.

produkcji i zachowania się w otoczeniu, skłania do rozwiązań nowatorskich i ich weryfikowania na rynku. Z czysto ekonomicznego spojrzenia konkurencja ma na celu maksymalizowanie działań przez podmioty gospodarcze, w tym przychodu ze sprzedaży, wyników lub korzyści zakupu produktów i usług. Oznacza ona również rywalizację o źródła zaopatrzenia w środki, nowe zasoby oraz interesujące rynki zbytu materiałów i usług¹⁹³.

Analiza konkurencji może odbywać się na kilku płaszczyznach: areny konkurencji, konkurujących podmiotów, przedmiotu konkurowania, zasięgu konkurencji, intensywności konkurencji i charakteru konkurencji¹⁹⁴. Arena konkurencji jest to przestrzeń, w której zachodzi zjawisko konkurencji pomiędzy określonymi konkurującymi podmiotami, przedsiębiorstwami, krajami, branżami, organizacjami, pomiędzy ludźmi na zewnątrz lub wewnątrz organizacji. Ze względu na przedmiot konkurencji mówi się o konkurowaniu ofertą o klienta bądź o konkurowaniu o zasób lub warunki jego pozyskania. Kryterium zakresu konkurencji dotyczy konkurowania lokalnego, regionalnego, ogólnokrajowego, międzynarodowego i globalnego. Charakter konkurencji dotyczy konkurencji doskonałej oraz niedoskonałej. Intensywność konkurencji definiowana jest jako siła interakcji między konkurującymi podmiotami oraz jego otoczeniem¹⁹⁵.

Przedsiębiorstwom prowadzącym działalność wolnorynkową w warunkach konkurencji przypisywane są: cecha, umiejętności i zachowanie, określane pojęciem konkurencyjności. Zjawisko konkurencji jest obserwowane tylko w przypadku występowania regulacji rynkowej i zakłada istnienie przynajmniej dwóch podmiotów, prowadzących rywalizację rynkową¹⁹⁶. M. Gorynia definiuje konkurencyjność przedsiębiorstwa jako umiejętność osiągania lub utrzymywania przewagi konkurencyjnej i utożsamia ją ze zdolnością konkurencyjną przedsiębiorstw¹⁹⁷. Zdaniem M. J. Stankiewicza konkurencyjność jest zdolnością do sprawnego i korzystnie ekonomicznego realizowania celów na arenie rynkowej¹⁹⁸. Prowadzenie biznesu polega na osiągnięciu strategicznej przewagi konkurencyjnej, która musi być istotna z punktu widzenia odbiorcy, zauważona przez niego i możliwa do utrzymania. W aktualnych warunkach rynkowych nie wystarczy dostarczenie obiektywnie dobrego produktu lub usługi. Sukces dostawcy zależy od konsekwentnego

¹⁹³ O. Flak, G. Głód, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa, część 1. Pojęcie, definicje, modele*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009, s. 31.

¹⁹⁴ M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 18.

¹⁹⁵ O. Flak, G. Głód, *tamże*, s. 23-35.

¹⁹⁶ M. Sławińska, *Strategie konkurencji w handlu detalicznym w warunkach globalizacji rynku*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2005, s. 43.

¹⁹⁷ *Luka konkurencyjna w przedsiębiorstwie a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, pod red. M. Goryni, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2002, s. 69.

¹⁹⁸ M. J. Stankiewicz, *tamże*, s. 36.

wysiłku, aby produkt był lepszy w przyszłości od materiału i usługi konkurencji, czyli zależy od zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej¹⁹⁹.

Tabela 2.3.

Wybrane definicje konkurencyjności przedsiębiorstw

Autor	Definicje konkurencyjności przedsiębiorstw
L. Tyson	Zdolność wytwarzania produktów, które wytrzymują test międzynarodowej konkurencji, a konsumenci korzystają z trwale rosnącego standardu życia.
S. Flejterski	Zdolność do projektowania, produkowania i sprzedawania towarów, których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich cen produktów oferowanych przez konkurentów.
J. Bremound, M. M. Salort	Zdolność do przeciwstawiania się konkurentom, przedsiębiorstwo może być konkurencyjne ze względu na cenę, jakość produktu, dobrą opinię.
M. Gorynia	Umiejętność osiągania i/lub utrzymywania przewagi konkurencyjnej, pojęcie tożsame ze zdolnością konkurencyjną.
M. J. Stankiewicz	Zdolność do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie międzynarodowej (przestrzeń, w której zachodzi zjawisko konkurencji między określonymi podmiotami).
K. M. Moszkowicz	W układzie statycznym to zdolność przedsiębiorstwa do prowadzenia działalności z zyskiem, w ujęciu dynamicznym to zdolność do utrzymania lub poprawienia dotychczasowego poziomu konkurencyjności.
A. J. Slywotzky, D. J. Morrison, B. Adelman	Wyraża możliwość zapewnienia trwałego, długookresowego wzrostu swojej wartości, przekraczającego przeciętną efektywność rynku.
E. Urbanowska-Sojkin	Cecha przedsiębiorstwa, która ma charakter wielowymiarowy, składają się na nią konkurencyjności cząstkowe, określone w odniesieniu do poszczególnych obszarów strategicznych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Sławińska, *Strategie konkurencji w handlu detalicznym w warunkach globalizacji rynku*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2005, s. 43.

Zdaniem autora niniejszej rozprawy, konkurencyjność jest zdolnością przedsiębiorstwa budowlanego działającego w warunkach wolnorynkowych do skutecznej realizacji założonych celów i wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

Wiele prób zdefiniowania pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstw pojawia się w publikacjach naukowych oraz przy okazji badań prowadzonych przez różne instytucje i stowarzyszenia krajowe. Przykładowo rząd Wielkiej Brytanii zaproponował zdefiniowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa pojedynczego podmiotu jako zdolności do wytwarzania właściwych produktów o wysokiej jakości i cenie, w odpowiednim terminie. Według wytycznych Unii Europejskiej konkurencyjność przedsiębiorstwa determinuje jego zdolność do podtrzymywania potencjału służącego spełnieniu potrzeb klientów, poprzez optymalną sprzedaż produktów i usług, na coraz korzystniejszych warunkach cenowych i pozacenowych

¹⁹⁹ G. Roszyk-Kowalska, *Przewaga konkurencyjna w aspekcie kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa*, Management Forum 2020, Katowice 2007, s. 12.

oraz lepszych jakościowo od produktów i usług oferowanych przez innych konkurentów²⁰⁰. Według E. Urbanowskiej - Sojkin zdolność do konkurowania to cecha, którą weryfikuje rynek, gdyż opinia i reputacja zdobywana jest latami na konkretnych rynkach i związana jest ona z określonymi produktami lub oferowanymi usługami przez przedsiębiorstwo²⁰¹.

Podstawę budowy każdej strategii stanowi przewaga konkurencyjna. Ogólnie panuje pogląd, że przewaga konkurencyjna to dystans dzielący przedsiębiorstwo od konkurentów pod względem wybranego, kluczowego czynnika sukcesu, np.: ceny, jakości, marki, technologii. Powszechnie rozumiana jest jako atuty przedsiębiorstwa cenione przez rynek, dzięki którym firma może utrzymać lub poprawić efektywność i zapewnić harmonijny rozwój. Przewaga konkurencyjna powinna spełniać następujące warunki: powinna być widoczna, trwała i trudna do skopiowania przez konkurentów²⁰².

Tabela 2.4.

Wybrane definicje przewagi konkurencyjnej

Autor	Definicje przewagi konkurencyjnej
J. Kay	Przewaga konkurencyjna ma charakter względny i wynika z czterech podstawowych zdolności organizacji: architektury, reputacji, innowacji i zasobów strategicznych.
J. J. Lambin	Przewaga konkurencyjna jest określona w stosunku do konkurenta posiadającego najlepszą pozycję na danym rynku produktowym lub segmencie. Przewaga taka może przybrać postać przewagi zewnętrznej lub wewnętrznej.
H. Ma	Jest to asymetria lub zróżnicowanie każdej z cech lub czynników, pozwalające przedsiębiorstwu zaspokajać potrzeby klientów w wyższym stopniu niż konkurenci, osiągając w ten sposób wyższą wartość dodaną oraz mistrzostwo działania.
D. A. Aaker	Przewaga konkurencyjna jest czymś, dzięki czemu firma osiąga lepsze od konkurencji rezultaty lub po prostu coś lepiej od nich wykonuje.
K. Obłój	Przewaga konkurencyjna jest podstawą procesu trwałego tworzenia i zawłaszczania wartości w większym stopniu niż udaje się konkurentom. Efektem tego procesu jest potencjał wzrostu i większa wartość firmy w oczach inwestorów.
M. E. Porter	Przewaga konkurencyjna wyrasta wprost z wartości tworzonej przez firmę dla klienta.
L. W. Rue, Ph. G. Holland	W przewadze konkurencyjnej wyrażana jest najlepiej zdolność przedsiębiorstwa do robienia czegoś, czego nie potrafią konkurenci, lub przynajmniej robienia tego lepiej od nich.
C. K. Prahalad, G. Hamel	Trwała przewaga konkurencyjna wpływa ze zdolności firmy do generowania po niższym koszcie i szybciej niż konkurenci kluczowych kompetencji, które dają początek nowym produktom.
H. Simon	Przewagę konkurencyjną można zdefiniować jako wyższy poziom osiągnięcia w relacji do konkurencji, zdefiniowany w oparciu o trzy kryteria: osiągnięcie musi mieć znaczenie dla klienta oraz powinno być przez klienta dostrzegane oraz posiadać charakter trwały.
M. J. Stankiewicz	Przewaga konkurencyjna ma charakter względny i rozumiana jest jako konfiguracja składników potencjału konkurencyjności, dająca przedsiębiorstwu możliwość generowania bardziej skutecznych od innych firm instrumentów konkurowania.

²⁰⁰ O. Flak, G. Głód, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 34.

²⁰¹ E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*. Wydanie III, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 97.

²⁰² J. Rybicki, B. Pawłowska, *Kapitał intelektualny jako podstawa budowy przewagi konkurencyjnej*, Uniwersytet Gdański, s. 2, <http://www.institut.info>, data odczytu 28.02.2010 r.

L. Fahey	Wszystko to, co pozytywnie wyróżnia produkty firmy albo samą firmę spośród konkurentów w oczach klientów czy ostatecznych użytkowników.
Strategor	Lepsze niż u konkurencji opanowanie pewnych kompetencji stanowiących czynnik decydujący o sukcesie w danej dziedzinie działalności przedsiębiorstwa.
W. Wrzosek	Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa jest to dystans strategiczny, dzielący przedsiębiorstwo od konkurentów, uzyskany dzięki korzystniejszemu usytuowaniu przedsiębiorstwa na rynku w porównaniu z usytuowaniem konkurentów; umożliwiające kształtowanie korzystniejszej niż konkurenci relacji między osiąganymi efektami a ponoszonymi nakładami.
B. Pilarczyk	Przewaga konkurencyjna jest funkcją posiadanego potencjału konkurencyjności, której budowa zależy od samej organizacji i warunków zewnętrznych, w jakich funkcjonuje przedsiębiorstwo.
L. Żabiński	Przewaga konkurencyjna jest to unikalna pozycja przedsiębiorstwa w sektorze, w stosunku do konkurentów, umożliwiająca uzyskanie ponadprzeciętnych wyników i wyprzedzenie konkurentów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 167-168; E. Głuszek, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wyd. AE w Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 15-16; M. Sławińska, *Strategie konkurencji w handlu detalicznym w warunkach globalizacji rynku*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2005, s. 50.

Najbardziej znaną i najstarszą koncepcją przewagi konkurencyjnej jest koncepcja M. E. Portera. Zakłada ona poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw w strukturze sektora. Stworzony przez M. E. Portera model pięciu sił konkurencji opiera się na stwierdzeniu, iż na charakter i natężenie konkurencji w sektorze, oprócz struktury podmiotowej sektora, wpływają cztery siły zewnętrzne, a mianowicie: siła przetargowa nabywców, siła przetargowa dostawców, groźba pojawienia się substytutów oraz groźba wejść nowych konkurentów. Źródłem przewagi konkurencyjnej w modelu Portera jest pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw zajmowana na tle sektora. Porter wyróżnia również trzy strategie, które powodują, iż przedsiębiorstwo realizuje ponadprzeciętną stopę zysku, a mianowicie strategię: przywództwa kosztowego, wyróżnienia się (zróżnicowania) i koncentracji. Należy wspomnieć, że spotykane główne zarzuty w literaturze pod adresem tej koncepcji dotyczyły pomijania znaczenia zasobów przedsiębiorstwa²⁰³.

Według autora niniejszej pracy, przewagę konkurencyjną w budownictwie należy rozumieć jako umiejętność przedsiębiorstwa budowlanego w inteligentnym zróżnicowaniu i wyróżnieniu swoich produktów i usług, w stosunku do konkurencji, w taki sposób aby z sukcesem zrealizować założone cele i być cały czas, w lepszej sytuacji od innych konkurencyjnych przedsiębiorstw²⁰⁴.

²⁰³ J. Rybicki, B. Pawłowska, *Kapitał intelektualny...*, op. cit., s. 2, <http://www.instytut.info>, data odczytu 04.05.2009 r.

²⁰⁴ J. Signetzi, *Czynniki wpływające na konkurencyjność polskich wykonawców budowlanych – wybrane wyniki badań własnych*, WIB, Poznań 2011, s. 18-19.

Rozpatrując konkurencyjność przedsiębiorstw, należy zwrócić uwagę na ciekawy pogląd M. J. Stankiewicza, który uważa, że konkurencyjność przedsiębiorstw powinna być rozpatrywana jako system tworzony przez cztery kluczowe elementy²⁰⁵:

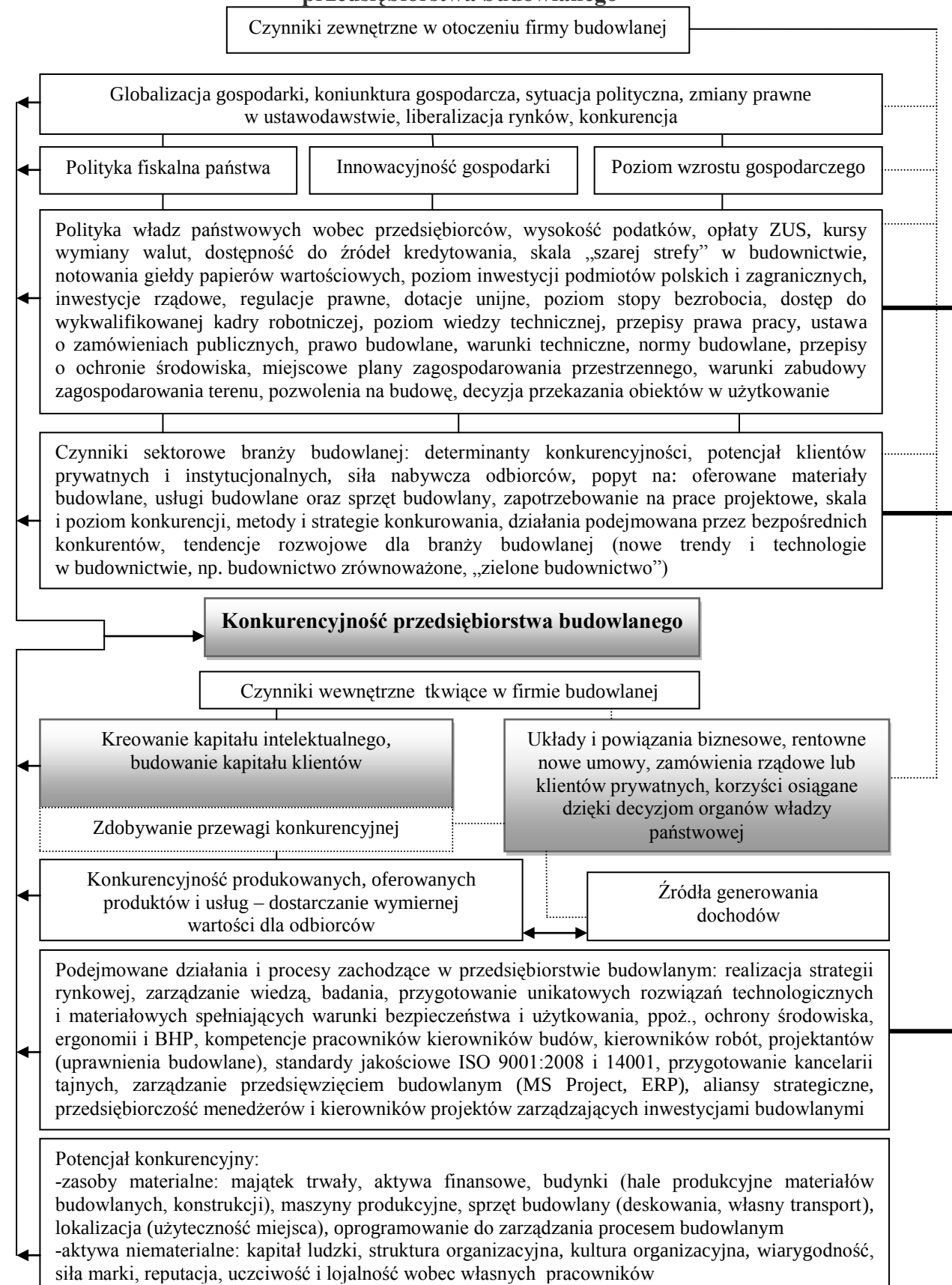
- Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstw, traktowany jako ogół materialnych i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, najważniejszych kompetencji i zdolności, umożliwiających zdobycie trwałej oraz trudnej do podważenia i naśladowania przewagi konkurencyjnej nad konkurencyjnymi firmami.
- Przewagę konkurencyjną (mającą zawsze względny, subiektywny charakter), którą można rozumieć jako efekt skutecznego wykorzystywania konfiguracji składników potencjału konkurencyjności umożliwiających przedsiębiorstwu generowanie atrakcyjnej, unikatowej oferty rynkowej i skutecznych, optymalnych instrumentów konkurowania.
- Instrumenty konkurowania, określa się jako świadomie i celowo wykorzystywane narzędzia i metody budowania kapitału klientów oraz kreowania i zwiększenia wartości firmy.
- Pozycję konkurencyjną rozumianą jako osiągnięty przez firmę wynik konkurowania w danej branży, analizowany na tle wyników realizowanych przez konkurentów, oraz jako miejsce na skali korzyści ekonomicznych i pozaekonomicznych, jakich przedsiębiorstwo dostarcza wszystkim swoim interesariuszom, w porównaniu z ofertą i miejscami zajmowanymi przez najbliższych konkurentów działających w otoczeniu organizacji.

Powyższe elementy odzwierciedlają szereg istotnych czynników i uwarunkowań wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku budowlanym. W świetle dotychczasowych rozważań słuszne jest, aby czynniki, które rzutują na konkurencyjność przedsiębiorstw, analizować w kompleksowym ujęciu, dostrzegając ich wzajemne powiązania oraz współzależność. Najważniejsze determinanty konkurencyjności mają charakter interaktywny, są bowiem, spletem wzajemnie powiązanych ze sobą czynników, które tworzą wielowymiarową przestrzeń. Nie należy ich postrzegać jako pojedynczych, wyizolowanych zmiennych, lecz jako zbiór wzajemnie zależnych elementów, które występują w tym samym horyzoncie czasowym i nawzajem się przenikają w jedną całość. Takie podejście podkreśla istnienie efektu ich synergicznego oddziaływania na konkurencyjność przedsiębiorstwa, potwierdzone w praktyce zarządzania²⁰⁶.

²⁰⁵ M. J. Stankiewicz, *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 2000, nr 7-8, s. 79, <http://www.e-mentor.edu.pl>, data odczytu 12.01.2010 r.

²⁰⁶ W. Walczak, *Niematerialne determinanty konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun, (red.), *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 112-115, <http://www.e-mentor.edu.pl>, data odczytu 12.01.2010 r.

Kompleksowe ujęcie czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstwa budowlanego



Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.e-mentor.edu.pl>

W zaprezentowanym schemacie (rysunek 2.2.) ujęcia czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstwa budowlanego, warto zwrócić uwagę na kilka ważnych elementów²⁰⁷:

- konkurencyjność przedsiębiorstw budowlanych jest traktowana w ujęciu procesowym jako pochodna działań zintegrowanej wiązki wzajemnie połączonych ze sobą czynników zewnętrznych i wewnętrznych oraz podejmowanych przez zarządzających firmą budowlaną decyzji i działań,
- konkurencyjność współczesnych przedsiębiorstw budowlanych jest bezpośrednio zależna od uwarunkowań i determinant konkurencyjności dla branżowego sektora budowlanego, a także pozostaje pod wpływem sytuacji gospodarczej w danym kraju oraz koniunktury na światowych i europejskich rynkach,
- możliwość podejmowania przez przedsiębiorstwo budowlane działań zmierzających do poprawy poziomu konkurencyjności jest w znacznej mierze zależna od czynników występujących w otoczeniu firmy budowlanej,
- zdobywanie przewagi konkurencyjnej może być rezultatem konkurencyjności rynkowej oferowanych materiałów i usług budowlanych, dostaw sprzętu, ale również efektem układów i powiązań, np. świata polityki z biznesem, gdzie firmy funkcjonują dzięki lukratywnym umowom czy zamówieniom od firm prywatnych lub przedsiębiorstw ze sfery budżetowej Skarbu Państwa. Działania takie mają często charakter polityczny i oparte są na nieuczciwych praktykach gospodarczych.

Czynniki zewnętrzne tkwiące w otoczeniu przedsiębiorstwa budowlanego mogą zdecydowanie wpływać na egzystencję i funkcjonowanie organizacji. Dla przykładu, rząd Polski, z uwagi na ochronę lokalnych producentów materiałów budowlanych, ma możliwość chronić wysokim cłem lub restrykcjami pozataryfowymi producentów przed konkurencją firm sprowadzających materiały budowlane z importu, np. z Chin. W takiej sytuacji występuje kontrowersyjna, przedmiotowa odmiana dość selektywnej polityki przemysłowej, która, polega na podziale przez rząd poszczególnych dziedzin przemysłu i przedsiębiorstw działających w danej branży, na ważniejsze lub mniej ważne – niewymagające pomocy państwa²⁰⁸. Dla przykładu od 18.03.2011 r. obowiązują nowe, nałożone przez Unię Europejską, cła na import chińskich płytek ceramicznych ściennych i podłogowych do krajów unijnych, zmiana ta dotyczy cła z 5% aż na 73%²⁰⁹.

²⁰⁷ Opracowanie własne na podstawie <http://www.e-mentor.edu.pl>

²⁰⁸ A. Lipowski, *Polityka przemysłowa a wzrost konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 14.

²⁰⁹ A. Pronińska, *Nadchodzą lepsze czasy dla producentów płytek*, „Puls Biznesu” 72/2011, s. 10.

Cechą charakterystyczną makrootoczenia jest fakt wywierania silnego wpływu na działania przedsiębiorstw budowlanych. Jednakże odwrotna sytuacja nie jest możliwa, firmy budowlane nie mają wpływu na makrootoczenie. Wyjątkiem są tylko bardzo duże przedsiębiorstwa o ogromnych zasobach finansowych i zapleczu politycznym, które mogą poprzez lobbing oddziaływać i zmieniać politykę ustawodawczą administracji rządowej²¹⁰.

Współczesne przedsiębiorstwa, chcąc zwiększyć swoją konkurencyjność rynkową, muszą brać pod uwagę bardzo wiele czynników, zarówno zewnętrznych, występujących w otoczeniu, jak i wewnętrznych. Od menedżerów zarządzających przedsiębiorstwem budowlanym wymaga się, aby potrafili oni zdiagnozować i zaplanować rozwój potencjału i zdolności konkurencyjnych firmy. Innymi słowy, aby wykazywali się umiejętnością właściwego planowania odpowiednich działań i kształtowania procesów biznesowych, zapewniających budowanie trwałych, unikatowych i niemożliwych do powtórzenia przez konkurencję, przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa budowlanego, w tym kształtowania partnerstwa z wszystkimi uczestnikami rynku budowlanego w Polsce.

2.3. Źródła przewagi konkurencyjnej oraz strategię konkurencji przedsiębiorstw budowlanych

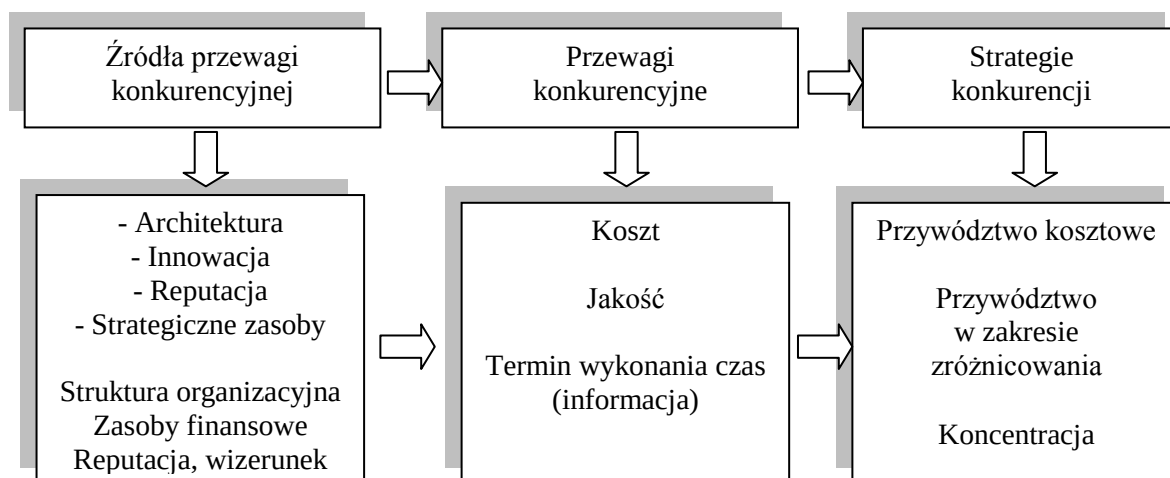
Podstawowym założeniem wprowadzenia strategii w przedsiębiorstwie budowlanym jest uzyskanie trwałej przewagi nad konkurencyjnymi firmami. Celem takiej przewagi, którą przedsiębiorstwo powinno stale utrzymywać, jest wytworzenie większego zysku od średniego w branży i posiadanie znaczącego udziału w rynku²¹¹. Trwała przewaga konkurencyjna jest wynikiem zdolności przedsiębiorstwa do konfrontacji z siłami napędowymi konkurencji, w sposób skuteczniejszy od konkurentów²¹².

Sposobem poszukiwania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest analiza wartości wytwarzanych dla klienta przez poszczególne działy w przedsiębiorstwie, wyodrębnione w modelu M. Portera, zwanym „łańcuchem wartości”, np. producenci wyrobów, szczególnie opartych na najnowszych technologiach poszukują przewagi konkurencyjnej, np. w innowacyjnym, unikatowym produkcie.

²¹⁰ T. Goszczyński, *Wpływ czynników makro- i mikrootoczenia na innowacje technologiczne w przedsiębiorstwach w kontekście członkostwa Polski w Unii Europejskiej*, [w:] *Szanse rozwoju polskiego sektora MŚP na Jednolitym Rynku Europejskim*, J. Otto, R. Stanisławski, (redaktorzy naukowci), Tom 2, *Wspieranie rozwoju MŚP na Jednolitym Rynku Europejskim*, Politechnika Łódzka, Łódź 2006, s. 516.

²¹¹ G. Roszyk-Kowalska, *Przewaga konkurencyjna...*, op. cit., s. 12.

²¹² G. Golik-Górecka, *Marketing business...*, op. cit., s. 89.

Konkurencyjność przedsiębiorstw budowlanych

Źródło: M. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, B. Pilarczyk, *Strategie konkurencji*, <http://www.ue.poznan.pl>, data odczytu 14.07.2009 r.

Zdaniem J. Kaya analizy działalności skutecznych przedsiębiorstw wykazują, że powtarzają się trzy rodzaje podstawowych cech. Pierwszą z nich jest architektura. Stanowi ona sieć relatywnych kontraktów wewnątrz lub wokół firmy. Przedsiębiorstwo ustanawia stosunki i wzajemne relacje ze swoimi pracownikami i między nimi (architektura wewnętrzna), ze swoimi dostawcami lub klientami (architektura zewnętrzna) lub w obrębie grupy firm zajmujących się pokrewną działalnością. Drugim źródłem wyróżniającym zdolności jest innowacja, jednakże rzadko jest to źródło trwałe i będące wyłączną własnością firmy, gdyż udana innowacja szybko przyciąga naśladowców. Często tajemnica procesu produkcji lub inne cechy utrudniają odtworzenie innowacji przez inne firmy. Najczęściej do tego, aby dzięki innowacji zyskać przewagę konkurencyjną, trzeba zastosować całą gamę strategii wspierających. Trzeci rodzaj wyróżniających zdolności związany jest z reputacją. W pewnym sensie reputacja jest swoistym rodzajem architektury, ale jest tak rozpowszechniona i cenna, że najlepiej traktować ją jako odrębne źródło przewagi konkurencyjnej. Ważnym elementem skutecznych strategii wielu firm budowlanych jest przekształcenie początkowej, wyróżniającej zdolności opartej na innowacji lub architekturze w trwalszą wynikającą z reputacji²¹³. Analizując proces kształtowania przewagi konkurencyjnej, należy wyodrębnić ważne źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw budowlanych (tabela 2.5.)²¹⁴.

²¹³ J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 99-171, <http://www.ementor.edu.pl>, data odczytu 22.03.2010 r.

²¹⁴ J. Signetzk, *Relacje partnerskie z klientami jako element przewagi konkurencyjnej na rynku budowlanym w Polsce*, [w:] P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński, *Wyzwania dla marketingu...*, op. cit., s. 70.

Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw budowlanych w Polsce

Źródła przewagi konkurencyjnej	Cechy charakterystyczne
Struktura organizacyjna (architektura)	System zarządzania w organizacji, wielkość przedsiębiorstwa, <i>know-how</i> , zasoby ludzkie, doświadczenie branżowe i posiadane referencje
Zasoby finansowe	Zdolność finansowa, zabezpieczenia kredytów obrotowych, gwarancje bankowe i polisy ubezpieczeniowe, środki trwałe
Reputacja, wizerunek	Ocena przedsiębiorstwa przez otoczenie, opinia klientów, niezależne ratingi, badania wywiadowni, wiarygodność „kredytu kupieckiego”
Relacje partnerskie z klientami	Zaufanie, uczciwość, sympatia do pracowników, brak konfliktowości, elastyczność działania, prawidłowa komunikacja
Pozycja kosztowa	Konkurencyjna cena, optymalna strategia cenowa
Nowoczesność stosowanych materiałów i technologii	Unikatowość i innowacyjność zastosowanych materiałów, jakość, estetyka, funkcjonalność. Wydłużona gwarancja na urządzenia
Kompleksowość oferty	Wykonawstwo „pod klucz”, projektowanie, zakup działki, wykonanie technologii, dostawa wyposażenia dla inwestycji, eksploatacja budynków i infrastruktury
Wiedza i doświadczenie pracownika	Znajomość branży i produktu, fachowość pracowników, profesjonalna, odpowiedzialna i miła obsługa klienta, kompetencje
Siła marki	Prestiż i satysfakcja dla klienta wraz z poczuciem bezpieczeństwa z wyboru markowego, wiarygodnego i profesjonalnego wykonawcy
Działania promocyjne	Sprzedaż osobista, reklama, w tym: katalogi techniczne, artykuły sponsorowane, strona internetowa, pozycjonowanie. Rabaty w ramach programów lojalnościowych
Powiązania z poddostawcami	Jakość i cena zastosowanych rozwiązań technicznych przez dostawców, wspólne kooperowanie i optymalizacja łańcucha dostaw
Zaangażowanie społeczne	Udział w stowarzyszeniach branżowych, imprezach społecznych lub sportowych, certyfikaty i nagrody branżowe, klastry budowlane

Źródło: J. Signetzi, *Relacje partnerskie z klientami jako element przewagi konkurencyjnej na rynku budowlanym w Polsce*, [w:] P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński, *Wyzwania dla marketingu i sprzedaży na rynku B2B*, Wydawnictwo Advertiva, Poznań 2009, s. 70.

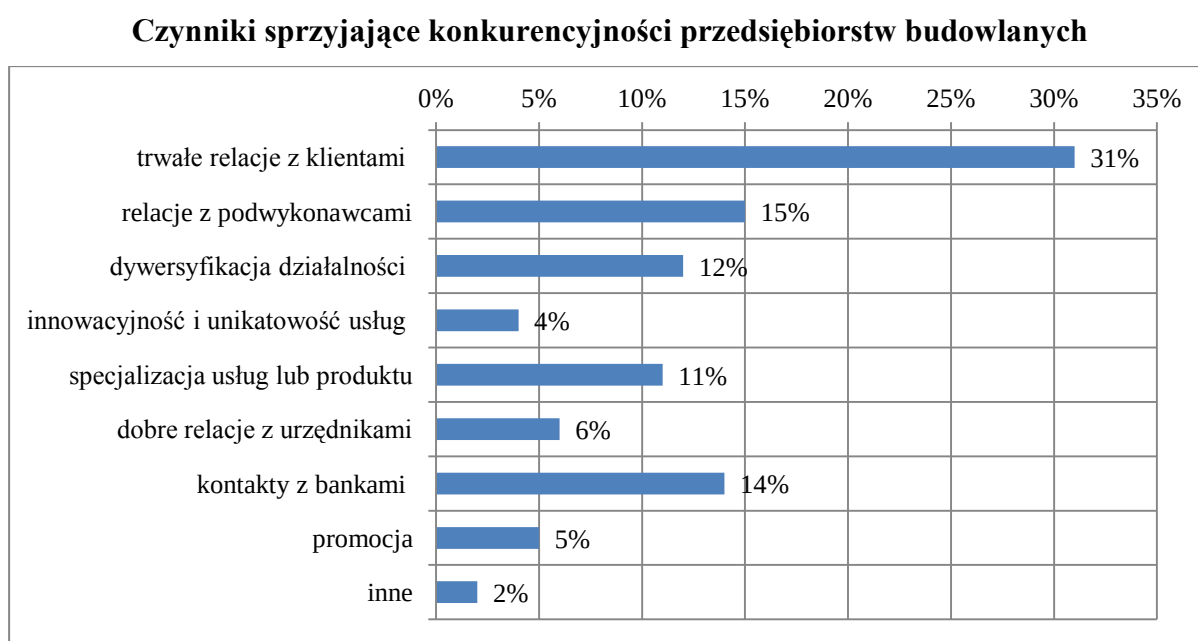
Szczególnie istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw są relacje partnerskie z klientami. Przewaga przedsiębiorstwa rośnie w wypadku umiejętności kształtowania partnerstwa z innymi uczestnikami rynku budowlanego, takimi jak: podwykonawcy, poddostawcy materiałów i usług, biura projektowe, inspektorzy nadzoru budowlanego. Dlatego tak ważna w procesie obsługi klienta jest ciągła pielęgnacja zbudowanych relacji, jednocześnie w okresie gwarancyjnym i pogwarancyjnym – w trakcie serwisu i eksploatacji. Zdaniem R. Furtaka sposób obsługi odbiorcy może być atrybutem trudnym do zmierzenia, a zatem trudnym do skopiowania przez konkurencję, wobec czego jest względnie trwałym elementem przewagi konkurencyjnej²¹⁵.

Silna marka jest jednym z atutów przedsiębiorstwa będącym źródłem przewagi konkurencyjnej z tytułu wyróżniania produktu lub oferowanej usługi. Może ona być źródłem

²¹⁵ R. Furtak, *Marketing partnerski nową koncepcją funkcjonowania firmy usługowej*, Prace Naukowe Instytutu Zarządzania i Marketingu UMCS w Lublinie, 6/1999, s. 76–78.

korzyści dla przedsiębiorstwa²¹⁶. Rola marki na rynku przemysłowym²¹⁷ została omówiona w opracowaniach m.in. autorstwa P. Kotlera i W. Pfoertscha²¹⁸. Tematem marki na rynku budowlanym zainteresowała się również E. Kiczmachowska, która w oparciu o wyniki badań zaprezentowała motywy producentów podejmowania produkcji pod danymi markami²¹⁹. Należy zauważyć, że marka i reputacja na rynku przemysłowym, budowlanym pełni nie tylko tradycyjną rolę wspierania procesu sprzedaży, ale przede wszystkim w znacznym stopniu wspomaga proces tworzenia, budowania i utrzymywania na odpowiednio wysokim poziomie relacji z klientami. Mocne marki budowlane (Skanska, Budimex, Koło) umożliwiają kreowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa, wywołują zaufanie i poczucie bezpieczeństwa odbiorcy, co przekłada się na reputację przedsiębiorstwa. Siła marki wykonawcy poprzez swoją zdolność do kreowania emocjonalnych skojarzeń oraz pozytywnych odczuć wspomaga proces rozwoju i utrzymywania partnerstwa z klientami²²⁰. Na wykresie nr 2.4. przedstawiono czynniki sprzyjające konkurencyjności przedsiębiorstw budowlanych w Polsce. Potwierdzają one, że konkurencyjność przedsiębiorstw jest uzależniona również od trwałych relacji z podwykonawcami.

Wykres 2.4.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *PMR Sektor budowlany*, www.rynekbudowlany.com, data odczytu 10.07.2008 r.

²¹⁶ T. Gołębiowski, *Marketing na rynku instytucjonalnym*, PWE, Warszawa 2003, s. 211.

²¹⁷ Por. M. Goszczyńska, *Usługi dodane jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku instytucjonalnym*, „Marketing i Rynek” 11/2007, s. 8-14.

²¹⁸ P. Kotler, W. Pfoertsch, *Zarządzanie marką w segmencie B2B*, PWN, Warszawa 2008.

²¹⁹ E. Kiczmachowska, *Motywy producentów podejmowania produkcji pod markami detalistów*, „Marketing i Rynek” 10/2008, 20-28.

²²⁰ K. Janiszewska, *Przesłanki i elementy budowania tożsamości marki na rynkach B2B*, [w:] P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński, *Wyzwania dla marketingu...*, op. cit., s. 161-162.

Z powyższych danych wynika, że największym kapitałem dla przedsiębiorstwa są relacje partnerskie z klientami. Istotnym czynnikiem konkurencyjności są także kontakty przedsiębiorcy budowlanego z instytucjami finansującymi inwestycje. Ważną kwestią pozostaje ciągle doskonalenie i poszukiwanie nowych, unikatowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Szczególnie w czasie dekonunktury nie ma dobrej recepty na to, co zrobić, aby uzyskać przewagę konkurencyjną. Jedno jest pewne, by w sytuacji kryzysu beczynnienie nie przyglądać się temu, co dzieje się na rynku budowlanym. Najlepsze przedsiębiorstwa potrafią nie tylko przetrwać spowolnienie gospodarcze, ale także umieją przygotować się do przyszłych działań, aby prawidłowo prosperować podczas ożywienia gospodarczego. Skuteczne firmy w czasie recesji kierują się kilkoma generalnymi regułami: inwestują z myślą o przyszłości, szukają okazjonalnych transakcji: fuzji i przejęć, analizują na nowo swoje modele biznesowe, w tym także wdrożenie w organizacji zasad marketingu relacyjnego. Działanie takie pozwala firmie wykorzystać szanse wynikające z zawirowań rynkowych i uzyskać przewagę nad konkurentami²²¹.

Wdrażane w przedsiębiorstwach podejście relacyjne jest coraz częściej stosowaną koncepcją konkurowania firm budowlanych, którą rozwinięto w latach 90. ub. w. Zdaniem wielu autorów stanowi ona nowe źródło rozwoju przedsiębiorstw. Mimo że w gospodarce rynkowej dominuje orientacja konkurencyjna, współcześnie podkreślono znaczenie orientacji na współpracę z wybranymi partnerami, w tym także z konkurentami²²². B. Jankowska zwraca właśnie uwagę na wypracowanie właściwych relacji na rynku z konkurentami. Wchodzenie w takie układy oznacza powstanie pewnych więzi, połączeń między danym przedsiębiorstwem a jego rywalem. Jest to możliwe także dzięki wykorzystaniu swego rodzaju ogniwa, jakim są wspólni klienci²²³. Współdziałanie w aspekcie ekonomiczno-organizacyjnym oznacza możliwość występowania rozmaitych związków zachodzących między jednostkami lub grupami społecznymi dążącymi w tym samym czasie do realizacji wyznaczonego, wspólnego celu. Współpraca taka dotyczy różnego rodzaju powiązań gospodarczych między przedsiębiorstwami występującymi na różnych płaszczyznach, o różnym stopniu trwałości i intensywności²²⁴.

Głównym celem takiego działania jest osiągnięcie – poprzez wymianę informacji, efektu synergii. Wówczas uzyskuje się większe korzyści (niż jest to w przypadku działania

²²¹ D. Rhodes, D. Stelter, *Jak uzyskać przewagę nad konkurencją w czasie dekonunktury*, [w:] Harvard Business Review Polska, lipiec – sierpień 2009, s. 14.

²²² J. Macias, *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, 9/2008, s. 12.

²²³ B. Jankowska, *Międzynarodowa konkurencyjność branży na przykładzie polskiej branży budowlanej w latach 1994-2001*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2005, s. 149-150.

²²⁴ B. Kaczmarek, *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000, s. 6-18.

pojedynczego przedsiębiorstwa) dotyczące obniżenia kosztów prowadzenia działalności oraz tańszej realizacji wyznaczonych zadań, dzięki połączeniu kompetencji, umiejętności i zasobów partnerów kooperujących firm²²⁵. Efekty wynikające ze współdziałania organizacji są zróżnicowane i zależą m.in. od formy, zakresu i stopnia intensywności współpracy. Ponadto, firmy budowlane realizujące wspólne zadania nie tracą swojej niezależności ekonomicznej, prawnej i swobody handlowej. Jednym z większych problemów ograniczających współpracę jest przede wszystkim brak odpowiedniego partnera i obawa o utratę tajemnicy handlowej oraz niezależności²²⁶. Na podstawie przeprowadzonych badań w roku 2007²²⁷ stwierdzono, że przedsiębiorstwa współpracują z wieloma podmiotami zarówno w Polsce, jak i na rynkach zagranicznych, a głównym powodem podejmowania tej współpracy jest wzmocnienie pozycji rynkowej. Przedsiębiorstwa najczęściej współdziałają w obszarze dostaw. Są zadowolone z współpracy, jednak przyznają, że wiele można w tym obszarze zmienić²²⁸.

Jednym z ważnych źródeł podnoszenia konkurencyjności firm budowlanych są działania public relations, czyli narzędzia pomagające kształtować reputację i poprawiać wizerunek przedsiębiorstw. Wzmocnienie wizerunku, zaprezentowanie swoich atutów, poprawa reputacji – wszystko to może sprawić, że klient będzie mieć większe zaufanie do firmy budowlanej. Według D. Tworzydło, firmy branży budowlanej znacznie rzadziej niż inne dostrzegają potrzebę kształtowania pozytywnego wizerunku w Internecie. Zatem, przedsiębiorstwa działające na rynku budowlanym muszą wykorzystywać wszystkie dostępne i możliwe źródła przewagi konkurencyjnej.

Dla przedsiębiorstw budowlanych o międzynarodowym zasięgu konieczne jest uwzględnienie specyfiki danego kraju, w którym działa przedsiębiorstwo i ważne jest wykorzystanie w pełni możliwych dostępnych atrakcyjnych czynników, tj.: zasobów surowcowych, dobrej lokalizacji, tańszej siły roboczej, zwolnień podatkowych, korzystnej dla firmy polityki rządowej²²⁹. Dla przykładu firmy zagraniczne, przede wszystkim z uwagi na

²²⁵K. C. Cooper, *The Relational Enterprise: Moving Beyond CRM to Maximize All Your Business Relationships*, Amacom, New York 2002, s. 9.

²²⁶B. Kucharska, *Współdziałanie przedsiębiorstw jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński, *Marketing business-to-business...*, op. cit., s. 54-56.

²²⁷Badania przeprowadzone w Katedrze Rynku i Konsumpcji w województwie śląskim – dotyczyły współpracy między firmami (wywiad bezpośredni 245 firm).

²²⁸B. Kucharska, *ibidem*, s. 55.

²²⁹S. Tokarski, J. Lubimow, *Przewaga konkurencyjna jako wymóg nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem globalnym*, [w:] *Organizacja w warunkach nasilającej się konkurencji*, red. nauk. J. Stankiewicz, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2004, s. 207-208.

niższe koszty pracy pracowników, przenoszą zakłady produkcyjne materiałów budowlanych z Europy Zachodniej do Polski²³⁰.

Do podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw jest również niezbędna wiedza menedżerów zarządzających na temat marketingu w budownictwie. J. Bielak definiuje marketing budowlany jako proces społeczny i zarządczy, dzięki któremu konkretne osoby i grupy, otrzymują to, czego potrzebują i co pragną osiągnąć, poprzez tworzenie, oferowanie i realizację posiadających różne wartości produktów i usług budowlanych²³¹.

Natomiast strategię konkurencji przedsiębiorstw działających na rynku budowlanym stanowią długookresową koncepcję polegającą na określonych działaniach wobec nabywców (klientów), konkurentów i dostawców. Pozwala to powiązać wewnętrzne zasoby i umiejętności firmy z wyzwaniami płynącymi z otoczenia, dzięki czemu możliwe jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej i zrealizowanie celów organizacji. Strategia konkurencji przedsiębiorstwa, według Z. Pierścionka, oznacza²³²:

1. Oparty na określonej koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa zespół posunięć rynkowych, które wyrażają się określoną strukturą rynkowych czynników konkurencyjności.
2. Zespół działań polegających na rozwoju istniejących w przedsiębiorstwie źródeł konkurencyjności, tj. zbiorów określonych, specyficznych zasobów, umiejętności i struktur, kluczowych kompetencji czy zdolności, oraz na tworzeniu nowych unikatowych i innowacyjnych rozwiązań.

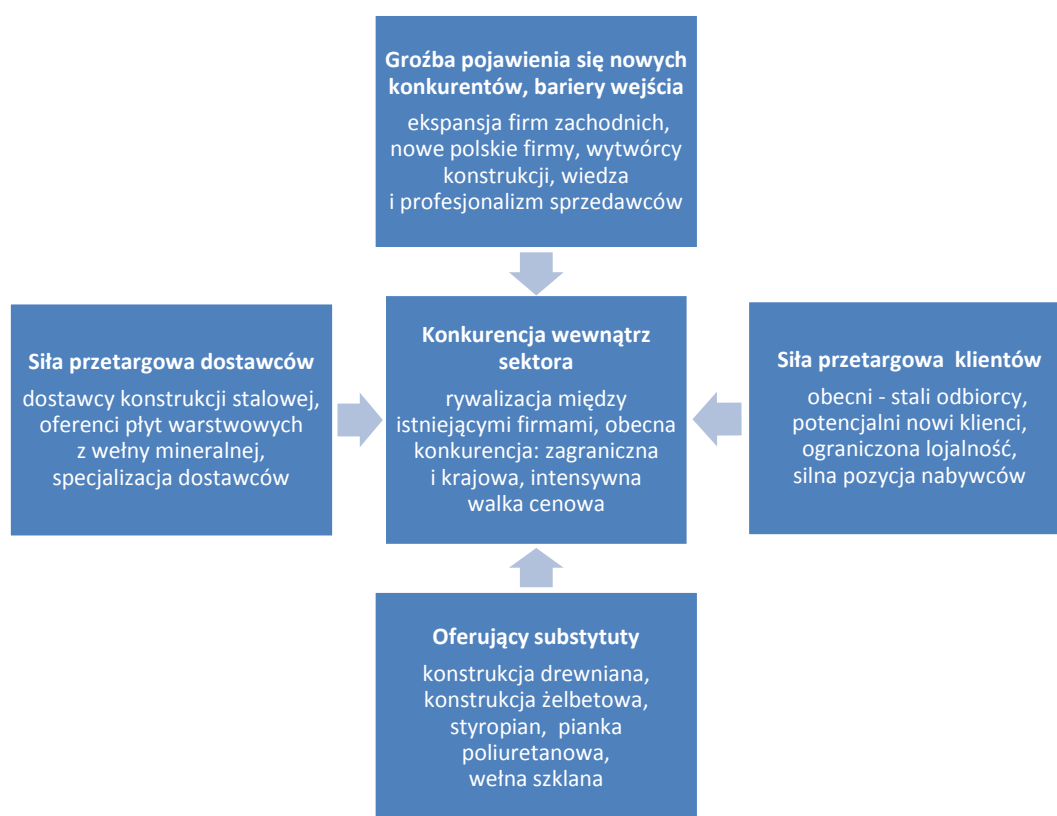
Na rysunku 2.4. przedstawiono siły rządzące konkurencją według analizy pięciu sił Portera, przygotowanej dla firmy budowlanej wykonującej obiekty halowe przemysłowe, w konstrukcji stalowej z obudową ścienną i dachową z wełny mineralnej. Według M. E. Portera otoczenie konkurencyjne przedsiębiorstw charakteryzuje się poprzez: liczbę konkurentów w sektorze/na rynku, strukturę udziałów w rynku, wielkość grup strategicznych, atrakcyjność sektora, wysokość barier wejścia (np. wymogi technologiczne i kapitałowe, formalne uwarunkowania działania w sektorze, obowiązujące normy prawne, zróżnicowanie wyrobów, łatwość dostępu do kanałów dystrybucji), groźbę pojawienia się substytutów i nowych konkurentów, siłę przetargową dostawców oraz nabywców (klientów)²³³.

²³⁰ Endcon firma z kapitałem szwedzkim przenosi produkcję elementów metalowych do produkcji osprzętu maszyn budowlanych z Szwecji do Niepruszcza pod Poznaniem. Firma BASF otworzyła w roku 2009 zakłady produkcyjne chemii budowlanej w Specjalnej Strefie Ekonomicznej w Śremie, przenosząc fabrykę z Niemiec do Polski.

²³¹ J. Bielak, *Marketing w budownictwie*, Skrypt Wydziału Budownictwa i Inżynierii Środowiska Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 1997, s. 21, cyt. za: L. Rowiński, *Marketing przedsiębiorstw budowlanych*, „Przegląd Budowlany”, 9/1992.

²³² Z. Pierścioneck, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003, s. 275.

²³³ W. Wereda, *Zarządzanie relacjami...*, op. cit., s. 46.

Sily rządzące konkurencją dla firmy budowlanej wykonującej obiekty przemysłowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 1999, s. 24.

Łączne nasilenie sił, które przedstawiono na powyższym rysunku 2.4. wyznacza ostateczny potencjał rentowności w danym sektorze²³⁴. Zgodnie z K. Obłojem, model Portera jest bardzo użyteczny, ponieważ ma dwie podstawowe zalety. Po pierwsze, nadaje bardzo jednoznaczną strukturę otoczeniu firmy w postaci pięciu głównych sił, na których skupia uwagę. Po drugie, pozwala zarówno na analizę statyczną, jak i dynamiczną²³⁵. Jednak według autora niniejszej dysertacji praktyka gospodarcza na rynku budowlanym pokazuje, że nie wszystkie siły są równie istotne dla konkurencyjności przedsiębiorstw budowlanych. Zachowania firm są uzależnione od przyjętej strategii działania i zdeterminowane przez możliwe do stosowania strategie: rywalizacji, kooperacji, unikania konkurencji oraz ich kombinacje. Na rynku budowlanym zazwyczaj jest brak sprecyzowanej strategii lub najczęściej wykorzystywane są strategie rywalizacji rynkowej.

Strategią koncentracji jest unikanie konkurentów. Dotyczy to przemysłowej sytuacji, w której przedsiębiorstwa funkcjonują w niszy rynkowej, na rynku zaniedbanym przez konkurentów. Strategia unikania konkurencji oznacza uchylanie się od bezpośredniej

²³⁴ M. Porter, *Porter o konkurencji...*, op. cit., s. 23-24.

²³⁵ K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej strategii przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007, s. 255.

konfrontacji z konkurentami, poszukiwanie warunków bezpiecznego, a zarazem zyskowego funkcjonowania obok niego. Zaletami tej strategii są: ograniczenie wydatków na walkę z konkurencyjnymi przedsiębiorstwami, zmniejszenie ryzyka działania, mniejszy poziom stresu wśród najwyższego kierownictwa i pracowników. Zagrożeniem natomiast jest wywoływanie postaw pasywnych wśród załogi, hamowanie wewnętrznej przedsiębiorczości i dynamizmu, działań kreatywnych oraz lokowanie się w coraz mniej atrakcyjnych segmentach rynku budowlanego²³⁶.

Jeżeli nie ma możliwości uniknięcia konkurentów, trzeba zdobyć nad nimi przewagę, która może mieć, charakter cenowy lub pozacenowy. Przewaga pozacenowa uzyskiwana jest w przedsiębiorstwie poprzez strategię zróżnicowania polegającą na nadawaniu usłudze lub produktowi wyjątkowych, oryginalnych cech, które w oczach odbiorców czynią ofertę wyjątkową i lepszą w stosunku do ofert innych konkurencyjnych przedsiębiorstw.

Przewaga cenowa natomiast uzyskiwana jest przez stosowanie strategii niskich cen. Jej istotą jest ustalenie niższych – w porównaniu z konkurencją – cen na oferowane do sprzedaży produkty i usługi budowlane. Stosowanie niskich cen sprzyja²³⁷:

- a) ciągłemu dążeniu do obniżki cen kosztów we wszystkich strefach działalności firmy. Oznacza to bardzo drobiazgową kontrolę i analizę kosztów danego produktu lub usługi, jak również ogólnych kosztów funkcjonowania zarządu i administracji,
- b) minimalizowaniu wyniku zysku operacyjnego,
- c) zwiększeniu rozmiarów produkcji, która jest następstwem, tzw. efektu doświadczenia polegającego na zmniejszeniu jednostkowego kosztu produktu lub usługi, w miarę zwiększania rozmiarów produkcji. Następuje to m.in. na skutek rozkładania się kosztów stałych na większą liczbę jednostek produkcji oraz wzrostu wydajności pracy.

Warunkiem uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej przy wykorzystaniu strategii przywództwa kosztowego, jest ciągła weryfikacja, analiza i dbałość o poziom kosztów w organizacji. Pozyskanie przewagi przy wykorzystaniu instrumentu konkurowania, jakim jest poziom cenowy, wymaga determinacji i starań o zdobycie wiodącej pozycji pod względem kosztów²³⁸. Zdobycie lidera kosztowego wymusza konieczność korzystania i uzależnienia od czynników zewnętrznych polegających na tańszym dostępie do środków produkcji, zakupu tańszych materiałów budowlanych lub zatrudnienia podwykonawców o mniejszym doświadczeniu i wiarygodności finansowej. Dyktowanie coraz niższych cen, by pokonać konkurencję, może wpłynąć negatywnie na relację z klientami. Wybieranie

²³⁶ K. Safin, *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 108.

²³⁷ A. Pabian, *Marketing w budownictwie...*, op. cit., s. 66.

²³⁸ B. Jankowska, *Międzynarodowa konkurencyjność...*, op. cit., s. 150.

najtańszych dostawców i materiałów może powodować zmniejszenie jakości produktów i usług, co w efekcie wpływa negatywnie na wizerunek firmy budowlanej.

Konkurencja w branży budowlanej jest bardzo silna i jest czymś naturalnym w gospodarce. Autor stoi na stanowisku, że w walce konkurencyjnej przedsiębiorstwa powinny skupić się na uwypukleniu swoich zalet, a nie na obniżaniu jakości i stosowaniu, np. tańszych, niecertyfikowanych i niedopuszczonych do stosowania materiałów w budownictwie.

Z punktu widzenia analizy konkurencji przedsiębiorstw budowlanych należy wyszczególnić: liderów, pretendentów, naśladowców i specjalistów od nisz rynkowych. Przygotowane działania w zależności od strategii będą miały różną treść i sformułowane różne cele²³⁹.

Tabela 2.6.

Strategie działania przedsiębiorstw na rynku budowlanym

Rodzaje strategii	Opis działań firmy budowlanej
Strategie liderów	Ma wysoki udział w strukturze zadań na rynku, wpływa na kształtowanie cen, systematycznie wprowadza nowości, dysponuje zazwyczaj szerokim zapleczem materiałowym, sprzętowym, technologicznym i kwalifikacyjnym kadry pracowników. Lider musi być ekspansywny, poszukiwać nowych zamówień i umów oraz uważnie śledzić rozwój konkurencji.
Strategie pretendentów	Jednym z głównych celów pretendentów jest przechwycenie zleceń od lidera rynkowego lub innych pretendentów konkurujących przedsiębiorstw poprzez oferowanie niższych cen lub nadzwyczajnej jakości materiałów budowlanych.
Strategie naśladowców	Działania naśladowców najczęściej polegają na kopiowaniu produktów lub oferowanych usług w całości lub przy wprowadzaniu pewnych tylko zmian. Naśladowca musi jednak w swej strategii poszukiwać sposobów przyciągania klientów, czyli uzyskiwać zamówienia, oferując np. atrakcyjne, odroczone terminy płatności, szybkie wykonanie prac, dłuższą gwarancję na usługę lub materiał.
Strategie specjalistów rynkowych	Przedsiębiorstwa zajmują się fragmentem rynku, np. opartym na patencie konstrukcyjnym, materiałowym lub przygotowaniu unikatowego procesu technologicznego. Obszarem działań specjalistów rynkowych jest oferowanie urządzeń, instalacji elektrycznych, systemów instalacji sanitarnych, wentylacji - ogrzewania, klimatyzacji, odprowadzenia ścieków sanitarnych i deszczowych lub robót wykończeniowych w obiektach.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Bielak, *Marketing w budownictwie*, Skrypt Wydziału Budownictwa i Inżynierii Środowiska Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 1997, s. 156-161.

Należy pamiętać, że każda wymieniona w tabeli 2.6. strategia działania nie gwarantuje długotrwałych efektów bez stałego monitoringu działań konkurencji. Konkurencja zazwyczaj cały czas się rozwija, podpatruje innowacyjne rozwiązania lidera i szybko stara się wdrożyć

²³⁹ J. Bielak, *Marketing w budownictwie*, Skrypt Wydziału Budownictwa i Inżynierii Środowiska Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 1997, s. 156-158.

własne, podobne technologicznie lub całkowicie odmiennie, ale zaspokajające te same potrzeby i oczekiwania klientów.

Przygotowanie strategii marketingowej polega na podejmowaniu decyzji dotyczących dłuższego okresu czasu działania przedsiębiorstwa budowlanego (2-5 lat), zmierzających do stabilizacji lub zmian pozycji firmy na danym rynku. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw nie może odbywać się bez analizy konkurencji. A. Pabian zwraca uwagę na aspekt wywiadów marketingowych i sposobów uzyskiwania rynkowej przewagi nad konkurentami. Konkurenci, obok klientów, są najważniejszą składową otoczenia firmy budowlanej. Stanowią dla niej zagrożenie, a w skrajnym wypadku mogą stać się przyczyną jej likwidacji. Konkurenci bezpośredni, to te firmy, które oferują na rynku ten sam produkt lub usługę. Konkurenci substytucyjni produkują lub oferują produkty, usługi różniące się między sobą, ale zaspokajające te same oczekiwania i potrzeby klientów. W przypadku robót wykończeniowych płytkarskich dostawcy wykładzin podłogowych stanowią konkurencję substytucyjną²⁴⁰. Możliwe pozycje firmy budowlanej w stosunku do konkurentów przedstawiono w tabeli 2.7.

Tabela 2.7.

Pozycje przedsiębiorstwa budowlanego w stosunku do konkurentów

Pozycja przedsiębiorstwa	Opis działań firm budowlanych w stosunku do konkurentów
Dominująca	Lider kontroluje zachowania innych przedsiębiorstw i może dowolnie wybierać cele strategiczne.
Silna	Firma budowlana działa efektywnie, nie jest uzależniona w dłuższym okresie od działań konkurencji, co roku ma zapewnioną sprzedaż i wyniki; zachowuje płynność finansową oraz wykorzystuje posiadany potencjał firmy budowlanej.
Korzystna	Firma może swobodnie działać według przyjętych ustaleń strategicznych.
Średnia	Sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa jest zachowana i uzależniona od dominujących firm konkurencyjnych.
Słaba	Nie ma satysfakcjonującego poziomu możliwości realizacji założonych swoich celów, choć występują szanse na zmianę tego stanu, np. poprzez uzyskanie nowych rentownych zamówień lub realizację większych umów od klientów bezpośrednich lub generalnych wykonawców.
Niekorzystna	Brak jest możliwości efektywnej realizacji założonych celów i raczej nie widać szans zmiany tego stanu.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Bielak, *Marketing w budownictwie*, Skrypt Wydziału Budownictwa i Inżynierii Środowiska Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 1997, s. 155-156.

Wywiady i analiza słabych oraz mocnych stron konkurencji stanowią nieodłączny element zarządzania przedsiębiorstwem budowlanym. Jedną z możliwych metod uzyskania informacji o konkurentach jest skorzystanie z firm, które w sposób profesjonalny zajmują się

²⁴⁰ A. Pabian, *Marketing w budownictwie...*, op. cit., s. 59.

wywiadem gospodarczym. W poniższej tabeli zaprezentowano zestawienie atutów i słabości konkurencyjnych firm oraz strategię walki z nimi.

Tabela 2.8.

Analiza mocnych i słabych stron konkurencji przedsiębiorstw budowlanych

Nazwa i adres konkurenta	Sile strony, atuty konkurenta zagrażające działalności firmy	Słabości konkurenta, które mogą być wykorzystane w walce z nim	Co należy zrobić, aby moja firma stała się bardziej atrakcyjna od konkurenta?
Konkurent A			
Konkurent B			
Konkurent C			

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Pabian, *Marketing w budownictwie. Poradnik przedsiębiorcy budowlanego*. Warszawa 1999, s. 65.

Zbieranie danych i monitoring konkurentów powinien mieć proces ciągły. Dlatego w przedsiębiorstwie budowlanym powinna być oddelegowana osoba do badań marketingowych, która odpowiada za analizę konkurencji. T. Sztucki zwraca uwagę przedsiębiorcom na występującą nieuczciwą konkurencję, z którą nie tylko nie należy rywalizować, lecz trzeba ją zwalczać. Stanowi ona ogromne zagrożenie dla rzetelnie, etycznie, zgodnie z wymogami prawa, prowadzonej działalności przez przedsiębiorców budowlanych²⁴¹. Działania oparte na nieuczciwej konkurencji na rynku budowlanym dotyczą wprowadzania materiałów budowlanych bez odpowiednich dopuszczeń i certyfikatów, w tym podrabianie deklaracji zgodności oraz aprobat technicznych, takich materiałów jak: świetliki, drzwi, klapy dymowe, farby, kleje, konstrukcje stalowe²⁴². Główny Inspektor Nadzoru Budowlanego podczas przeprowadzonych kontroli w roku 2009 stwierdził szereg nieprawidłowości i uchybień dotyczących wyrobów budowlanych. Na 4686 wyrobów skontrolowanych w roku 2009, różnego typu nieprawidłowości i uchybienia stwierdzono w odniesieniu do 1300 wyrobów. Wyłączając z tej grupy wyroby skontrolowane w ramach rekontroli (481) w stosunku do 4205 skontrolowanych wyrobów, nieprawidłowości stwierdzono u 1269 (tj. u 30 % wyrobów objętych kontrolami)²⁴³.

Fundamentalnym warunkiem sformułowania skutecznej strategii na rynku budowlanym jest zrozumienie zachodzących relacji między zasobami, zdolnościami, przewagą konkurencyjną a jej opłacalnością. Bardzo ważne jest także zrozumienie

²⁴¹ T. Sztucki, *Marketing przedsiębiorcy...*, op. cit., s. 32.

²⁴² Podstawę prawną do sprawowania nadzoru nad rynkiem wyrobów budowlanych wprowadzonych do obrotu, w tym do wprowadzenia kontroli wyrobów budowlanych, stanowią dwie ustawy wraz z aktami wykonawczymi: ustawa z dnia 16 kwietnia 2004 r. o wyrobach budowlanych (Dz. U. Nr 92, poz. 881 z późn. zm.) oraz ustawa z dnia 30 sierpnia 2002 r. o systemie oceny zgodności (Dz. U. z 2004 r. Nr 204, poz. 2087 z późn. zm.).

²⁴³ <http://www.gunb.gov.pl/>, data odczytu 14.04.2010 r.

mechanizmów, za pomocą których przewaga może zostać utrzymana przez dłuższy okres. Wymaga to takiego projektowania strategii, która w maksymalnym stopniu wykorzystalaby unikalne walory przedsiębiorstwa. W przypadku przedsiębiorstw budowlanych (podwykonawców), szczególnie małych i średnich, takimi unikalnymi cechami jest m.in.: elastyczność działania, niskie koszty wykonania, mniejsza biurokracja w organizacji. Małe firmy nie posiadają możliwości kształtowania otoczenia, w którym funkcjonują, dlatego są zmuszone dostosowywać się do warunków i wymagań rynkowych, a w szczególności do procedur firm pełniących rolę generalnych wykonawców robót budowlanych²⁴⁴.

W budownictwie szczególnie widoczny jest postęp w jakości produktów związanych z chemią budowlaną i pracami wykończeniowymi (kleje do glazury, tynki szlachetne, glazura ścienna) oraz pracami instalacyjnymi, elektrycznymi i sanitarnymi (budynki energooszczędne, instalacje teletechniczne). W branży budowlanej należy zwrócić uwagę na zmieniające się ustawy, normy i rozporządzenia, dostosowujące przepisy szczegółowe do wytycznych i dyrektyw unijnych. Aby odnosić sukces w gospodarce wolnorynkowej, należy wykorzystywać szanse, które stwarza rynek i jednocześnie unikać występujących na nim zagrożeń. Bieżąca identyfikacja i rozpoznawanie źródeł konkurencyjności, szans i zagrożeń wymaga ustawicznego badania i analizy otoczenia, w którym firma prowadzi swoją działalność gospodarczą²⁴⁵.

Partnerska współpraca z podwykonawcami w wielu przypadkach pozwala na wymianę informacji o nieuczciwej konkurencji. Dzielenie się informacjami pomiędzy partnerami umożliwia także szybkie zdiagnozowanie sytuacji przedsiębiorstw budowlanych lub klientów, nieregulujących swoich zobowiązań w ustalonych, umownych terminach płatności.

2.4. Kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw budowlanych w aspekcie relacji z uczestnikami rynku budowlanego

Kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa budowlanego jest procesem, w którym firma ma możliwość kształtowania relacji z wszystkimi uczestnikami rynku budowlanego w Polsce, przede wszystkim z klientami oraz pozostałymi uczestnikami procesów inwestycyjnych zachodzących w budownictwie.

²⁴⁴ M. Smolarek, *Strategie konkurencyjne małych przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Sosnowiec 2008, s. 56.

²⁴⁵ A. Pabian, *Marketing w budownictwie...*, op. cit., s. 22.

2.4.1. Instrumenty wzmacniające relację i przewagę konkurencyjną firm budowlanych

Najważniejszym podmiotem z punktu widzenia przedsiębiorstwa budowlanego jest klient. Z uwagi na dość skomplikowany, wieloetapowy proces budowy relacji z odbiorcą, w trakcie procesu inwestycyjnego, firmy budowlane mają możliwość prowadzenia działań marketingowych, które mogą wpływać na konkurencyjność przedsiębiorstw. Jednym z nich jest możliwość realizacji transakcji wiązanych z odbiorcą. To popularna koncepcja możliwości kształtowania relacji z klientami oraz wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw budowlanych.

Tabela 2.9.

Transakcje związane wymiany wartości między klientem a wykonawcą

Wykonawca/Dostawca	Klient/Odbiorca	Opis dodatkowych możliwych działań i przeprowadzonych transakcji
<u>Wykonawca budowlany:</u> zakupuje lampy i osprzęt elektryczny od klienta, dla którego dotychczas wykonywał prace budowlane.	<u>Producent lamp oświetleniowych:</u> buduje nowy zakład produkcyjny korzysta z usług dotychczasowego wykonawcy, zlecając wykonanie usług budowlanych polegających na wykonaniu konstrukcji stalowej oraz robót budowlanych i instalacyjnych.	Współpracujący partnerzy dokonują wspólnych poleceń swoich usług innym klientom na rynku budowlanym. Dodatkowo prowokują skojarzenia branżowe, np. wykonawca budowlany doprowadza do kontaktu swoich klientów z innymi klientami, dla którego realizuje prace, np. drukarnia dostarcza opakowania tekturowe dla producenta lamp oświetleniowych.
<u>Generalny wykonawca:</u> wykonuje prace budowlane dla producenta armatury sanitarnej.	<u>Producent armatury sanitarnej:</u> klient sprzedaje swój produkt wykonawcy na wszystkie prowadzone przez niego inwestycje.	Dodatkowo wykonawca, który posiada także pracownię projektową, rekomenduje i stosuje w wykonywanych przez siebie projektach rozwiązania materiałowe swojego klienta, tj. armaturę sanitarną (prysznicze, brodziki, wanny, zlewozmywaki).
<u>Generalny wykonawca:</u> wykonuje prace budowlane, halę przemysłową do produkcji mebli biurowych.	<u>Producent mebli biurowych:</u> przy rozbudowie nowego zakładu, wybiera do realizacji wykonawcę swojego klienta, który zakupuje meble biurowe do własnych budynków oraz na inne prowadzone realizacje.	Razem partnerzy działają w stowarzyszeniach na rzecz budownictwa zrównoważonego i ochrony środowiska, stosując materiały w budownictwie i do produkcji mebli z wszystkimi wymaganymi certyfikatami spełniającymi surowe wymagania ekologiczne. Jednocześnie klient udostępnia wykonawcy program graficzny i kalkulacyjny do specjalistycznych wycen oraz prezentacji mebli biurowych.
<u>Wykonawca robót budowlanych:</u> Wykonuje rozbudowę części biurowej, socjalnej oraz hali magazynowej hurtowni materiałów.	<u>Hurtownia materiałów budowlanych:</u> dystrybutor materiałów budowlanych i instalacyjnych dostarcza je wykonawcy na wprowadzane przez niego inwestycje.	Wykonawca i hurtownik współpracują w ramach poznańskiego klastra budowlanego. Dodatkowo ściśle wymieniają się informacjami odnośnie niewiarygodnych i nierzetelnych płatników na rynku budowlanym.

Źródło: Opracowanie własne.

Maksymalizacja wartości istniejących relacji z klientem implikuje możliwość obniżenia kosztów zarówno ze strony klienta, jak i wykonawcy. Umożliwia uzyskanie efektu synergii dzięki lepszej koordynacji różnych usług świadczonych poprzez obydwie współpracujące organizacje. Istotne jest, aby partnerzy przy tego typu transakcjach, nie byli

zmuszeni do skorzystania z usług o niższej jakości (i prawdopodobnie droższych), niż gdyby dokonywali niezależnego wyboru.

Jednym z możliwych działań mogących poprawić konkurencyjność przedsiębiorstw budowlanych jest stosowanie przez przedsiębiorstwo budowlane programów lojalnościowych, będących trwałym działaniem marketingowym służącym budowaniu oraz podtrzymywaniu relacji z najbardziej wartościowymi i atrakcyjnymi klientami firmy²⁴⁶. Zadaniem programów lojalnościowych jest głównie przyciągnięcie i utrzymanie klientów. W przypadku już istniejących odbiorców programy te skierowane są po to, aby klientów docenić, dowartościować i jeszcze mocniej związać z przedsiębiorstwem budowlanym. W takim wypadku stosowane są prestiżowe programy lojalnościowe skierowane do kluczowych klientów firmy, oparte o elitarne kluby, zbieranie punktów i wymienianie ich na nagrody, np. za wartość rocznych zakupów w hurtowni budowlanej²⁴⁷. Przedsiębiorstwa coraz częściej uświadamiają sobie wartość lojalnych klientów i w związku z tym podejmują różnorodne działania mające na celu zwiększenie ich liczby. Do działań tych zaliczono²⁴⁸:

- wprowadzenie ulg finansowych i rabatów dla stałych klientów,
- utrzymywanie kontaktów z klientem po zrealizowaniu umowy, dostawie towaru wraz ze stosowaniem stałego informowania go o wszelkich zmianach w ofercie,
- ułatwienie składania reklamacji i następnie sprawne jej załatwienie,
- świadczenie różnorodnych, dodatkowych usług (spotkań kulturowych, udziałów w zawodach i imprezach sportowych, wyjazdów integracyjnych).

W. Reinartz podkreśla, że od najwyższego kierownictwa w organizacji wymagana jest wielka mądrość i roztropność w przedsiębiorstwie, aby dostrzec, że utrzymanie dotychczasowego klienta jest opłacalne dla firmy. Aby uzyskać duże zwroty ze stałych odbiorców, firmy potrzebują programów lojalnościowych i lepszego zrozumienia zachodzących związków między lojalnością, partnerstwem a zyskami finansowymi dla przedsiębiorstwa²⁴⁹.

Ważnym instrumentem poprawiającym konkurencyjność przedsiębiorstw budowlanych jest koncepcja CRM (*Customer Relationship Management*), czyli zarządzanie relacjami z klientami. Dynamiczne zmiany rynkowe w przedsiębiorstwach budowlanych wymuszają przeniesienie działań z masowych, promocyjnych na indywidualne, stąd wprowadzenie działań koncepcji CRM. W szerokim rozumieniu CRM jest koncepcją

²⁴⁶ A. Dejnaka, *Marketing partnerski w polskich firmach – budowanie lojalności klientów*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007, s. 146-155.

²⁴⁷ T. Bober, *Zarządzanie relacjami – koncepcje, tendencje, zastosowania*, „Nauka i Gospodarka” 2010/2, Kraków, s. 5.

²⁴⁸ K. Mazurek-Lopacińska, *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002, s. 138.

²⁴⁹ W. Reinartz, V. Kumar, *The Mismanagement of Customer Loyalty*, Harvard Business Review, July 2002, s. 4.

zarządzania przedsiębiorstwem polegającą na ukierunkowaniu wszystkich zasobów firmy na budowanie trwałych i ścisłych relacji z klientami, w których zwrócono szczególną uwagę na ciągłą identyfikację potrzeb i oczekiwań klientów²⁵⁰. W dynamicznie zmieniającej się sytuacji w sektorze budowlanym, kluczowa dla zarządzania przedsiębiorstwem jest możliwość szybkiego dostępu do informacji związanych z realizowanymi i planowanymi umowami z kontrahentami. Nieodzownym narzędziem dla firmy budowlanej jest system informatyczny CRM, który pozwala zapanować nad bieżącą działalnością i usprawnia komunikację z klientami²⁵¹.

Według J. Otto CRM jest nie tylko technologią, ale przede wszystkim określoną strategią biznesu, w którym centrum zainteresowania stoi klient. Prawidłowe podejście do CRM – umożliwiające uzyskanie pozytywnych, oczekiwanych efektów w przedsiębiorstwie – wymaga rozpatrywania CRM w dwóch płaszczyznach: jako strategii biznesu oraz jako narzędzia informatycznego wspomagającego realizację strategii²⁵². Szczególna jest rola koncepcji CRM jako narzędzia budowy przewagi konkurencyjnej, w sytuacji ostrej walki cenowej i rywalizacji rynkowej wśród wykonawców budowlanych. Wydaje się, że im większa dynamika zachodzących zmian, tym większe znaczenie strategiczne CRM jako istotnej determinanty poprawiającej konkurencyjność przedsiębiorstw budowlanych. Zmiany te, w tym kryzys w budownictwie i jego następstwa, mogą jeszcze w większy sposób niż obecnie uwypuklić różnice między przedsiębiorstwami faktycznie stosującymi koncepcje CRM, a tymi, które pozostają w sferze deklaracji o wdrożeniach CRM w organizacji. Koncepcja CRM jest jednym z narzędzi mających wspomagać realizację obranej przez przedsiębiorstwo budowlane strategii biznesowej oraz pomaga kształtować i utrzymywać trwałą przewagę konkurencyjną²⁵³.

Mimo koncentracji przede wszystkim na kliencie, należy wspomnieć, że terminem związanym z CRM jest SRM (*Supplier Relationship Management*) jako zarządzanie

²⁵⁰ A. Olczak, M. Urbaniak, *Marketing B2B...*, op. cit., s. 18.

²⁵¹ Dla przykładu program CRM został wdrożony z powodzeniem z firmie budowlanej Quadriga Rusztowania Sp. z o.o., która funkcjonuje od 1996 roku jako odłam firmy berlińskiej o tej samej nazwie. W ciągu 7 lat powstała firma o znaczącej pozycji na rynku poznańskim. Klientom oferuje kompleksową obsługę w zakresie: sprzedaży, wynajmu, montażu rusztowań, ogrodzeń budowlanych, a także szalunków ściennych i podpór stropowych. Od początku działalności firma zajmuje się również naprawą i sprzedażą używanego sprzętu rusztowaniowego. Główne korzyści z wprowadzenia CRM w firmie budowlanej Quadriga Rusztowania to: usprawnione zarządzanie kontraktami oraz zleceniami wykonywanymi przez firmę, utworzenie i zabezpieczenie spójnej bazy wiedzy o kontrahentach, usprawnienie przepływu informacji wewnątrz firmy oraz między firmą a jej klientami i podwykonawcami. Także wprowadzenie mobilnego systemu zintegrowanego z obecnym systemem handlowo-magazynowym.

²⁵² J. Otto, (2004), *Marketing relacji...*, op. cit., s. 27.

²⁵³ B. Nogalski, W. Machel, *CRM jako strategiczna determinanta rozwoju dealerów samochodów osobowych*, [w]: Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Tom 2, Tarnów 2009, s. 128-135.

relacjami z dostawcami, gdzie działania przedsiębiorstwa koncentrują się również na usatysfakcjonowaniu zewnętrznych partnerów firmy budowlanej²⁵⁴.

Ponadto, jednym z możliwych działań rynkowych w celu wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw budowlanych jest Partnerstwo Publiczno-Prywatne (PPP), czyli świadczenie usług pożytku publicznego przez podmioty prywatne. PPP to usankcjonowana prawem polskim forma współpracy przedsiębiorczości prywatnej wspartej prywatnym kapitałem z sektorem publicznym. Ten instrument rozwoju infrastruktury i świadczenia z jej pomocą usług powszechnego pożytku gospodarczego stanowi rozwiniętą formę inwestowania w sektor publiczny, w większości krajów świata. W Polsce dopiero zaczyna nabierać znaczenia²⁵⁵. Partnerstwo Publiczno-Prywatne (*Public Private Partnership*) jest formą współpracy angażującą sektor przedsiębiorstw firm prywatnych w projekty sektora publicznego.

PFI (*Private Finance Initiative*) jest formą partnerstwa publiczno-prywatnego, w której sektor publiczny i prywatny współpracują w celu projektowania i budowania, finansowania i eksploatacji nowych, zmodernizowanych obiektów oraz usług. Dostawca z sektora prywatnego, zazwyczaj przez spółkę celową, realizuje takie umowy, jak: szpitale, szkoły i drogi, zgodnie ze specyfikacją przetargową określoną przez stronę publiczną. W okresie, który wynosi zazwyczaj od 25 do 30 lat, dostawca z sektora prywatnego otrzymuje miesięcznie wynagrodzenie od odpowiedniej instytucji publicznej za używanie aktywów, które w tym okresie są własnością dostawcy. Po zakończeniu okresu koncesji tytuł własności do aktywów najczęściej wraca do instytucji publicznej. Jednym z podstawowych wymagań dla projektów PFI jest oferowanie sektorowi publicznemu odpowiedniego stosunku jakości do ceny. Koncesje PFI są konkurencyjnymi ofertami, zgodnymi z unijnymi przepisami o zamówieniach publicznych²⁵⁶. Koncepcja wspólnej realizacji zadań publicznych w ramach partnerstwa powinna być oparta na zasadzie zrównoważenia korzyści partnera prywatnego i publicznego. Partnerstwo publiczno-prywatne jest procesem dość złożonym, począwszy od jego przygotowania, poprzez zawarcie umowy, wspólną realizację i rozliczenie zrealizowanego przedsięwzięcia budowlanego²⁵⁷.

²⁵⁴ J. Dyche, *CRM. Relacje z klientami*, Helion, Gliwice 2002, s. 29.

²⁵⁵ Opracowanie pt: „Umowa o partnerstwie publiczno-prywatnym – ramy określające standardową zawartość”, powstało na zamówienie Ministerstwa Gospodarki i jest wynikiem działań wspierających obowiązki ministra gospodarki, wynikające z postanowień ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym z dnia 28 lipca 2005 roku. Celem opracowania jest dostarczenie informacji, która będzie służyć procesowi wspierania i promocji partnerstwa publiczno-prywatnego, jako formy wdrażania przedsięwzięć polegających na dostarczaniu usług publicznych przez podmioty prywatne na podstawie wieloletnich umów.

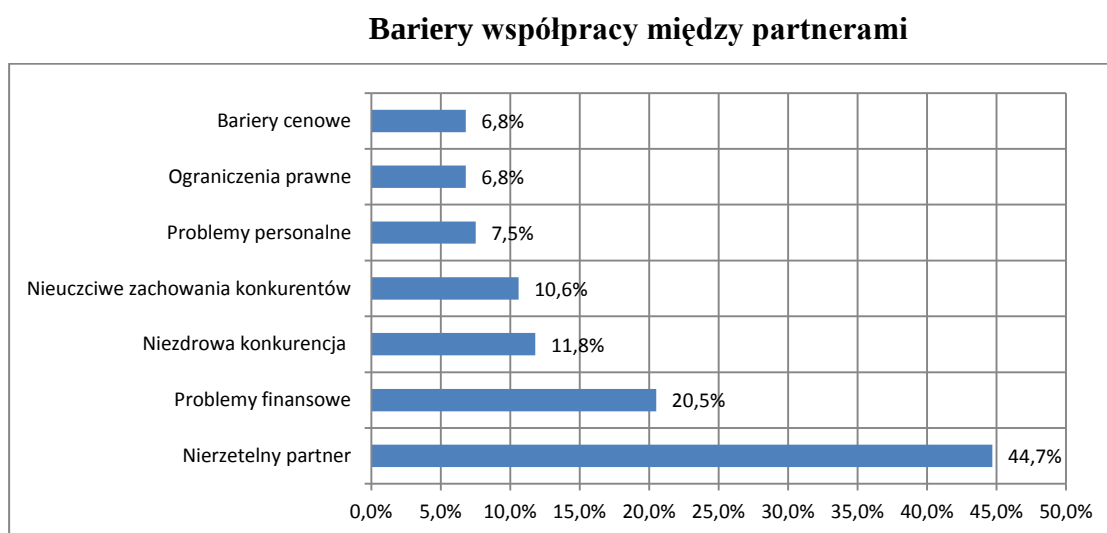
²⁵⁶ S. Peace, *Partnerstwo w budownictwie*, Poltext, Warszawa 2010, s. 16.

²⁵⁷ A. Matuszewska, *Koncepcja partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP)*, [w]: *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstw i instytucji*, pod. red. S. Miklaszewskiego, B. Mikuły, Kraków 2010, s. 560-561.

2.4.2. Wpływ relacji między podwykonawcami i konkurentami na uzyskanie przewagi konkurencyjnej

Jednym z możliwych źródeł konkurencyjności przedsiębiorstw jest zdolność do współdziałania z podwykonawcami i konkurentami. W aspekcie ekonomiczno-organizacyjnym oznacza to możliwość występowania różnego rodzaju związków zachodzących między jednostkami lub grupami społecznymi, dążącymi w tym samym czasie do realizacji wyznaczonego, wspólnego celu. Współdziałanie dotyczy różnego rodzaju powiązań gospodarczych między przedsiębiorstwami występujących na różnych płaszczyznach, o różnym stopniu trwałości i intensywności²⁵⁸. Według badań na temat uwarunkowań współpracy z partnerami, z którymi przeprowadzane są transakcje handlowe, najczęściej respondentów zwróciło uwagę na bariery współpracy na temat partnerów (wykres 2.5.), z którymi są związani – na nierzetelność (44,70%), a także problemy finansowe (20,50%) oraz nieuczciwą konkurencję (11,80%)²⁵⁹.

Wykres 2.5.



Źródło: B. Kucharska, M. Malinowska, *Współdziałanie przedsiębiorstw jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w]: P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński, *Marketing business-to-business. Partnerstwo - Wartość - Komunikacja*, Wydawnictwo Advertiva, Poznań 2007, s. 62.

A. Fiodorow zwraca uwagę na organizowanie cyklicznych warsztatów z podwykonawcami i poddostawcami budowlanymi na temat poszukiwania oszczędności procesowych (optymalizacja: harmonogramów prac, parametrów jakościowych) i produktowych (zmiany materiałowe i rozwiązania techniczne dotyczące urządzeń i sprzętu budowlanego). Optymalna organizacja takich spotkań wymaga wysokiego stopnia ścisłej współpracy i zrozumienia, że oszczędności w każdym z elementów łańcucha dostaw

²⁵⁸ B. Kaczmarek, *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej...*, op. cit., s. 9-15.

²⁵⁹ B. Kucharska, M. Malinowska, *Współdziałanie przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 54-62.

przekładają się na wzrost konkurencyjności współpracujących przedsiębiorstw. Współpraca generalnego wykonawcy z podwykonawcami powinna zostać oparta na maksymalizacji działań, w kierunku osiągnięcia wspólnych efektów i korzyści, przy jednoczesnym zrozumieniu oczekiwań inwestora bezpośredniego²⁶⁰.

Sojusze strategiczne z podwykonawcami lub konkurentami odgrywają coraz większą rolę w globalnych strategiach wielu firm budowlanych²⁶¹. Nazywane są najczęściej konsorcjami i polegają na współpracy między partnerami. Współpracy obejmującej zaangażowanie: finansowe i kapitałowe, zasoby kierownicze w celu poprawy pozycji konkurencyjnej partnerów. Dają one wiele korzyści, takich jak: dostęp do nowych rynków czy do technologii, korzyści skali w działalności produkcyjnej i marketingowej oraz rozłożenie równomierne niepewności między partnerami²⁶². Ryzyko takich działań jednak istnieje, czego dowodem jest szereg nieudanych sojuszy mających na celu zbudowanie ścisłych relacji partnerskich. Według badań wskaźnik niepowodzeń sojuszy strategicznych na rynku B2B waha się na poziomie około 60-65%²⁶³. Bardzo istotnym aktem prawnym, regulującym status podwykonawcy w procesie budowlanym, jest Prawo zamówień publicznych (Pzp). Wprowadza ono w szczególności wymóg wskazania przez wykonawcę części zamówienia publicznego, których realizację zamierza powierzyć podwykonawcy. W ten sposób zamawiający dowiaduje się z oferty wykonawcy, jaki zakres robót budowlanych wykonają zatrudnione przez wykonawcę firmy. Istotą art. 36 ust. 4 Pzp jest nie tyle wiedza o tym, kto wykona zamówienie publiczne, co wiedza o zakresie robót powierzanych stałym, sprawdzonym podwykonawcom²⁶⁴.

Jednym z możliwych działań współpracy z konkurentami jest udział w stowarzyszeniach klastrów budowlanych. Z punktu widzenia zasadności tworzenia przewagi konkurencyjnej, klastry zrzeszające firmy budowlane są jedną z możliwych alternatyw podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstw. Klastry budowlane składają się ze wzajemnych powiązanych ze sobą przedsiębiorstw oraz kooperujących z nimi instytucji i organizacji, które charakteryzują się tym, że współpracują ze sobą, a zarazem konkurują między sobą²⁶⁵. Zgodnie z M. Porterem, jest to grupa znajdująca się w geograficznym

²⁶⁰ A. Fiodorow, *Współpraca z dostawcą jako jeden z kluczowych czynników konkurencyjności*, [w]: *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstw i instytucji*, pod. red. S. Miklaszewskiego, B. Mikuły, Kraków 2010, s. 387-388.

²⁶¹ B. Kucharska, M. Malinowska, *Współdziałanie przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 54-62.

²⁶² M. D. Hutt, T. W. Speh, *Zarządzanie marketingiem...*, op. cit., s. 304.

²⁶³ Th. Ritter, I. F. Wilkinson, W. J. Johnston, *Managing in complex business networks*, *Industrial Marketing Management*, 33 (2004), s. 173-174.

²⁶⁴ <http://www.przetargipubliczne.pl>, data odczytu 11.12.2010 r.

²⁶⁵ K. Przybylska, *Polityka rozwoju klastrów*, *Zeszyty Naukowe nr 6, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Bochni* 2007, s. 82-83.

sąsiedztwie przedsiębiorstw i powiązanych z nimi instytucji, zajmujących się określoną dziedziną, połączoną podobieństwami i wzajemnie uzupełniających się²⁶⁶.

Tabela 2.10.

Korzyści dla członków klastra budowlanego

l.p.	Etapy/ korzyści	Opis działań
1.	Współpraca ze środowiskiem badawczym i naukowym	Kontakty ze środowiskiem naukowym: Politechniką, Uniwersytetem, Instytutami np. Instytut Budownictwa Pasywnego, Okręgową Izbą Inżynierów Budownictwa, stowarzyszeniami branżowymi
2.	Współpraca z samorządem lokalnym i samorządem gospodarczym	Tworzenie relacji z gminami z obszaru miast i powiatów, tj. Starostwo Powiatowe, Urząd Marszałkowski, Związek Pracodawców, Izba Gospodarcza, Wielkopolska Izba Przemysłowo - Handlowa
3.	Wykorzystanie przez firmy członkowskie dźwigni finansowej	Przy większych przetargach, np. z odroczonym terminem płatności – wspólne rozmowy z bankami i firmami ubezpieczeniowymi, w celu otrzymania korzystnych warunków gwarancji bankowych: należytego wykonania umowy, zwrotu zaliczki, usunięcia wad i usterek; ubezpieczeń budów i OC
4.	Dostęp do wspólnej bazy danych	Informacje o planowanych i realizowanych projektach inwestycyjnych i przetargach. W bazie danych znajduje się także wykaz partnerów niewiarygodnych wraz z <i>ratingiem</i> oceny wiarygodności kontrahentów
5.	Wpływanie na zmiany w prawodawstwie	Skuteczne wpływanie na pożądane z punktu widzenia członków klastra zmiany ustawowe (prawo budowlane, warunki techniczne, prawo pracy, zmiany w Kodeksie cywilnym)
6.	Korzystanie z siły i marki klastra	Możliwość organizowania konsorcjów i spółek celowych w przetargach w Polsce i za granicą. Łatwiejsze pozyskanie finansowania z UE, prestiż z członkostwa dla członków klastra
7.	Ułatwienia w dostępie do najnowszych technologii i innowacji	Poszerzenie oferty o nowe produkty, rozwiązania unikatowe, wspólne wyjazdy na targi budowlane, udział w sympozjach i szkoleniach
8.	Komunikacja i współpraca wewnątrz klastra	Generowanie nowych pól współpracy, kooperowanie między samymi firmami członkowskimi
9.	Promocja przedsiębiorstw	Promocja członków klastra, skojarzenia branżowe, polecenia klientom poszukujących projektantów i wykonawców
10.	Uzyskanie certyfikatów, nagród prestiżowych	Ułatwienia w certyfikacji materiałów budowlanych w jednostkach certyfikacyjnych Instytutu Techniki Budownictwa, zgłoszenie zrealizowanych inwestycji do konkursów i wyróżnień
11.	Dostęp do zasobów ludzkich	Dostęp do wykwalifikowanych kadr lub możliwość przyuczenia zasobów ludzkich w pożądanych specjalnościach, praktyki, staże studentów w przedsiębiorstwach budowlanych
12.	Obniżka kosztów prowadzenia działalności bieżącej (efekt skali)	Wspólne negocjacje dotyczące ubezpieczeń i kredytów, negocjacje z sieciami telekomunikacji stacjonarnej i komórkowej, rozmowy z producentami materiałów, negocjacje z dostawcami mediów, wspólna obsługa prawna i księgowa, wspólne promocje: stoiska targowe, szkolenia, korzystanie z upustów ilościowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <http://gkb.idhost.pl>

²⁶⁶ B. Jankowska, *Klasy a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Wielkopolska Izba Budownictwa, Poznań 2009, s. 4.

Celem działania firm w klastrach jest wzmocnienie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw poprzez wsparcie rozwoju powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami a instytucjami otoczenia biznesu, w tym jednostkami naukowymi²⁶⁷. Jednym z przykładów klastrów w Polsce jest Świętokrzysko-Podkarpacki Klaster Budowlany będący grupą przedsiębiorstw regionu świętokrzyskiego i podkarpackiego branży budowlanej, współpracujących wzajemnie ze sobą oraz z jednostkami samorządowymi i administracją państwową. Głównym założeniem klastra budowlanego jest umożliwienie komunikacji pomiędzy podmiotami z branży budowlanej, wymiana doświadczeń, jak również tworzenie powiązań między przedsiębiorstwami w celu realizacji większych projektów budowlanych. Sektor budowlany daje duże możliwości rozwoju, ponieważ wokół dużych przedsiębiorstw budowlanych rozwijają się mniejsze, które są wytwórcami komponentów budowlanych lub zajmują się świadczeniem specjalistycznych usług podwykonawczych.

Duży nacisk na rozwój klastrów położyła Finlandia, która, przy udziale organizacji pozarządowej Tekes, dążyła do łączenia zasobów materialnych i niematerialnych w przedsiębiorstwach, jak również do kształtowania relacji między firmami działającymi w klastrze. Dzięki tej współpracy i kooperowaniu wiele przedsiębiorstw budowlanych osiągnęło przewagę konkurencyjną na rynku²⁶⁸.

Wspólnymi cechami klastrów budowlanych są: koncentracja przestrzenna, jednoczesna kooperacja i konkurencja oraz wspólna ścieżka rozwoju. Nieznaczna odległość uczestników klastra pomaga w nawiązywaniu, jak i podtrzymywaniu kontaktów między nimi. W ramach tej organizacji powstają połączenia kooperacyjne między firmami, dostawcami i usługodawcami, w celu zwiększenia ich efektywności, konkurencyjności oraz innowacyjności. Konkurencja między firmami przemienia się we współzawodnictwo w poszukiwaniu nowych rozwiązań technologicznych, usprawnień czy w pokonywaniu barier rozwoju. Ponadto wspólna ścieżka rozwoju oparta o wzajemną wymianę wiedzy i technologii sprawia, że firmy wzmacniają swój potencjał innowacyjny²⁶⁹. Upowszechnianie się kultury klastrów w polskiej gospodarce jest szczególnie istotne w aspekcie konkurencyjności przedsiębiorstw i podniesienia ich innowacyjności. Proces innowacyjności wymaga, bowiem, współpracy i łączenia różnych źródeł wiedzy²⁷⁰. Zdolność przedsiębiorstw budowlanych do wprowadzenia zmian innowacyjnych jest także kluczem do podniesienia konkurencyjności

²⁶⁷ www.pi.gov.pl, autor J. Podgórska, data odczytu 22.11.2010 r.

²⁶⁸ A. Buszko, W. Wierzbicka, *Znaczenie i rozwój klastrów w województwie warmińsko-mazurskim*, „Organizacje i Kierowanie”, 1/2008, s. 118-121.

²⁶⁹ K. Przybylska, *Polityka rozwoju...*, op. cit., s. 82-83.

²⁷⁰ K. Rosa, *Klaster jako forma powiązań przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, 1/2008, Sosnowiec 2008, s. 77.

przedsiębiorstw budowlanych²⁷¹. Kluczowe znaczenie innowacyjności w organizacjach jest coraz częściej dostrzegane przez zarządzających firmami budowlanymi. Efektywne zarządzanie procesem wdrażania innowacyjnych usług i produktów staje się warunkiem koniecznym dla uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa budowlanego.

W warunkach gospodarki wolnorynkowej firmy budowlane coraz częściej są zmuszane do spojrzenia na konkurencję i podwykonawcę nie jak na przeciwnika, z którym trzeba walczyć, ale jak na partnera, z którym warto nawiązać bliską współpracę²⁷². Działanie takie w celu uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej powinno być jednak uzupełnione kształtowaniem relacji partnerskich z wszystkimi uczestnikami otoczenia przedsiębiorstwa budowlanego.

2.4.3. Współpraca partnerska z otoczeniem przedsiębiorstwa budowlanego

Ścisła współpraca i relacje partnerskie z samorządami lokalnymi mogą podnosić konkurencyjność przedsiębiorstw, kształtować sprawy środowiskowe firmy budowlanej. Zmieniające się warunki przepisów i dyrektyw unijnych (dotyczące wymogów ochrony środowiska) wymuszają działania przedsiębiorstw budowlanych mających na celu m.in. wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego według norm ISO 14001, które są coraz powszechniej stosowane i wdrażane zarówno przez przedsiębiorstwa sektora produkcyjnego, jak i usługowego. Podejmowanie działań przez przedsiębiorstwa w zakresie oddziaływania na środowisko, poprzez wdrażanie systemu zarządzania środowiskowego według norm ISO, jest czynnikiem rosnącej świadomości ekologicznej przedsiębiorstw, a przede wszystkim instrumentem walki konkurencyjnej²⁷³. Stosowanie systemów środowiskowych w przedsiębiorstwach przyczynia się do polepszenia ich wizerunku na rynku budowlanym, ale także ułatwia kreowanie mocnej pozycji rynkowej²⁷⁴. Wdrożenie systemu zarządzania środowiskiem daje przedsiębiorstwu możliwość opracowania procedury określającej politykę i cele środowiskowe oraz sposoby oceny ich skuteczności²⁷⁵. Skuteczność ekologiczna przedsiębiorstw budowlanych może pozytywnie wpływać na potencjał konkurencyjny.

²⁷¹ J. Stanienda, *Rola klastrów w transferze innowacji w regionie tarnowskim*, [w:] Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Tom 2, Tarnów 2009, s. 64.

²⁷² E. Flejterska, L. Gracz, G. Rosa, A. Smalec, *Marketing partnerski. Wybrane problemy*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 9.

²⁷³ B. Fura, *Determinanty wdrożenia systemu zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwach województwa podkarpackiego*, „Nauka i Gospodarka”, 3/2009, Kraków 2009, s. 27.

²⁷⁴ D. Burzyńska, J. Fila, *Finansowanie inwestycji ekologicznych w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2007, s. 83.

²⁷⁵ Z. Kłos, K. Koper, *Aspekty środowiskowe w zarządzaniu jakością obiektów*, [w:] T. Wanak, (red.), *Komunikacja i jakość w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 349.

Wzrost siły konkurencyjnej przedsiębiorstwa może być efektem wyprzedzania konkurentów w zakresie spełnienia wymogów ochrony środowiska²⁷⁶. Spotykanym rozwiązaniem mającym na celu podniesienie konkurencyjności jest udział w organizacjach ekologicznych zrzeszających firmy budowlane. Jedną z takich organizacji jest Polskie Stowarzyszenie Budownictwa Ekologicznego (PLGBC), o wyraźnym, przejrzystym programie, którego główny cel stanowi praca nad rozpropagowaniem założeń budownictwa zrównoważonego w Polsce.

Coraz częściej spotyka się pojęcie zielonego budynku (*green building*), zrównoważonego rozwoju (*sustainability*) lub zielonego budownictwa. Przedsiębiorstwo ma możliwość poprawienia swojej konkurencyjności dzięki stosowaniu idei budownictwa zrównoważonego w realizowanych projektach. Dodatkowo, ma możliwość realizacji prac budowlanych i budynków, które będą poddane ocenie wielokryterialnej pod kątem uzyskania certyfikatów LEED, BREEAM, DGNB. Budynki zielone dzięki zastosowaniu odpowiednich technologii i materiałów, zgodnie z zasadami zielonego budownictwa, są tańsze w eksploatacji, przyjazne dla środowiska i zdrowsze dla użytkowników²⁷⁷.

Rozwój zasad społecznej odpowiedzialności powoduje, że przedsiębiorstwa budowlane stają przed koniecznością nawiązywania trwałych relacji rynkowych nie tylko z klientami i podwykonawcami, ale również z innymi podmiotami funkcjonującymi w otoczeniu firmy budowlanej. Dotyczy to ekologicznych grup nacisku, obrońców praw zwierząt, organizacji dobroczynnych, stowarzyszeń konsumenckich oraz lokalnej społeczności. Aktywne działanie na rzecz otoczenia służy kreowaniu wizerunku i tworzenia istotnej wartości dla przedsiębiorstw. Takie działania umożliwiają umocnienie trwałości i charakteru relacji z klientami oraz poprawę pozycji konkurencyjnej firmy budowlanej w dłuższym wymiarze czasu. Przedsiębiorstwa budowlane reagujące na zmieniające się warunki rynkowe i realizujące koncepcję społecznej odpowiedzialności mogą liczyć na większe zainteresowanie ze strony klientów, którzy chętniej wybierają ich ofertę, co umożliwia zwiększenie efektów sprzedaży²⁷⁸. Działania zmierzające do budowania relacji z innymi uczestnikami otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa, organizacji samorządowych, organizacji społecznych i gospodarczych, są ukierunkowane na osiągnięcie ogólnego zaufania poprzez kształtowanie pozytywnych opinii o firmie budowlanej²⁷⁹.

²⁷⁶ R. Żaba-Nieroda, *Rozwój energetyki w Polsce w świetle regulacji ekologicznych*, „Nauka i Gospodarka”, 3/2010, Kraków 2010, s. 63.

²⁷⁷ M. Skaliński, *Ekobudownictwo moda czy konieczność*, „Builder”, 09/2010, Warszawa 2010, s. 29.

²⁷⁸ E. Rudawska, *Relacje z podmiotami otoczenia źródłem poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] *Innowacje w Marketingu 5.0*, Sopot 2009, s. 184.

²⁷⁹ A. Olczak, M. Urbaniak, *Marketing B2B...*, op. cit., s. 48.

Kolejnym przykładem z możliwych kierunków podnoszenia konkurencyjności organizacji jest np. udział przedsiębiorstw budowlanych jako partnerów biznesowych, specjalnych stref ekonomicznych w Polsce, np. Łódzka Specjalna Strefa Ekonomiczna jest jednym z najszybciej rozwijających się obszarów gospodarczych i inwestycyjnych w Polsce. Oferuje bogatą ofertę inwestycyjną, kompleksową obsługę procesu inwestycyjnego oraz możliwość skorzystania ze znaczących ulg podatkowych. Zapewnia największy w Europie poziom pomocy publicznej przeznaczonej na wspieranie nowych inwestycji²⁸⁰. Udział jako partnera biznesowego umożliwia dotarcie do klientów z ofertą w pierwszych fazach inwestycyjnych już na etapie zakupu gruntu w strefie ekonomicznej.

Następnym możliwym działaniem rynkowym przedsiębiorstw budowlanych (celem kształtowania relacji z otoczeniem biznesowym) to czynny udział w pracach Izby Budownictwa, która jest największą regionalną organizacją samorządu gospodarczego budownictwa w Polsce. Izba reprezentuje interesy przedsiębiorstw zajmujących się budownictwem: pracowni projektowych, przedsiębiorstw ogólnobudowlanych i specjalistycznych, producentów i firm handlujących materiałami budowlanymi, spółdzielni mieszkaniowych²⁸¹.

Przedsiębiorca budowlany, chcąc kształtować swoje relacje z otoczeniem, poszukując jednocześnie partnerów biznesowych, powinien rozważyć również branie aktywnego udziału w spotkaniach potencjalnych grup klientów i inwestorów zagranicznych, np. w Niderlandzko-Polskiej Izbie Gospodarczej, Indyjskiej Izbie Gospodarczej z Poznania lub Wielkopolskiej Izbie Przemysłowo-Handlowej.

W branży budowanej występuje szereg specjalistycznych stowarzyszeń, takich jak: Stowarzyszenie Dekarzy, Stowarzyszenie Kosztorysantów Budowlanych, Stowarzyszenie Dystrybutorów Maszyn Budowlanych, Stowarzyszenie Producentów Betonu Komórkowego. Udział w takich organizacjach zazwyczaj jest dowolny, ale umożliwia uzyskanie szeregu korzyści dla firmy budowlanej. Dla osób pełniących samodzielne funkcje techniczne w budownictwie, które aktywnie wykonują swój zawód, obowiązkowy jest udział i przynależność do Polskiej Izby Inżynierów Budownictwa (w tym obowiązkowe opłacenie składek ubezpieczenia OC). Ostateczny wybór dotyczący przynależności i aktywnego udziału firmy budowlanej w izbach i stowarzyszeniach, powinien być rozważony indywidualnie. Jest on uzależniony od wielu czynników, takich jak: koszt uczestnictwa, wielkość firmy budowlanej, specjalizacja branżowa oraz rozważenie potencjalnych korzyści z uczestnictwa i kształtowania relacji biznesowych z otoczeniem firmy budowlanej.

²⁸⁰ <http://www.sse.lodz.pl>, stan odczytu 07.10.2010 r.

²⁸¹ <http://www.wib.com.pl>, stan odczytu 03.09.2010 r.

Dla menedżerów zarządzających przedsiębiorstwem budowlanym istotnym wsparciem w procesie sprzedaży są pracownie projektowe. Kształtowanie partnerstwa z biurami architektonicznymi, pracownikami branżowymi oraz osobami pełniącymi samodzielne funkcje techniczne w budownictwie umożliwia promowanie materiałów budowlanych i rozwiązań technicznych oferowanych przez firmę budowlaną. Projektanci, doradzając i realizując projekty techniczne dla klientów, sugerują rozwiązania techniczne i w wielu przypadkach mają istotny wpływ na podjęcie decyzji zakupowych przez klientów. Dlatego istotnym wyzwaniem dla przedsiębiorców w budownictwie jest kreowanie rzeczników rynkowych rekomendujących materiały budowlane i usługę oferowaną przez dane firmy budowlane.

Kształtowanie ścisłych relacji rynkowych i rozwój partnerstwa przez firmę budowlaną z wymienionymi wyżej przedstawicielami otoczenia przedsiębiorstwa jest możliwą drogą do wyprzedzenia i odróżnienia organizacji od konkurencji celem podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstwa budowlanego.

2.5. Partnerstwo z klientami jako determinanta przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw budowlanych

Na kształtowanie partnerstwa na rynku budowlanym ma wpływ wiele czynników. Do najważniejszych można zaliczyć: wspólne wartości, siłę więzi, jakość usługi lub produktu oraz satysfakcję klienta, która stanowi podstawę rentowności relacji z klientem, liczona jako różnica dochodu z relacji i kosztami utrzymywania związku²⁸². Znaczenie zarządzania relacjami między wykonawcami a odbiorcami wzrosło na rynku budowlanym z uwagi na zmiany zachodzące w organizacjach i przedsiębiorstwach budowlanych. W latach osiemdziesiątych dominowały w Polsce przede wszystkim duże przedsiębiorstwa budowlane wykonujące kompleksowe inwestycje własnym sprzętem i swoimi zasobami ludzkimi. Po okresie transformacji, reorganizacji i wprowadzenia specjalizacji rozpowszechniła się koncepcja outsourcingu w firmach budowlanych, co doprowadziło do zwiększenia liczby dokonywanych transakcji handlowych, podpisywanych zamówień i umów między współpracującymi przedsiębiorstwami.

Literatura krajowa w zakresie partnerstwa na rynku budowlanym jest dość uboga. W polskich publikacjach są nieliczne przykłady dotyczące partnerskiej współpracy przedsiębiorstw budowlanych na rynku inwestycyjnym przedstawione w artykułach

²⁸² C. Grönroos, *Managing Customer Relationships for profit*, International Journal of Service Industry Management, Vol. 5, No. 5, 1994, p. 26., na podstawie A. Olczak, M. Urbaniak, *Marketing B2B...*, op. cit., s. 12.

E. Radziszewskiej-Zieliny²⁸³, A. Leśniaka²⁸⁴ oraz B. Badury²⁸⁵. Szczegółowa analiza literatury przedmiotu wykazała, że współpraca i relacje partnerskie w budownictwie są zjawiskiem stosunkowo nowym, coraz bardziej popularnych trendem badawczym, głównie w USA, Wielkiej Brytanii, Szwecji, Australii. W Europie istnieje bardzo niewiele publikacji na ten temat. Pojęcie partnerstwa w budownictwie zostało po raz pierwszy wprowadzone w Europie, w Wielkiej Brytanii przez M. Lathama²⁸⁶, który przedstawił szczegółowe zalecenia dla przedsiębiorców w zakresie poprawy tradycyjnego podejścia do klientów poprzez zastosowanie nowoczesnych warunków umów i zamówień opartych na partnerstwie. Wytyczne M. Lathama były istotnym bodźcem do wprowadzenia zmian w przemyśle budowlanym w Wielkiej Brytanii. Łączyły one ocenę sytuacji w budownictwie, w zakresie kosztów, terminów oraz niskiej jakości, z przeważającym transakcyjnym, krótkofalowym i konfliktowym podejściem uczestników procesu inwestycyjnego do rozwiązywania powstających problemów.

Opublikowany w 1998 r. raport J. Egana²⁸⁷ stwierdzał, że przemysł budowlany w Wielkiej Brytanii powinien stosować partnerstwo jako podstawę tworzenia długoterminowych relacji biznesowych, a nie opierać się wyłącznie na relacjach transakcyjnych. Celem podejścia partnerskiego powinno być stałe doskonalenie współpracy, z której wypracowane efekty należy dzielić sprawiedliwie, tak aby wszystkie zaangażowane strony miały motywację do szukania lepszych, unikatowych i innowacyjnych rozwiązań. Współpracujące zespoły powinny od początku dysponować umiejętnościami projektowymi, produkcyjnymi i budowlanymi, pracując w pełni zintegrowany sposób. W raportach M. Lathama i J. Egana podkreślono także wagę stosowania dobrych praktyk partnerstwa w relacjach między inwestorem a kontrahentami w dowolnych punktach łańcucha dostaw. Zintegrowany łańcuch dostaw łączy wszystkie strony odpowiadające za kluczowe elementy realizowane projektu budowlanego. Łańcuchy dostaw mogą rozpoczynać się od architektów, projektantów branżowych, głównego wykonawcy, a kończyć na producentach materiałów

²⁸³ E. Radziszewska-Zielina, *Badania relacji partnerskich przedsiębiorstw budowlanych*, Politechnika Krakowska, Kraków 2010, E. Radziszewska-Zielina, *Związki partnerskie przedsiębiorstw budowlanych na rynkach instytucjonalnych*, [w:] Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Tom 2, Tarnów 2009, E. Radziszewska-Zielina, *Analiza możliwości kształtowania współpracy partnerskiej w budownictwie*, „Budownictwo Przemysłowe”, Nr 1/2009, s. 18-19.

²⁸⁴ A. Leśniak, *Współpraca partnerska generalnych wykonawców z podwykonawcami*, [w:] *Technologia i zarządzanie w budownictwie*, Prace Naukowe Instytutu Budownictwa Politechniki Wrocławskiej, Seria: „Studia i Materiały”, nr 2, Wrocław, s. 104-112.

²⁸⁵ B. Badura, A. Leśniak, *Współpraca partnerska uczestników procesu inwestycyjnego*, „Przegląd Budowlany”, nr 10, s. 46-51.

²⁸⁶ Michael Latham reprezentujący Construction Act Review Group, współzałożyciel organizacji Partnerstwo Sourcing Ltd., założonej przez Konfederację Przemysłu Brytyjskiego (CBI) i Ministerstwo Handlu i Przemysłu (DTI) w 1990 r. do promowania koncepcji partnerstwa w biznesie na rynku budowlanym.

²⁸⁷ Raport *Rethinking Construction* przygotowany przez Sir Johna Egana na zlecenie Johna Prescottta, wicepremiera, został opublikowany w lipcu 1998 r.

i sprzętu oraz osobach pełniących samodzielne funkcje techniczne w budownictwie. Zintegrowane łańcuchy dostaw oznaczają długoterminowe umowy zawierane niezależnie od konkretnego projektu²⁸⁸.

The Associated General Contractors of America (AGC – Stowarzyszenie Generalnych Wykonawców w Ameryce) definiuje partnerstwo w budownictwie jako metodę osiągania optymalnej relacji między klientem a wykonawcą, gdzie słowo danej osoby jest jej zobowiązaniem do brania odpowiedzialności za swoje czyny i dotrzymanie zobowiązań. Definicja podana przez AGC przedstawia partnerstwo w projekcie i przedsięwzięciu rozumiane jako partnerstwo w jednej, realizowanej umowie budowlanej. Takie partnerstwo w przedsięwzięciu jest pierwszym krokiem w kierunku przygotowania partnerstwa strategicznego z uczestnikami rynku budowlanego.

Construction Industry Institute (Instytut Budownictwa) w raporcie z 1991 r. definiuje partnerstwo w budownictwie jako długoterminowe zobowiązania relacyjne między dwoma lub więcej organizacjami uczestniczącymi w procesie inwestycyjnym, gdzie celem działania jest osiągnięcie konkretnych celów i wyników biznesowych, poprzez maksymalizację efektywności zasobów każdego z uczestników. Relacje te powinny opierać się na zaufaniu, oddaniu wspólnym celom oraz zrozumieniu wzajemnych indywidualnych oczekiwań i wartości. Spodziewane korzyści dla przedsiębiorstw ze stosowania zasad partnerstwa to: zwiększona skuteczność, obniżenie kosztów inwestycji, skrócenie terminów realizacyjnych, podnoszenie innowacji oraz ciągłe polepszanie jakości i trwałości materiałów, produktów budowlanych oraz poziomu świadczonych usług budowlanych. Raport CII opiera się na 27 studiach analiz przypadku dotyczących partnerstwa w USA i prezentuje wyczerpujący przegląd tematu partnerstwa strategicznego jako długotrwałej współpracy podczas wielu prowadzonych inwestycji budowlanych²⁸⁹.

Nasilająca się konkurencja na rynku budowlanym w Polsce wymusza na przedsiębiorstwach poszukiwanie nowych rozwiązań zapewniających dodatkowe korzyści dla klientów docelowych. Dotyczy to w dużej mierze sprawności obsługi oraz indywidualnego rozwiązywania problemów klienta. Na rynku budowlanym jednym z możliwych rozwiązań mających wpływ na satysfakcję nabywców jest współpraca między dostawcami a odbiorcami. Powtarzalność zakupów, znajomość wykonawców oraz wzajemne zaufanie sprzyjają rozwojowi bliskich relacji partnerskich. Partnerstwo jest jedną z cech nowoczesnych rozwiązań stosowanych w działach zakupowych, przygotowania inwestycji i produkcji.

²⁸⁸ S. Peace, *Partnerstwo w budownictwie...*, op. cit., s. 12.

²⁸⁹ E. Radziszewska-Zielina, *Analiza możliwości kształtowania współpracy partnerskiej w budownictwie, czyli lepsze relacje – większy sukces*, „Budownictwo Przemysłowe” nr 1/2009, s. 18-19.

Z. Waśkowski podkreśla wagę tworzenia wartości dla finalnego nabywcy. Przedsiębiorstwa budowlane uczestniczące w łańcuchu kooperacji, ze swoimi podwykonawcami i poddostawcami, mają szansę powiększyć swoją przewagę konkurencyjną nad konkurencją działającą samodzielnie, w oparciu o tradycyjne i standardowe, transakcyjne relacje z poddostawcami²⁹⁰.

Według E. Radziszewskiej-Zieliny partnerstwo w budownictwie definiuje się zazwyczaj na jeden z dwóch sposobów: po pierwsze, odwołując się do jego atrybutów, takich jak zaufanie, wspólna wizja i długoterminowe zaangażowanie, i po drugie, jako proces, gdzie partnerstwo to rodzaj działania, a więc obejmuje opracowanie deklaracji misji, uzgodnienie celów oraz organizowanie i prowadzenie warsztatów dotyczących partnerstwa. Zdefiniowanie partnerstwa na te dwa sposoby pokazuje zarówno zamierzone rezultaty partnerstwa, jak i proces zastosowany do osiągnięcia tych rezultatów²⁹¹. Jednym z inicjowanych i wdrażanych w przedsiębiorstwach budowlanych działań na rzecz realizacji marketingu relacyjnego są umowy partnerskie z podwykonawcami i producentami. Wiele takich umów zakłada, że wszystkie zaangażowane strony współpracują ze sobą lojalnie, mając na celu powodzenie całości zadania projektu oraz korzyści dla wszystkich zaangażowanych stron²⁹². Prawdziwe i trwałe partnerstwa ze strategicznymi podwykonawcami mogą być kluczem do sukcesu. Według J. Gordona partnerstwo z dostawcami oparte na zdrowych zasadach ma ogromne znaczenie wówczas, gdy przedsiębiorstwu faktycznie zależy na tworzeniu i ciągłym powiększeniu wartości dla ostatecznego nabywcy²⁹³. Koncepcja inwestowania w klienta związana jest z dzieleniem się z nim informacjami (uzyskanymi podczas kooperowania ze swoimi poddostawcami) w celu podnoszenia poziomu wiedzy klienta o nowych możliwościach firmy, rozwiązaniach technologicznych, nowych produktach i usługach, a także o kierunkach rozwoju branży. Tak rozumiana edukacja i doradztwo klientowi stanowi, zdaniem M. Goławskiej, także korzyść dla odbiorcy w postaci wiedzy, którą może wykorzystać w danej dziedzinie²⁹⁴.

Warto wspomnieć w tym miejscu, że partnerstwo w budownictwie rozpatrywane jest także z punktu widzenia psychologicznego, jako zrozumienie indywidualnych oczekiwań i potrzeb, wpływających na satysfakcję pojedynczej osoby pracownika (w odróżnieniu od satysfakcji całego przedsiębiorstwa). Wielu klientów decyduje się na współpracę tylko

²⁹⁰ Z. Waśkowski, *Zastosowanie koncepcji...*, op. cit., s. 66.

²⁹¹ E. Radziszewska-Zielina, *Analiza możliwości...*, op. cit., s. 19.

²⁹² S. Peace, *Partnerstwo w budownictwie...*, op. cit., s. 17.

²⁹³ J. Gordon, *Relacje z klientem...*, op. cit., s. 353.

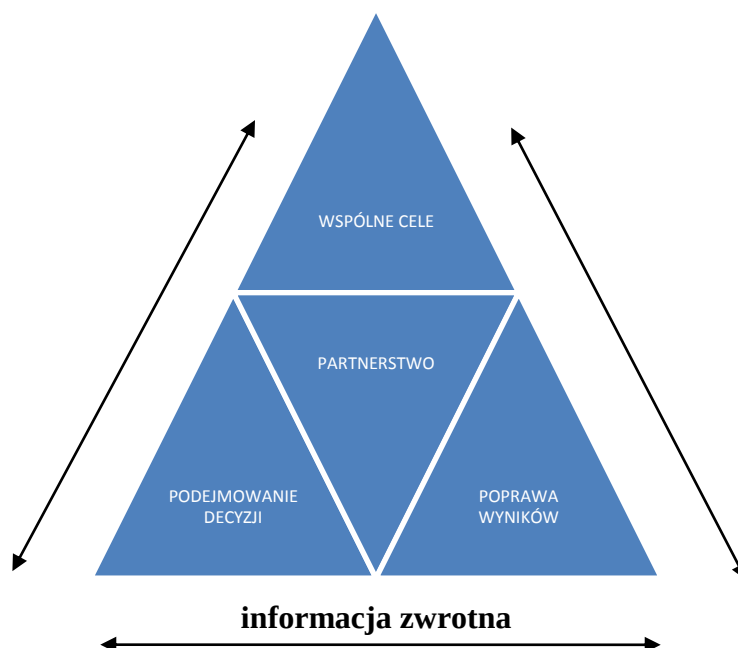
²⁹⁴ M. Goławska, *Zarządzanie relacjami z klientem*, „Marketing i Rynek” 04/2002, s. 38.

i wyłącznie z uwagi ma unikalne kompetencje pracowników firmy budowlanej, zaangażowanych w tworzenie i utrzymywanie partnerstwa między partnerami²⁹⁵.

Według S. Peace partnerstwo między uczestnikami rynku budowlanego składa się z trzech kluczowych elementów, do których zaliczono: wspólne cele, uzgodniony proces podejmowania decyzji oraz aktywne poszukiwanie możliwości stałego rozwoju. Tworzą one cykl partnerstwa, który został przedstawiony poniżej.

Rysunek 2.5.

Cykl partnerstwa między uczestnikami rynku budowlanego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S. Peace, *Partnerstwo w budownictwie*, Poltext, Warszawa 2010, s. 22.

Podstawowym wymogiem partnerstwa w budownictwie są wspólne cele wszystkich zaangażowanych stron, które powinny zapewnić korzystną realizację ich interesów w wyniku ogólnego powodzenia przeprowadzonego zadania. Strony przeprowadzają ze sobą transakcje w myśl zasady wspólnej wygranej. Wspólne obszary dotyczą najczęściej: stosunku jakości do ceny, zysku operacyjnego, poziomu jakości, terminów realizacji zadania, innowacyjności technicznej, warunków płatności, podziału ryzyka. Przedsiębiorstwa powinny wypracować sposób podejmowania decyzji będący równowagą między zaakceptowaniem dostępnych, zadowalających odpowiedzi i poszukiwaniem lepszego rozwiązania. Procedury wdrażane w organizacji powinny, zatem, zapewnić rozwiązywanie problemów i zadań w sposób, który

²⁹⁵ A. Palmer, *Measuring and managing buyer – seller relationship life cycles*, Management Research News, vol. 18, no. 12, 1995, s. 26, cyt. za: V. Hamerska, *Metody i techniki tworzenia, rozwijania i kończenia relacji z klientami na rynku B2B*, [w:] P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński, *Studia przypadków z marketingu sprzedaży i sprzedaży na rynku B2B*, Wydawnictwo Advertiva, Poznań 2009, s. 51.

promuje decyzję zespołową. Jednym z głównych celów partnerstwa jest dążenie do poprawy i udoskonalenia wyników uzyskiwanych przez zespoły projektowe współpracujących ze sobą partnerów. Ważne są także informacje zwrotne będące kluczową cechą układów partnerskich, regularnie przeglądane i dostosowane do nowych członków i nowych, wyznaczonych zadań²⁹⁶.

Przeprowadzone badania pokazują, że np. partnerstwo z dostawcami maszyn budowlanych i urządzeń technicznych (trafostacje, centrale wentylacyjne, nagrzewnice) zapewniają terminowe wykonanie i wysoką jakość dostaw, co w praktyce oznacza, że przedsiębiorstwo budowlane jest w stanie zrealizować inwestycję w odpowiednim czasie oraz zapewnić wysoką jakość wykonania dla odbiorcy finalnego²⁹⁷.

Rysunek 2.6.

Możliwe relacje partnerskie z wybranymi podmiotami otoczenia przedsiębiorstwa budowlanego



Źródło: Opracowanie własne.

Zgodnie z powyższym rysunkiem przedsiębiorstwo budowlane może kształtować partnerstwo z wszystkimi uczestnikami rynku budowlanego w Polsce, w szczególności z organizacjami społecznymi i ekologicznymi lub instytucjami naukowymi i jednostkami

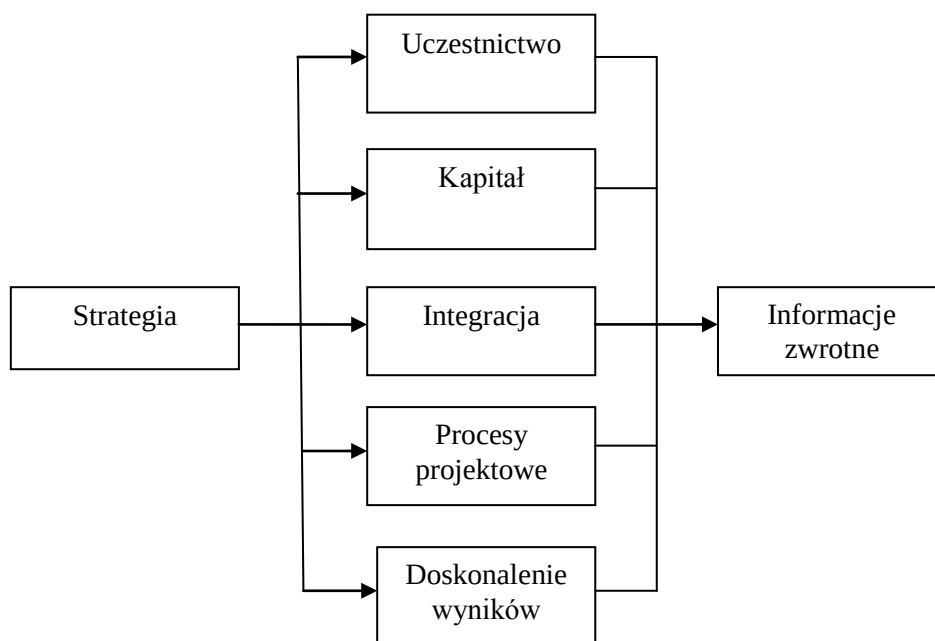
²⁹⁶ S. Peace, *Partnerstwo w budownictwie...*, op. cit., s. 23-25.

²⁹⁷ E. Radziszewska-Zielina, *Analysis of the Impact of the Level of Partnering Relations on the Selected Indexes of Success of Polish Construction Enterprises*, Inżynieria Ekonomika-Engineering Economics, Vol. 21, No. 3, 2010, pp. 324-335.

opiniotwórczymi. Przykładem kształtowania partnerstwa w budownictwie są konsorcja powoływane w drodze umowy, zobowiązane do osiągnięcia założonego, wspólnego celu gospodarczego. Tworzenie konsorcjów jest szczególnie uzasadnione w przypadku zastrzonych rygorów uczestnictwa w negocjacjach z klientem lub przy zamówieniach szczególnie złożonych i skomplikowanych pod względem technologicznym i technicznym, zwłaszcza w zakresie wykazania odpowiedniego potencjału finansowego i technicznego²⁹⁸. Proces wzmacniania i kształtowania partnerstwa na rynku budowlanym powinien być oparty o kluczowe fundamenty, tzw. filary partnerstwa.

Rysunek 2.7

Siedem filarów partnerstwa na rynku budowlanym



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Bresnen, *Deconstructing partnering in project-based organisation: Seven pillars, seven paradoxes and seven deadly sins*, International Journal of Project Management, 2007, Vol. 25, No. 4, p. 366-373.

Przejrzysta i komunikatywna strategia określa kluczowe zasady współpracy strategicznej oraz główne cele do realizacji. Podstawowe korzyści powinny zapewniać uczestnikom funkcjonowanie i możliwy, równomierny rozwój organizacji. Uczestnictwo partnerów jest niezwykle ważnym elementem, gdyż wybór potencjalnych firm i organizacji jest istotnym elementem warunkującym w przyszłości powodzenie całego procesu partnerstwa. Partnerzy powinni być wybierani do zespołu na podstawie ich dotychczasowych osiągnięć, umiejętności interpersonalnych, zaufania, kompetencji oraz doświadczenia

²⁹⁸ J. S. Ławniczak, *Mały przedsiębiorca jako uczestnik postępowania o udzielenie zamówienia publicznego*, [w:] J. Otto, R. Stanisławski (redaktorzy naukowci), *Szanse rozwoju polskiego...*, op. cit., s. 318.

o posiadanej wiedzy objętej zadaniem²⁹⁹. Integracja działań w organizacji jest kolejnym, kluczowym czynnikiem powodzenia działań partnerstwa. Ważną rolę ogrywają w tej kwestii technologie informatyczne i komunikacyjne oraz nowoczesne formy rozmów przy udziale Internetu lub urządzeń realizacji spotkań w formule „life meeting”. Działanie i partnerskie procesy projektowe powinny zachęcać uczestników do wydajnej pracy i realizacji zadań w sposób terminowy oraz rzetelny, z naciskiem na jakość prac oraz nowoczesność stosowanych rozwiązań i technologii. Doskonalenie wyników polega na porównaniu efektów z wcześniejszymi danymi i wynikami swoimi, partnerów, konkurencji lub normami i standardami w budownictwie. Dodatkowo pomocne są badania – ankiety identyfikacji oczekiwań klienta wypełniane razem przed rozpoczęciem współpracy oraz kwestionariusze satysfakcji klienta analizowane po zrealizowanym projekcie lub po okresie gwarancyjnym obiektu.

Współpraca między partnerami jest wtedy efektywna, gdy leży w interesie wszystkich uczestników i przynosi wszystkim partnerom obopólne wymierne korzyści. W wielu projektach budowlanych (realizowanych przez architektów i pracownie projektowe w myśl zasad partnerstwa i pracy zespołowej) wprowadza się do rozmów wykonawcę budowlanego już na etapie projektowym, w fazie przygotowania koncepcji architektonicznej. Korzyści uzyskane z wcześniejszego zaangażowania dotyczą m.in. doradztwa projektantowi i klientowi w zakresie wyboru najbardziej efektywnych materiałów i urządzeń do zastosowania w projekcie. Ponadto, po zatwierdzeniu koncepcji architektonicznej obiektu dla kontroli przygotowanego budżetu całej inwestycji, wykonawca przygotowuje realną wycenę inwestycji wraz z wstępnym harmonogramem terminowym inwestycji.

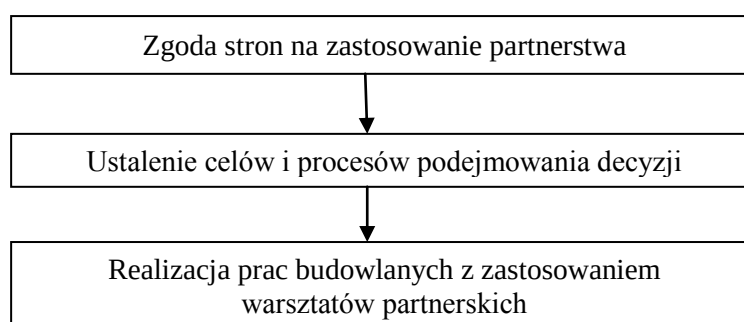
Partnerstwo może zapewnić wiele korzyści wszystkim zaangażowanym w realizację przedsięwzięć budowlanych. Dotychczasowe badania pokazują, że w porównaniu z tradycyjnym podejściem projekty, w których stosuje się partnerstwo, osiągają wysoki poziom wydajności, obniżając cenę za dany obiekt, a uzyskane oszczędności mogą być wykorzystane na dowolne udoskonalenia wprowadzone przez zespół projektowy. Wdrożenie partnerstwa szybko zwraca się w formie korzyści, na które składają się w szczególności: niższe ceny dla inwestorów, krótsze terminy realizacji, lepsza jakość wykonania, brak reklamacji i usterek podczas eksploatacji. Szacuje się, że partnerstwo projektowe może obniżyć koszty inwestycji nawet o 30% w stosunku do tradycyjnego modelu współpracy. Istotnym warunkiem wdrażania partnerstwa w organizacjach budowlanych jest konieczność

²⁹⁹ Por. M. Bresnen, *Deconstructing partnering in project-based organisation: Seven pillars, seven paradoxes and seven deadly sins*, International Journal of Project Management, 2007, Vol. 25, No. 4, p. 366-373.

pełnej, otwartej komunikacji między współpracującymi stronami, która może być niweczona w sytuacji, w której jeden z partnerów współpracuje z przedsiębiorstwami konkurencyjnymi dla drugiego partnera. Dodatkowo może występować zagrożenie, w którym silniejsi partnerzy dyktują warunki słabszym, którzy są od nich uzależnieni ze względu na przyszłe zamówienia, w związku z czym współpraca na równych warunkach jest niemożliwa³⁰⁰. S. Peace wyróżnia trzy główne etapy kształtowania partnerstwa w budownictwie: zgoda partnerów na zastosowanie partnerstwa, ustalenie celów i procesów podejmowania decyzji, realizacja prac budowlanych z zastosowaniem warsztatów partnerskich.

Rysunek 2.8.

Trzy etapy partnerstwa w budownictwie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S. Peace, *Partnerstwo w budownictwie*, Poltext, Warszawa 2010, s. 31-32

Zgoda na zastosowanie partnerstwa i wyznaczenie celów odbywa się przy udziale najwyższego kierownictwa współpracujących firm. Ważną kwestią w powodzeniu partnerstwa jest rola kierownika projektu (lidera zadania), który jest odpowiedzialny za realizację prac wykonawczych i przygotowanie regularnych narad partnerskich koordynujących prace na budowie. Lider zadania powinien być osobą wszechstronną, nie tylko z doświadczeniem i wiedzą techniczną, ale także posiadającą duże umiejętności komunikacyjne i zdolności interpersonalne. W tabeli 2.11. przedstawiono przykładową kartę partnerstwa zawieraną z partnerami biznesowymi, którzy decydują się na taki model współpracy.

Tabela 2.11.

Karta partnerstwa z wykonawcami/dostawcami

<u>Karta partnerstwa</u>
Nasza misja
Realizacja projektu:
- w terminie

³⁰⁰ S. Peace, *Partnerstwo w budownictwie...*, op. cit., s. 31-33.

- w wymaganej jakości - w ramach budżetu przy zachowaniu optymalnych warunków cenowych
Wspólne cele: - zakończenie projektu w terminie - zakończenie projektu w ramach lub poniżej budżetu - odpowiedni wynik zyskowności dla wykonawców - satysfakcja inwestora - brak roszczeń i sporów - współpraca w przyszłości

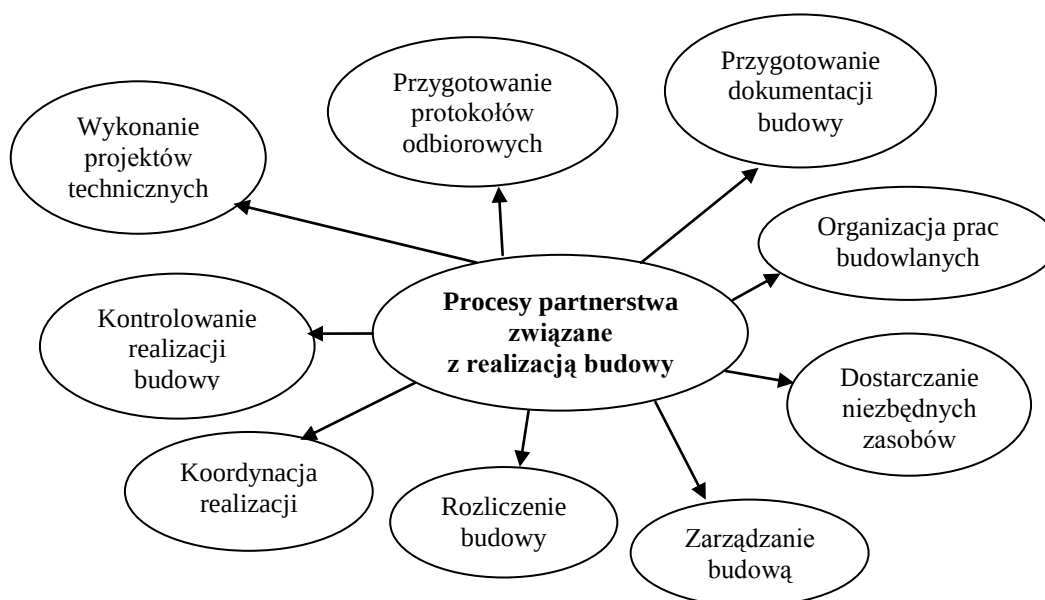
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S. Peace, *Partnerstwo w budownictwie*, Poltext, Warszawa 2010, s. 33.

Przygotowanie karty partnerstwa to m.in. jeden z wielu obowiązków kierownika projektu w procesie prowadzenia inwestycji i kształtowania partnerstwa. Karta partnerstwa powinna zawierać spisane, najważniejsze decyzje podjęte przez członków zespołu przed rozpoczęciem prac projektowych lub budowlanych.

Najważniejszym ośrodkiem odpowiedzialności z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem budowlanym jest budowa. Wszystkie procesy zachodzące w firmie budowlanej muszą być podporządkowane sprawnemu, terminowemu wykonaniu prac budowlanych dla klienta³⁰¹.

Rysunek 2.9.

Możliwe procesy partnerstwa związane z realizacją budowy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: D. Eaton, R. Kotapski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem budowlanym*, Poltext, Warszawa 2009, s. 158.

³⁰¹ D. Eaton, R. Kotapski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem budowlanym*, Poltext, Warszawa 2009, s. 158.

W trakcie wszystkich wymienionych procesów związanych z realizacją budowy możliwe jest kształtowanie partnerstwa z uczestnikami działającymi na placu budowy (kierownicy robót, inspektorzy nadzoru, inwestor, projektanci, nadzór budowlany). Przykładem udanego przedsięwzięcia opartego o kartę partnerstwa jest skomplikowana technologicznie konstrukcja budynku BMW World w Monachium, której realizacja była przede wszystkim możliwa dzięki przyjęciu podejścia współpracy partnerskiej³⁰². Dodatkowo, przykładem takiej współpracy jest budowa zakładu dla fabryki Solaris w Środzie Wlkp. Projektanci, wykonawcy, inwestor, zespół inspektorów nadzoru wraz z przedstawicielami samorządu lokalnego stworzyli zespół, gdzie wspólnym celem była realizacja obiektu produkcji tramwajów dla miasta Poznania, w okresie czterech miesięcy, licząc od dnia udostępnienia placu budowy, aż do przekazania obiektu w użytkowanie. Realizacja, w tak krótkim czasie nie byłaby możliwa, gdyby nie inicjatywa generalnego wykonawcy o poprowadzeniu inwestycji według zasad partnerstwa.

Zgodnie z oczekiwaniami zamawiających coraz więcej inwestycji budowlanych prowadzonych jest w ramach kompleksowego wykonawstwa prac. Możliwość prowadzenia prac przez firmę budowlaną jako generalnego realizatora inwestycji wymusza na zarządzających potrzebę szerokiego spojrzenia na aspekt partnerstwa z klientem. W takim wypadku, nie wystarczy już wybiórcze podchodzenie do jednego etapu kształtowania partnerstwa, np. tylko na budowie, podczas wykonywania prac budowlanych. Zarządzający menedżerowie powinni spojrzeć na cały proces relacji z klientem, począwszy od przygotowania oferty cenowej, a skończywszy na obsłudze posprzedażowej, w czasie prowadzonych przeglądów gwarancyjnych obiektów. Poniższa tabela przedstawia najważniejsze działania marketingowe dotyczące kształtowania partnerstwa z klientami na rynku budowlanym, podczas procesów kompleksowej realizacji inwestycji.

Tabela 2.12.

Kształtowanie partnerstwa z klientami na rynku budowlanym

Etapy budowy relacji	Działania marketingowe
Rozpoznanie potrzeb i oczekiwań klienta	Trafna diagnoza, identyfikacja problemów i oczekiwań klienta (gotowe formularze, instrukcje do rozmowy z klientem, np. według procedur ISO 9001:2008, tj. program planowanego obiektu)
Komunikacja	Rozmowy osobiste, priorytet porozumienie i kompromis, wspólne poszukiwanie optymalnych rozwiązań materiałowych i technologicznych
Obsługa sprzedażowa	Zapewnienie kompleksowej obsługi klienta, tj. projektowanie, generalne wykonawstwo, wyposażenie obiektu w technologie i urządzenia

³⁰² A. Franke, H. Grebenc, *Best practice in construction management - BMW World Munich a proficient application of the partnering approach in the building industry*, Stahlbau, Vol. 77, No. 10, 709-711.

Produkt, nowe technologie, „zielone budownictwo”	Przygotowanie ofert wariantowych, unikatowych i innowacyjnych pozwalających np. zmniejszyć koszty eksploatacji budynku lub uzyskać dofinansowanie z funduszy europejskich
Opracowanie warunków cenowych	Przygotowanie wariantowych, konkurencyjnych ofert cenowych w ramach programu lojalnościowego, uwzględniających dotychczasową i przyszłą współpracę z klientem. Stosowanie indywidualnych upustów cenowych oraz odroczonej płatności
Negocjacje	Prowadzenie negocjacji opartych na kompromisie, uczciwości i zaufaniu. Wspólne negocjacje z poddostawcami, bankami, urzędami
Realizacja zamówienia, dystrybucja	Dostarczanie profesjonalnych, wysokiej jakości usług i produktów w terminie określonym w zamówieniu - zgodnym ze specyfikacją techniczną i oczekiwaniami klienta
Transakcje wiązane	Dążenie do transakcji wiązanych, zakup od dotychczasowego lub przyszłościowego klienta materiałów lub usług, np. lamp oświetleniowych, kanałów wentylacyjnych, mebli biurowych lub np. drukowanie folderów reklamowych firmy budowlanej w drukarni klienta
Relacje osobiste	Sympatia, szacunek i zaufanie osobiste, wyjazdy integracyjne, zaproszenie na spotkania i uroczystości firmowe, ciągła pielęgnacja kontaktów
Promocja	Polecenie usług i produktów klienta w otoczeniu innych przedsiębiorców, skojarzenia branżowe, wspólne rozmowy z kontrahentami
Obsługa posprzedażowa	Profesjonalny serwis w okresie gwarancji i po okresie gwarancyjnym, przeglądy zgodnie z wymogami prawa budowlanego i w terminie określonym w umowie lub zamówieniu

Źródło: Opracowanie własne.

Warunki finansowe, ofertowe współpracy powinny być przygotowane w taki sposób, aby zachęcać wszystkich uczestników do stosowania partnerstwa i większego zaangażowania w zadanie objęte projektem. Celem partnerstwa jest osiągnięcie wyników ekonomicznych wyższych niż w przypadku pracy samodzielnej przez wszystkie strony procesu inwestycyjnego opartego o zasady partnerstwa. Otwarty sposób traktowania kwestii finansowych może w niektórych krajach stanowić dość duży problem. Współpraca strategiczna jest bliższa modelowi japońskiemu i europejskiemu, który najczęściej opiera się na integracji społecznej i długoterminowej odpowiedzialności ze strony firm wobec: udziałowców, pracowników, dostawców i społeczności lokalnej.

Partnerskie relacje z klientami pozwalają zlikwidować lub zminimalizować problemy etyczne i społeczne, które występują na rynku budowlanym, takie jak: korupcja na etapie przetargowym, przekupstwo w stosunkach między klientem, kierownikiem budowy i inspektorem nadzoru oraz dostawcami i podwykonawcami, kradzież technologii objętej patentem i wzorem użytkowym³⁰³. W trwałych relacjach partnerskich pomiędzy współpracującymi firmami nie powinno koncentrować się na jednej, najbliższej transakcji, lecz na wielu, które odbędą się w przyszłości. Pomocna w tym zakresie jest formuła *life time profit*, według której oblicza się wartość klienta w czasie trwania jego związku

³⁰³ A. Bielak, *Marketing w budownictwie...*, op. cit., s. 210.

z przedsiębiorstwem, czyli analizuje się wartość związków ze swoimi klientami i rezygnuje z tych, którzy przynoszą straty dla przedsiębiorstwa³⁰⁴.

Tak jak wspomniano w rozdziale pierwszym niniejszej pracy prekursorem marketingu partnerskiego w Europie były kraje skandynawskie, w tym szczególnie Szwecja³⁰⁵. Obserwując przez wiele lat działania przedsiębiorstw budowlanych z kapitałem szwedzkim można zauważyć istotne różnice w sposobie zarządzania firmą.

Tabela 2.13.

Podstawowe różnice w działaniu firm budowlanych z kapitałem polskim i szwedzkim na rynku budowlanym w Polsce

Szwecja	Polska
PODEJMOWANIE DECYZJI	
Powolne naradzanie się	Szybkie decyzje
Wymagana zgoda całego zespołu	Jedna osoba ma decydujące zdanie
Skupienie na celu, do którego dąży cały zespół	Rozkazy na każdym etapie budowy
Jeżeli ktoś ma inne zdanie, mówi o tym	Jeżeli ktoś nie zgadza się, „siedzi cicho”
Rozwiązywanie problemów – „burza mózgów”	Dyktatura – wydanie odgórnie polecenia
Zawiły proces decyzyjny, decyzje przemyślane	Szybkie decyzje, często podejmowane pod wpływem emocji
PRZEPIY W INFORMACJI	
Błądzić jest rzeczą ludzką	Strach przed ośmieszeniem
Można popełnić błędy	Do błędów nie wolno się przyznawać
Pracownicy pytają się o radę i pomoc	Strach przed przyznaniem się do braku wiedzy
Wszyscy informują się nawzajem	Rozkazy idą z góry na dół
Dobra komunikacja i przepływ informacji	Droga służbowa
Żeby był efekt ekonomiczny	Żeby ładnie wyglądało w dokumentach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Konkel, Kowalski i Svenson razem w pracy, „Puls Biznesu”, 81/2011, s. 5.

Obserwowane różnice w zarządzaniu firmami budowlanymi, polskimi i szwedzkimi, są prawdopodobnie efektem odmiennych orientacji marketingowych wdrożonych w przedsiębiorstwach. W organizacjach ze szwedzkim kapitałem widać wpływy idei partnerstwa na zarządzanie firmą budowlaną. Charakterystyczną kwestią różniącą obydwa style jest wyjątkowa dbałość o pracowników umysłowych i fizycznych, w tym wzorowe

³⁰⁴ K. Storbacka, J. R. Lehtinen, *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 59-60.

³⁰⁵ J. Signetzk, *Kształtowanie relacji z klientami a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw na rynku budowlanym*, [w:] *Zarządzanie organizacjami. Uwarunkowania – procesy – funkcje*, Studia Doktorantów 8, red. M. Sławińska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2010, s. 121.

przestrzeganie prawa pracy w firmach szwedzkich³⁰⁶. Przedsiębiorstwa te, według wielu rankingów wśród studentów uczelni technicznych, uchodzą za wymarzonych pracodawców. Decydują o tym m.in. takie czynniki jak: stawianie na ludzi na pierwszym miejscu, podkreślenie pracy zespołowej, łagodność, równość. Dodatkowo, w szwedzkich firmach budowlanych ogranicza się hierarchię do minimum, wówczas mimo różnicy wieku, stażu czy funkcji wszyscy są partnerami. Co niezwykle ważne, elementem skandynawskiej kultury jest dialog. Kluczowe decyzje zarząd firmy podejmuje po konsultacjach z załogą. Wśród polskich podwykonawców na rynku budowlanym panuje stwierdzenie, że lepiej pracować z generalnym wykonawcą – firmą z kapitałem szwedzkim, ponieważ w niej przestrzega się zasady partnerstwa z podwykonawcami oraz poddostawcami i reguluje płatności na ich rzecz w terminie umownym bez żadnych opóźnień. Przykład partnerstwa w firmach budowlanych szwedzkich dotyczy także stosunku pracowników do pracodawcy. Oprócz lojalności i pracowitości nie spotyka się tylu „naciąganych” zwolnień lekarskich pracowników, co w polskich przedsiębiorstwach³⁰⁷.

Według autora niniejszej dysertacji partnerstwo w budownictwie jest unikatowym procesem zachodzącym między stronami, opartym o: zaufanie, komunikację, wysoką jakość prac budowlanych oraz satysfakcję ze współpracy, która prowadzi do realizacji założonych celów i wiąże się z poczuciem bezpieczeństwa oraz osiągnięciem przewagi konkurencyjnej.

W ciągu ostatnich lat na rynku budowlanym wiele się zmieniło, a powszechną praktyką stało się bardzo szybkie, wysokiej jakości i efektywne ekonomicznie wykonawstwo inwestycji budowlanych i infrastrukturalnych. Osiągnięto to dzięki odejściu od tradycyjnych metod, początkowo poprzez zastosowanie technik zarządzania przedsięwzięciem budowlanym i zarządzania projektem, a następnie kształtowania partnerstwa między uczestnikami procesu inwestycyjnego³⁰⁸.

Przygotowanie działań w organizacji przedsiębiorstw budowlanych, mających na celu wdrożenie zasad partnerstwa, powinno odbywać się przy zaangażowaniu wszystkich pracowników firmy budowlanej. Siła partnerstwa na rynku budowlanym w dużej mierze zależy od pojmowania jej istoty przez ludzi, którzy są odpowiedzialni w firmie za nawiązywanie relacji. Forma partnerstwa na rynku budowlanym jest skomplikowana, bowiem relacje dają możliwość jej nawiązania, ale nie zawsze można je w pełni kontrolować. Wielu pracowników mimo odgórnie narzuconego modelu biznesowego partnerstwa, angażującego strony na zasadzie wygrany – wygrany, może dążyć do osiągnięcia korzyści poprzez

³⁰⁶ M. Suchar, *Zarządzanie po ludzku*, www.pulsbiznesu.pl, data odczytu 27.04.2011 r.

³⁰⁷ M. Konkel, Kowalski i Svenson razem w pracy, „Puls Biznesu” 81/2011, s. 5.

³⁰⁸ S. Peace, *Partnerstwo w budownictwie...*, *op. cit.*, s. 12.

podporządkowanie drugiej strony i zmuszanie za wszelką cenę do ustępstw i ponoszenie całkowitego ryzyka³⁰⁹. Specyfika budownictwa może skłonić zarządzających do wykorzystywania strategii marketingowej opartej na stałym związku partnerskim z odbiorcą usług budowlanych, gdzie celem jest skupienie się przez wykonawcę na kliencie i zaspokojenie jego oczekiwań.

Należy pamiętać, że partnerstwo na rynku budowlanym może przyczyniać się zarówno do spadku, jak i do wzrostu sprzedaży. Jest to zgodne z założeniami i twierdzeniami, że kształtowanie partnerstwa jest strategią długofalową³¹⁰. Sukces w przedsiębiorstwie budowlanym nie zostanie osiągnięty w przypadku braku partnerstwa wewnątrz organizacji firmy, właściwej motywacji pracowników, zniesienia sztywnej hierarchii, prowadzenia otwartych rozmów i wprowadzenia pracy zespołowej. Dodatkowo, partnerstwo prowokuje działania etyczne firm i pracowników uczestniczących w procesach inwestycyjnych na rynku budowlanym. Osiągnięcia firm budowlanych tracą prawo do pozytywnej oceny moralnej przed otoczeniem, jeżeli zostały osiągnięte dzięki nieuczciwym metodom, jak np. korupcja lub łapówki³¹¹.

Relacje są kształtowane przez przedsiębiorstwa przez długi okres i wymagają one realizowania starannie przemyślanych działań. W obecnych czasach decyzje klienta nie zależą tylko od jakości usługi lub produktu, ale przede wszystkim od trwałych związków partnerskich z wykonawcą³¹². Uzyskanie wszechstronnej wiedzy w zakresie relacji i zasad kształtowania partnerstwa pomiędzy uczestnikami procesu inwestycyjnego powinno zapewnić przedsiębiorstwom trwałą, strategiczną przewagę nad konkurencyjnymi firmami.

W związku z powyższym, przedsiębiorstwa w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej powinny świadomie tworzyć i wdrażać strategię działania polegającą na kształtowaniu partnerskich, długofalowych relacji ze swoimi klientami oraz całym otoczeniem firmy budowlanej.

³⁰⁹ A. Kalemba, *Partnerstwo jako czynnik...*, op. cit., s. 124-125.

³¹⁰ J. Światowiec, *Węzi partnerskie...*, s. 20.

³¹¹ P. M. Minus, *Etyka w biznesie*, PWN, Warszawa 1998, s. 34.

³¹² J. Signetzi, *Relacje partnerskie z klientami jako element przewagi konkurencyjnej na rynku budowlanym w Polsce*, [w:] P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński, *Wyzwania dla marketingu...*, op. cit., s. 66-67.

ROZDZIAŁ 3

Kluczowe czynniki partnerstwa z klientem wpływające na konkurencyjność przedsiębiorstw budowlanych

Celem rozważań rozdziału trzeciego, jest omówienie zidentyfikowanych w procesie badawczym czynników partnerstwa z klientem wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw budowlanych³¹³. W pierwszej części rozdziału oceniono istotę zaufania i jej roli w kształtowaniu partnerstwa z klientami. W dalszej kolejności przedstawiono komunikację w aspekcie relacji z klientami na rynku budowlanym oraz zależność między jakością techniczną usługi a partnerstwem z klientami. Następnie omówiono satysfakcję klienta jako czynnik warunkujący partnerstwo na rynku budowlanym. Dodatkowo, przeanalizowano wpływ siły relacji partnerskich z klientem na rekomendację przedsiębiorstwa budowlanego. Rozważania zawarte w tym rozdziale kończy propozycja schematu kształtowania przewagi konkurencyjnej z udziałem partnerstwa, między wykonawcami a klientami na rynku budowlanym w Polsce.

³¹³ Punktem wyjścia do napisania rozdziału trzeciego było uzyskanie odpowiedzi na pytanie, jakie kluczowe elementy mają wpływ na siłę partnerstwa z klientem oraz konkurencyjność przedsiębiorstw budowlanych. W tym celu autor przygotował badanie prowadzone wśród uczestników rynku budowlanego na bazie krótkich, standaryzowanych wywiadów indywidualnych z jednym pytaniem o charakterze zamkniętym, z 25 przedstawicielami przedsiębiorstw budowlanych w roku 2009. W trakcie pomiaru zwrócono się do respondentów z następującym pytaniem badawczym: *Jakie są Pana zdaniem kluczowe czynniki partnerstwa z klientem wpływające na konkurencyjność przedsiębiorstw budowlanych?* Poglębenia uzyskiwanych wyników dokonano na podstawie dalszych ustaleń w trakcie wywiadów.

W roku 2010 respondenci (wyniki zagregowane) za najistotniejsze czynniki partnerstwa z klientem ze względu na konkurencyjność uznali:

- satysfakcję klienta (92% - 23 osoby) – czynnik ten został określony jako efekt końcowy procesu kształtowania relacji partnerskich,
- zaufanie do wykonawcy (88% - 22 osoby),
- zachowania komunikacyjne wykonawcy (84% - 21 osób) – związane z systematycznym i kompleksowym przekazywaniem informacji o postępach wykonania usługi/zlecenia oraz stałym monitorowaniem poziomu satysfakcji klienta na gruncie komunikacji,
- jakość prac budowlanych (80% - 20 osób),
- terminowość wykonania zlecenia/dostawy (76% - 19 osób),
- polecenie, rekomendacje rynkowe (76% - 19 osób) – kategoria ta dotyczyła rekomendacji dla wykonawcy otrzymanych od dotychczasowych klientów, rzeczników firmy oraz instytucji i osób niezależnych.

Stosunkowo niewielkie znaczenie miały natomiast w ocenie respondentów zasoby finansowe przedsiębiorstwa (zdolność finansowa, zabezpieczenia kredytów obrotowych, gwarancje bankowe i polisy ubezpieczeniowe, środki trwałe), posiadane certyfikaty/wyróżnienia wykonawcy oraz możliwość prowadzenia transakcji wiązanych. Pewnego rodzaju zaskoczeniem wydaje się relatywnie małe znaczenie marki w relacjach partnerskich - w badanej populacji (68%). Częściowych wyjaśnień dostarczyła analiza materiału zebranego w indywidualnych wywiadach pogłębionych, w których respondenci przyznawali, że sama marka (czy wizerunek marki), kreowana niekiedy intensywnie przez kosztowne kampanie promocyjne dużych graczy na rynku budowlanym, nie wytrzymała konfrontacji z warunkami działania w dobie kryzysu. Pewniejsze, zdaniem respondentów, stają się w coraz większej mierze rekomendacje udzielane przez zadowolonych klientów.

3.1. Rola zaufania w kształtowaniu partnerstwa na rynku budowlanym

Długotrwałe więzi partnerskie na rynku budowlanym, powinny być oparte na wzajemnym zaufaniu, lojalności i wiarygodności, jakimi klient obdarza przedsiębiorstwo będące dostawcą lub wykonawcą usługi³¹⁴. Poczucie bezpieczeństwa i zaufanie do przedsiębiorstw budowlanych zwiększa skłonność klientów do korzystania z usług przedsiębiorstwa przez dłuższy okres czasu³¹⁵. C. Grönroos twierdzi, że filozofia marketingu relacyjnego opiera się na ścisłych relacjach z klientami, których podstawą jest wzajemne zaufanie, a nie wrogość³¹⁶. Podstawą partnerstwa z dostawcami, podobnie jak z pracownikami i pozostałymi uczestnikami rynku budowlanego, jest wzajemne zaufanie. Bazą porozumienia, którą można uznać za wstępny etap partnerstwa opartego na zaufaniu, jest identyczny system podstawowych wartości. Jeżeli te wartości, a także praktyka zawodowa i cele firm zasadniczo się różnią, to nawet kiedy firma zdecydowana jest na zawarcie układu powiązań partnerskich, wkrótce on się „rozpadnie”³¹⁷.

D. T. Wilson postrzega zaufanie w kontekście związku i dochodzi do wniosku, że sprzyja ono wykształceniu się głębokiej relacji między partnerami, które może przerodzić się w długoterminową i korzystną dla stron współpracę³¹⁸. Według J. Mikołuszko w procesach inwestycyjnych zachodzących na rynku budowlanym najważniejsze jest zaufanie między wykonawcą a inwestorem³¹⁹. Ryzyko i emocje są psychologicznymi aspektami towarzyszącymi relacjom partnerskim, które mogą wzmacniać zaufanie. Zaufanie budowane jest latami, lecz należy pamiętać, że w ciągu jednej chwili łatwo je stracić, np. mimo zapisanej w umowie klauzuli o poufności i jej przestrzeganiu dochodzi do utraty tajemnicy przedsiębiorstwa klienta. Według A. Kalemby, zaufanie to nic innego, jak wiara w zdolności, kompetencje ludzi i wykonawców. Istnieje wiele cech, które budują zaufanie, a należą do nich: uczciwość, słuszność, rzetelność, zadowolenie³²⁰.

³¹⁴ R. Zembura, *Alianse strategiczne w koncepcji marketingu partnerskiego*, „Marketing i Rynek” 2001, nr 12, s. 12–17.

³¹⁵ R. Furtak, *Marketing partnerski...*, op. cit., s. 164.

³¹⁶ C. Grönroos, *The Rise and Fall of Modern Marketing – and Its Rebirth*, [w:] *Marketing In Evolution: Essays In Honor of Michael J. Baker*, S.A. Shaw, N. Hood, Macmillan, New York 1996, s.17-32.

³¹⁷ J. Gordon, *Relacje z klientem...*, op. cit., s. 355.

³¹⁸ D. T. Wilson, S. Jantrania, *Understanding the value of a relationship*, *Asia-Australia, Marketing Journal*, 1994, vol. 2, No.1., 55-65.

³¹⁹ Wywiad z Prezesem Zarządu przedsiębiorstwa budowlanego Unibep S.A., J. Mikołuszko, Wydawnictwo Builder, nr 10/2010, s. 17-19.

³²⁰ A. Kalemby, *Partnerstwo jako czynnik sprzyjający nawiązywaniu relacji przedsiębiorstwa z klientami*, [w:] *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Zarządzanie rozwojem organizacji*, Tom 2, Tarnów 2009, s. 122, cyt. za: J. Egan, *Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies In Marketing*, 2nd Ed. Pitman Publishing, 2004.

Rynek budowlany narażony jest na czynniki globalne tkwiące w jego otoczeniu, czego przykładem jest międzynarodowy kryzys światowy, który ujawnił się w 2008 roku, początkowo zrodził się w USA, a dzięki globalizacji nabrał charakteru światowego. Najpierw wystąpił na rynkach finansowych, by potem przenieść do sfery gospodarki, w tym na rynek budowlany. Spowodował on spadek zaufania do wielu instytucji finansowych działających na rynku budowlanym oraz w konsekwencji do przedsiębiorstw, które utraciły płynność finansową i nie przetrwały recesji. Kryzys ten nie sprzyjał budowaniu partnerstwa i wywołał ożywioną falę dyskusji na temat roli i istoty zaufania do przedsiębiorstw działających na rynku budowlanym³²¹.

Prowadzenie działalności gospodarczej przez przedsiębiorstwo w warunkach gospodarki wolnorynkowej oceniane jest przede wszystkim w perspektywie osiąganych wyników finansowych. Jeżeli one są korzystne, zgodne z przyjętym planem sprzedażowym, uważa się, że firma jest skuteczna. Faktycznie, wymiar ekonomiczny rozliczania firmy z efektów działania jest niewątpliwie najistotniejszą podstawą działalności gospodarczej. Nie wyczerpuje to jednak oceny z punktu widzenia wartościowania etycznych działań związanych z aktywnością gospodarczą. Potrzeba przestrzegania uczciwości opartej na zaufaniu do partnera w prowadzeniu działalności jest powszechna w życiu gospodarczym³²². Jednak na rynku budowlanym nazbyt często akceptuje się, niestety, łamanie zasad etycznych przez pracowników i przedsiębiorstwa. Nieuczciwych intencji nie da się ukryć, zamiar oszustwa nie tylko przekreśla, ale poraża spolegliwość relacji partnerskich³²³.

Wzrost znaczenia zaufania w życiu społecznym oraz w biznesie jest wyrazem dążenia do zredukowania szkodliwego stanu niepewności. Zaufanie stanowi poszukiwany, istotny element kapitału społecznego, aspekt wyznaczający jakość relacji partnerskich. Rola zaufania w relacjach między przedsiębiorstwami jest traktowana w literaturze w dwojaki sposób. W pierwszym podejściu uznaje się zaufanie za cechę charakterystyczną dla relacji partnerskich długookresowych. W drugim natomiast podejściu analizuje się zaufanie nie jako czynnik opisujący relacje, lecz jako determinantę warunkującą związek partnerski³²⁴. W tabeli 3.1. przedstawiono komponenty zaufania w relacjach partnerskich, tj. życzliwość oraz wiarygodność przedsiębiorstwa działającego na rynku budowlanym.

³²¹ E. Wojciechowski, *Refleksje na temat rządzenia*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 208.

³²² J. Otto, (2004), *Marketing relacji...*, op. cit., s. 239.

³²³ K. Rogoziński, *Konstruktywno-krytyczne ujęcie...*, op. cit., s. 26.

³²⁴ J. Świątowiec, *Więzi partnerskie...*, op. cit., s. 119-120.

Tabela 3.1.

Komponenty zaufania w relacjach partnerskich na rynku budowlanym

l.p.	Komponenty zaufania	Opis
1.	Wiarygodność przedsiębiorstwa	Odwołuje się do stopnia, w jakim jedna firma/jedna osoba jest przekonana, że druga firma/osoba ma wymagane kompetencje do wykonania swego zawodu, w sposób efektywny, odpowiedzialny oraz rzetelnie, w wymaganym terminie i jakości świadczonych i zleconych usług budowlanych
2.	Życzliwość	Odwołuje się do stopnia, w jakim jedna firma jest przekonana, że druga kieruje się planami, intencjami i motywami, które są korzystne dla niej, także w sytuacji wystąpienia możliwych w przyszłości nieprzewidzianych okoliczności. Istotne, aby poziom życzliwości był taki sam przez cały czas procesu sprzedaży materiałów i usług na rynku budowlanym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Światowiec, *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006, s.121.

Wiarygodność wyraża się przede wszystkim dotrzymywaniem przez wykonawcę budowlanego zobowiązań wynikających z umów i zamówień, zawartych w sposób pisemny oraz przekazywanych w sposób ustny. Kojarzy się ona ze stabilnością partnera i możliwością przewidzenia jego zachowań w danej sytuacji. Odbiorca może oceniać partnera jako życzliwego, nawet wtedy, gdy nie ma pełnego przekonania co do jego wiarygodności. Według autora niniejszej dysertacji życzliwość i poświęcenie jest pewną formą pełnienia służebności sprzedażowej przez wykonawców, na rzecz klientów na rynku inwestycyjnym, zamawiających wykonanie usług budowlanych.

W długookresowych relacjach partnerskich zaufanie nabiera szczególnego znaczenia, gdyż umożliwia ono zredukowanie postrzeganego przez zamawiającego (klienta) ryzyka, związanego z oportunistycznym zachowaniem potencjalnego wykonawcy. Dodatkowo, pozwala na zwiększenie przekonania odbiorcy, że umowy i transakcje długookresowe są przekładane nad chęci i dążenia wykonawcy budowlanego do działań transakcyjnych i zamiarów osiągnięcia zysków krótkoterminowych³²⁵. Jednocześnie daje możliwość zredukowania kosztów transakcyjnych w ramach wymiany partnerskiej usług i materiałów budowlanych. W tabeli 3.2. wskazano na pięć wymiarów pojęcia zaufania na rynku budowlanym.

³²⁵ J. Światowiec, *Więzi partnerskie...*, op. cit., s. 122.

Pięć wymiarów pojęcia zaufania na rynku budowlanym

Wymiary pojęcia zaufania	Cechy
Prawość	Uczciwość, prawdomówność, szczerść pracowników
Kompetencje	Wiedza oraz umiejętności techniczne i społeczne oraz uprawnienia
Konsekwencja	Inicjatywa, kreatywność, wiarygodność, przewidywalność. Trafność sądu i opinii w określonych, złożonych sytuacjach
Lojalność	Chęć bronięcia, np. pracownika, przełożonego lub podwykonawcy oraz klienta, zamawiającego materiały budowlane lub usługi montażowe; chęć pomocy drugiej osobie
Otwartość	Komunikacja bez szumów, dzielenie się informacjami i pomysłami w celu osiągnięcia obopólnych korzyści przez współpracujące strony

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P. L. Schindler, C. C. Thomas, *The structure of Interpersonal Trust In the Workplace*, Psychological Reports, 1993, s. 565-569.

Zachowanie moralne, zaufanie do drugiej osoby oparte jest na poczuciu odpowiedzialności i wymaga od kluczowych osób właściwie ukształtowanych cech charakteru, stosownego sposobu myślenia, określonych wzorców zachowań, a przede wszystkim posiadania etycznego systemu wartości. Tak określone zalety współczesnego menedżera są pożądane, jednakże zdarza się, że bardzo często osoby nie są w stanie im sprostać³²⁶. Dlatego tak ważne są działania na rzecz wzrostu zaufania klienta do firmy.

Tabela 3.3.

Wymogi i działania zmierzające do wzrostu zaufania klienta w trakcie kształtowania relacji i rozwoju partnerstwa w budownictwie

Wymogi pracownika	Charakterystyka niezbędnych działań i umiejętności
Kompetencje	Ekspercka wszechstronna wiedza, doświadczenie branżowe i umiejętność jej przekazania. Doradztwo projektowe lub wykonawcze poprzez wysokie kompetencje pracowników może przyczynić się do optymalizacji rozwiązań technicznych i kosztów inwestycji
Niezawodność	Dotrzymanie słowa i zawsze wywiązywanie się z poczynionych obietnic przez wykonawcę budowlanego na rzecz klienta, punktualność, terminowość dostaw i realizacji prac wykonawczych, według zatwierdzonych harmonogramów prac budowlanych i montażowych
Zorientowanie na klienta	Zgodnie z zasadami partnerstwa wykonawca budowlany powinien przedkładać korzyści dla klienta nad własnymi krótkookresowymi korzyściami
Uczciwość	Wykonawca powinien przestrzegać zasad etycznych, nie może kłamać, unikać istniejącej korupcji w budownictwie, nie korzystać z programów lojalnościowych opartych o prowizje finansowe
Sympatia	Narady na budowie, rozmowy projektowe i opieka przez indywidualnego opiekuna klienta (kierownika projektu) powinna być dla klienta przyjemnością i satysfakcją. Pogoda ducha, optymizm, równowaga psychiczna, umiejętność rozwiązywania problemów to cechy wymagane przez pracownika firmy budowlanej w celu zdobycia sympatii klienta

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Świątowiec, *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006, s. 126

³²⁶ J. Otto, (2004), *Marketing relacji...*, op. cit., s. 239.

Niektóre dostępne publikacje dotyczące zaufania, podają go jako główny czynnik warunkujący utrzymanie relacji partnerskich na rynku budowlanym. O. S. Cheung, H. C. H. Suen, W. K. K. Cheung identyfikują źródła braku zaufania w budownictwie i proponują kilka metod jego rozwijania. Autorzy przedstawiają kluczową rolę zaufania jako ważnego czynnika sukcesu w partnerstwie oraz proponują zasady jego kształtowania. Dane empiryczne pochodzą z analizy projektu inwestycji budowy linii kolejowej w Hong Kongu, gdzie przy pomocy kwestionariuszy dokonano oceny istotnych czynników, które mają wpływ na siłę zaufania na rynku budowlanym. Wyniki badań potwierdziły, że zaufanie między wykonawcą a klientem rozwija się wraz z odwzajemnieniem gestów współpracy. W wielu krajach uwidacznia się to w czasie kryzysów lub załamów koniunktury gospodarczej w budownictwie. W przypadku pomocy i rozwiązania zaistniałych problemów technicznych lub finansowych jednego ze współpracujących przedsiębiorstw zaufanie może rosnąć i wpływać na siłę partnerstwa. Podkreśla to ideę współzależności, która bardzo często nie jest szanowana w budownictwie³²⁷.

Wzajemny brak zaufania jest podstawową barierą rozwoju partnerstwa strategicznego. Najczęściej ten swoisty opór ma podłoże kulturowe i mentalnościowe, niemający większego uzasadnienia ekonomicznego³²⁸. Na zaufanie jako jeden z kluczowych mierników siły relacji partnerskich z klientem wskazuje również M. Mitrega (tabela 3.4.).

Tabela 3.4.

Mierniki siły relacji partnerskich z odbiorcą na rynku przedsiębiorstw budowlanych

Pojęcie	Charakterystyka
Czas trwania relacji	Okres liczony od pierwszej transakcji klienta z przedsiębiorstwem. Im dłuższa jest historia wzajemnych kontaktów, tym większe jest prawdopodobieństwo wystąpienia trwałych, silnych relacji partnerskich
Intensywność relacji	Funkcja częstotliwości kontaktów z danym klientem (bezpośrednio osobiście, telefoniczne lub za pomocą Internetu lub faxu)
Satysfakcja odbiorcy	Sposób, w jaki klient ocenia stopień realizacji swoich oczekiwań wobec procesu wymiany z firmą. Zadowolenie klienta prowadzi do lojalności i stanowi determinantę długofalowej rentowności działań firmy
Porównawczy poziom odniesienia	Sposób, w jaki klient ocenia prawdopodobieństwo zastąpienia obecnej firmy innym przedsiębiorstwem, z którym transakcje byłyby ewentualnie bardziej korzystne dla klienta
Orientacja klienta	Klient ocenia pracowników, dostawcy/wykonawcy, pod względem zorientowania ich działań na długookresowe spełnianie jego potrzeb, w odróżnieniu od wywierania nacisku na wysoką sprzedaż w krótkim okresie
Wiedza, profesjonalizm sprzedawcy	Sposób, w jaki klient ocenia poziom wiedzy technicznej pracowników oraz praktycznej zdolności do przekazywania tej wiedzy w trakcie kontaktów

³²⁷ O. S. Cheung, H. C. H. Suen, W. K. K. Cheung, *An automated partnering monitoring system – Partnering Temperature Index. Automation in Construction*, 12(3), 2003, 331-342, por. E. Radziszewska-Zielina, *Badanie relacji...*, op. cit., s. 33.

³²⁸ J. Światowiec-Szczepańska, *Obszary ryzyka w partnerstwie strategicznym*, [w:] P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński, *Marketing business-to-business...*, op. cit., s. 84.

Zaangażowanie klienta	Pozytywne, obojętne lub negatywne oraz emocjonalne nastawienie klienta wobec kontaktu z przedsiębiorstwem dostawcy. Występowanie w roli ambasadora i rzecznika przedsiębiorstwa rekomendującego innym firmę budowlaną lub rozpowszechniającego złe informacje o przedsiębiorstwie
Zaufanie klienta	Przekonanie klienta, że obietnice i deklaracje poczynione przez wykonawcę budowlanego lub dostawcę materiałów pozostaną zrealizowane
Jakość produktu, usługi, opieka pogwarancyjna	Ocena jakości produktu szczególnie w okresie gwarancji i rękojmi. Istotny czas reakcji i serwisu w trakcie eksploatacji, przeglądy i naprawy urządzeń oraz elementów budynku lub infrastruktury zagospodarowania terenu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Mitrega, *Marketing Relacji. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2005, s. 75.

Zaufanie powinno być postrzegane nie tylko jako stan emocjonalny, ale również jako przekonanie, że druga strona będzie zachowywać się zgodnie z obietnicami, uczciwie i rzetelnie. Według P. Sztompki proces globalizacji wpływa destrukcyjnie, podważa lub osłabia wszystkie czynniki sprzyjające wytwarzaniu się silnego rozpowszechniania zaufania między przedsiębiorstwami³²⁹. Brak kontaktów osobistych utrudnia kształtowanie partnerstwa i skłania w wielu przypadkach do wstrzemięźliwości w udzieleniu zaufania. W przypadku realizacji prac budowlanych przez polskie przedsiębiorstwo z Gorzowa, dla firmy zagranicznej mającej siedzibę w Kijowie, kontakty osobiste decydentów są ograniczone do minimum, z uwagi na znaczną odległość do pokonania. Na rysunku 3.1. przedstawiono kształtowanie zaufania do przedsiębiorstw na rynku budowlanym w Polsce.

Rysunek 3.1.

Kształtowanie zaufania na rynku budowlanym



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B. Dobiegała-Korona, *Zaufanie jako przesłanka współtworzenia wartości*, [w:] L. Garbarski, J. Tkaczyk (red.), *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce. Niepewność i zaufanie a zachowania klientów*, Warszawa 2009, s. 383.

Schemat budowy zaufania powinien składać się z trzech głównych płaszczyzn:

- firma budowlana musi zasłużyć sobie na zaufanie,

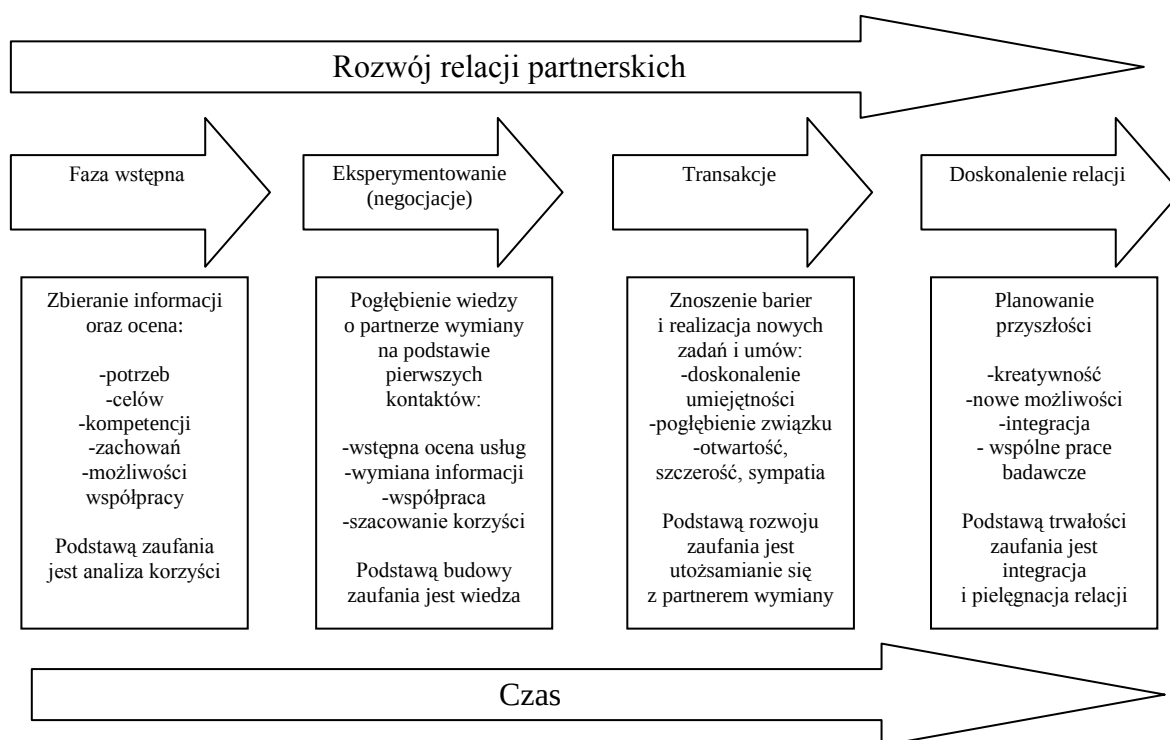
³²⁹ P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007, s. 382.

- musi kształtować relacje z klientem krok po kroku,
- powinna skutecznie dostarczać i kreować nowe przesłanki zaufania celem jego podtrzymania.

Ch. Brogan, J. Smith zwracają uwagę, że budowa zaufania z klientami powinna dotyczyć wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, a nie pojedynczej jednostki, tylko „zespół całej firmy może dokonać czegoś szczególnego w kształtowaniu partnerstwa z klientami”³³⁰. Pielęgnowanie zaufania i podtrzymanie relacji powinno być zadaniem realizowanym przez wszystkich pracowników, a także kształtowanym przez dłuższy czas. W związku z powyższym niezbędna jest wiedza na temat cyklu życia relacji partnerskich w aspekcie kształtowania zaufania z uczestnikami rynku budowlanego (rysunek 3.2.).

Rysunek 3.2.

Cykl życia relacji partnerskich a zaufanie między uczestnikami rynku budowlanego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: N. Tzokas, I. Saren, *Knowledge and Relationship Marketing In Consumer Markets*, Rotterdam 1996, cyt. za: K. Furtak, *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa 2003, s. 94.

Istotą fazy cyklu życia relacji jest zbieranie informacji na temat ofert potencjalnych usługodawców. Przeanalizowane dane pozwalają na wybór alternatyw i podjęcie optymalnych decyzji. Ocena ta dokonywana jest przy użyciu różnych czynników konkurencyjności przedsiębiorstw budowlanych: referencje, termin wykonania, pozycja

³³⁰ CH. Brogan, J. Smith, *Zaufanie 2.0. Jak wywrzeć wpływ, zdobyć lojalność klientów i kreować markę*, Helion, Gliwice 2010, s. 171.

kosztowa, zaspokojenie potrzeb, zbieżność celów. Faza wstępna kończona jest z chwilą wyboru wykonawcy i oznacza początek więzi. Faza druga jest okresem, w którym następuje pogłębienie kontaktów i budowanie zaufania między klientem a wykonawcą. Dzięki temu dochodzi do konfrontacji oczekiwań klienta z rzeczywistością i realnym światem. W fazie trzeciej stopniowo znoszone są bariery między partnerami i dochodzi do pogłębienia więzi. Głównym zadaniem w czasie trwania fazy czwartej jest doskonalenie związku i pełna integracja podmiotów, gdzie istnieje także, niestety, możliwość zaniku relacji³³¹. W tabeli 3.5. przedstawiono uwarunkowania kształtowania zaufania między wykonawcą a odbiorcą usług budowlanych.

Tabela 3.5.

Uwarunkowania kształtowania zaufania na rynku budowlanym

Założenia	Opis
Budowa zaufania jest procesem narastającym	Proces narastający wyrażający pozytywne doświadczenie klientów, a nie jedno zjawisko i pojedynczą sytuację
Racjonalne i emocjonalne przesłanki budowania zaufania	Z jednej strony zaufanie powinno wynikać z pozytywnych doświadczeń klienta w skutecznym rozwiązywaniu jego problemu, z drugiej strony zaś podtrzymywane muszą być pozytywne emocje, przywiązania klienta do firmy
Zaufanie jako relacja dwustronna	Klienci powinni partycypować w rozwoju relacji i zaangażowania. Zdolność klientów do ufności musi być koniecznym warunkiem budowy relacji opartych na zaufaniu
Zaufanie jest odpowiedzią na ryzyko	Zależnie od poziomu ryzyka firmy muszą dążyć do ograniczania ryzyka, aż do jego całkowitego wyeliminowania
Marka i reputacja	Stanowią instytucjonalne symbole zaufania, natomiast podtrzymywanie zaufania ma bardziej personalny charakter. Zaufanie buduje się i rozwija głównie w interpersonalnych relacjach między pracownikami

Źródło: Opracowanie własne.

Pewna minimalna ilość zaufania na rynku przedsiębiorstw jest niezbędna jako warunek progowy, żeby w ogóle współpraca między organizacjami mogła zaistnieć i rozwijać się dalej. Zaufanie można badać na dwóch poziomach. Jeden pomiar skupia się na osobach (ludziach), którzy są podmiotem zaufania, drugie podejście dotyczy organizacji (podmiotów instytucjonalnych). Coraz bardziej zaufanie umacnia swoją pozycję w naukach o zarządzaniu. Dzieje się tak z uwagi na działania przedsiębiorstw budowlanych w środowisku niepewności

³³¹ K. Furtak, *Marketing partnerski...*, op. cit., s. 93-94.

i ryzyka. Gdyby współpraca organizacji odbywała się w warunkach całkowitej pewności, zaufanie byłoby zbędne. Istnieje ono przede wszystkim w turbulentnym otoczeniu, w warunkach silnej konkurencji, współzależności i kooperacji³³². Budowa zaufania szczególnie dotyczy obszaru kształtowania relacji partnerskich z partnerami traktowanego jako proces, który ma swój początek i koniec. Istotnym zagadnieniem dla zarządzających przedsiębiorstwami jest zapewnienie różnego rodzaju korzyści dla współpracujących organizacji³³³.

Według C. Grönroosa koncepcja marketingu partnerskiego opiera się na relacjach z klientami, w których najważniejsze jest wzajemne zaufanie, a nie wrogość do partnerów biznesowych³³⁴. Proces budowy zaufania dotyczy przede wszystkim aspektów personalnych i relacji osobistych międzyludzkich, które mogą istnieć w obrębie jednej lub wielu organizacji, ale należy pamiętać, że jest to przede wszystkim domena personalna i osobista, kształtowana i realizowana przez ludzi³³⁵. W dynamicznie zmieniającym się złożonym środowisku rynku budowlanego, kształtowanie autentycznego zaufania jest kluczowym wymogiem rozwoju relacji partnerskich i rozwoju organizacji³³⁶. Jest ważną, unikatową umiejętnością, która powinna być procesem ciągłym, zapewniającym wymierne efekty przedsiębiorstwu budowlanemu.

Dla kształtowania partnerstwa z klientem i osiągnięcia sukcesu firmy budowlanej zdobycie zaufania u odbiorców ma znaczenie fundamentalne. Aby zdobyć i utrzymać zaufanie, trzeba na nie zasługiwać, a to uzyskuje się także dzięki postawie etycznej w biznesie³³⁷. Na rynku budowlanym niewielu klientów będzie budowało i kontynuowało współpracę z wykonawcą, który będzie nieuczciwy. Czasami jeden błąd w organizacji budowlanej może zachwiać żmudny proces kształtowania partnerstwa z klientem i zdobywania zaufania odbiorców. Istotnym wyzwaniem przy kształtowaniu partnerstwa na rynku budowlanym jest stworzenie takiego obszaru i formy współpracy, w którym zarówno wykonawcy, jak i zamawiający wykonanie usług budowlanych będą mogli realizować swoje cele, w atmosferze wzajemnego poszanowania i zaufania.

³³² A. Rudzewicz, *Zaufanie przegląd koncepcji*, [w:] L. Garbarski, J. Tkaczyk (red.), *Kontrowersje wokół marketingu...*, op. cit., s. 421.

³³³ D.H. Maister, C. H. Green, R. M. Galford, *Zaufany doradca. Jak budować trwałe relacje z klientami*. Wydawnictwo Helion, Warszawa 2011, s. 8.

³³⁴ C. Grönroos, *The rise and Fall of Modern Marketing – and Its Rebirth*, [w:] *Marketing in Evolution: Essays in Honor of Michael J. Baker*, S.A. Shaw, N. Hood (eds.), Macmillan, New York 1996, s. 14-35, cyt. za: R. Furtak, *Marketing...*, op. cit., s. 164.

³³⁵ K N. Dervitsiotis, *Trust for Excellence In Performance and Adaptation to Change*, Total Quality Management 2006, Vol. 17, No. 7, s. 797-809.

³³⁶ Por. M. Rutkowski, *Zaufanie pomiędzy ogniwami kanału dystrybucji jako podstawowy czynnik warunkujący partnerstwo – wyniki badań*, [w:] G. Sobczyk (red.), *Współczesny marketing – strategie*, PWE, Warszawa 2008, s. 174-180.

³³⁷ J. Dietl, W. Gasparski, *Etyka biznesu...*, op. cit., s. 80.

3.2. Komunikacja między wykonawcą a klientem w aspekcie relacji partnerskich

Dla właściwego funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa budowlanego niezbędna jest dobra komunikacja, która polega na wzajemnym przekazywaniu informacji. W procesie tym ludzie zdobywają potrzebne dla nich informacje, przekazują własne poglądy, przekonują się nawzajem, dochodzą do kompromisu i porozumienia (lub też nie) oraz wywierają wpływ na innych ludzi³³⁸. Pojęcie „komunikowanie” pochodzi od łacińskich czasowników: *communico*, *communicare* (przekazania innej osobie informacji, naradzenie się) oraz od *communio* (poczucie więzi, łączności, wspólnoty)³³⁹. Komunikację najczęściej tłumaczy się jako transakcję między dwoma lub więcej stronami, która polega na wzajemnym przekazywaniu treści za pomocą świadomie wybranych symboli o określonym znaczeniu³⁴⁰. Według R. Kreitnera, A. Kinickiego komunikację definiuje się jako wymianę informacji między nadawcą a odbiorcą, wraz z interferencją i zniekształceniami postrzegania znaczenia pomiędzy osobami uczestniczącymi w tym procesie³⁴¹.

Zazwyczaj realizacja umów budowlanych i projektów inwestycyjnych (na podstawie zapisów umownych i warunków projektowych) jest teoretycznie prosta. Jednak tak sztywne, radykalne, podejście do realizacji uzgodnionego projektu może implikować nieporozumienia i prowadzić do powstawania konfliktów między wykonawcą a odbiorcą usługi. Zarządzanie budową to rozmowa z zespołem i pracownikami, gdzie kluczem do powodzenia projektu jest jasna i czytelna dla stron komunikacja międzyludzka. Kierownik projektu ma obowiązek kierowania zespołem specjalistów złożonych przez projektantów, wykonawców budowlanych oraz stworzenie dobrej atmosfery między wszystkimi uczestnikami projektu. Odpowiedzialny jest on za ostateczny wynik inwestycji, a tym samym w jego interesie leży stworzenie czytelnej komunikacji między uczestnikami przedsięwzięcia budowlanego i pracowanie przez wszystkich na rzecz wspólnego celu³⁴². Na rynku budowlanym spotyka się także zarządzanie tzw. metodą *project management* polegającą na kierowaniu inwestycją przez niezależnego kierownika projektu, lidera przedsięwzięcia inwestycyjnego wyznaczonego przez inwestora. Niezależny kierownik projektu przejmuje odpowiedzialność za realizowanie i koordynację wszelkich działań niezbędnych do ukończenia danego przedsięwzięcia, w sposób

³³⁸ J. Krawulski, *Public relations (wybrane zagadnienia)*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2000, s. 47.

³³⁹ S. Kuczamer-Kłopotowska, *Rozwój narzędzi komunikacji marketingowej*, [w:] *Komunikacja rynkowa. Ewolucja, wyzwania, szanse*. Zeszyty Naukowe 135, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 127.

³⁴⁰ J. F. Engel, M. R. Warshaw, T. C. Kinnear, *Promotional Strategy*, Irwin, Chicago 1998, s. 23, cyt. za: S. Kuczamer-Kłopotowska, *Rozwój narzędzi komunikacji marketingowej*, [w:] *Komunikacja rynkowa. Ewolucja, wyzwania, szanse*. Zeszyty Naukowe 135, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 128.

³⁴¹ R. Kreitner, A. Kinicki, *Organizational Behavior*, Irwin, Boston 1989, cyt. za: A. Murdoch, *Komunikowanie się w kryzysie, jak ratować wizerunek firmy*, Poltext, Warszawa 2003, s. 31.

³⁴² E. Stockes, S. Akram, *Zarządzanie przedsięwzięciem budowlanym*, Poltext, Warszawa 2010, s. 88.

gwarantujący zachowanie pierwotnie ustalonych terminów i kosztów realizacji oraz standardów jakościowych. Komunikacja kierownika projektu z inwestorem bezpośrednim musi być jasna i czytelna, z uwagi na fakt, że wszelkie decyzje, życzenia i preferencje musi on w pełni respektować oraz doprowadzić do wdrożenia i przekazania ich wszystkich pozostałym uczestnikom procesu inwestycyjnego³⁴³.

Rysunek 3.3.

**Układ komunikacji między kierownikiem projektu a otoczeniem
w procesie inwestycji *project management***



Źródło: Opracowanie własne.

Relacje pomiędzy przedsiębiorstwami i instytucjami na rynku budowlanym są przede wszystkim tworzone przez komunikację międzyludzką, która odgrywa kluczowe znaczenie w procesie relacji pomiędzy wykonawcą, odbiorcą i uczestnikami rynku budowlanego. Zależności te dotyczą również komunikacji kierownika projektu między wykonawcą, inwestorem, projektantami, inspektorem nadzoru oraz dostawcami technologii. Komunikacja jest głównym elementem przekazu i wraz z interakcjami, procesem tworzenia oraz dostarczenia wartości pełni zasadniczą rolę w realizacji koncepcji marketingu partnerskiego w przedsiębiorstwie. Komunikacja odgrywa nie tylko rolę perswazyjną, sprzedażową, docierania i nakłaniania klienta do zakupu, ale również do informowania, słuchania, reagowania i przypominania³⁴⁴. Według M. D. Hutta komunikacja z obecnym i potencjalnym

³⁴³ R. Żywica, W. Meszek, A. Żywica, *Organizacja procesu inwestycyjnego...*, op. cit., s. 31.

³⁴⁴ P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński, *Komunikacja w relacjach...*, op. cit., s. 19.

klientem przedsiębiorstwa ma fundamentalne znaczenie dla powodzenia marketingu relacyjnego na rynku przedsiębiorstw³⁴⁵. Odgrywa ogromną rolę przy podejmowaniu decyzji w procesie zakupowym i negocjacji z wykonawcami, w ramach przetargu i rozmów z pominięciem procedur wynikających z ustawy o zamówieniach publicznych. W takiej procedurze przetargowej dochodzi do wielu spotkań i kontaktów osobistych między klientem a wykonawcą robót budowlanych.

W przypadku zamówień publicznych budowanie relacji partnerskich poprzez komunikację międzyludzką jest utrudnione i ściśle uzależnione od wymogów ustawowych. Skuteczniejszym narzędziem od anonimowych kontaktów jest osobista komunikacja, doradztwo i razem z klientem wybór najlepszych rozwiązań materiałów budowlanych. Najczęściej najlepsze efekty dla klienta to wybranie wykonawcy budowlanego z pominięciem jednego kryterium ofertowego najniższego poziomu cenowego. Procedury przetargowe według obowiązującego systemu ustawy o zamówieniach publicznych stosowane są przede wszystkim do inwestycji z wykorzystaniem budżetowych, rządowych środków finansowych. Taki sposób prowadzenia wyboru wykonawcy budowlanego nie stwarza możliwości bezpośredniej komunikacji i porozumiewania się oferującego wykonanie prac z zamawiającym. Brak możliwości komunikacji osobistej wynika ściśle z art. 7 ustawy o zamówieniach publicznych, który narzuca odgórnie stosowanie zasad równości i uczciwej konkurencji na rynku budowlanym w Polsce. Jednak, jak pokazują dostępne badania oparte o próbę 159 przedsiębiorców, wynika, że 65%³⁴⁶ klientów mimo ustawowego zakazu korzysta z osobowych kanałów komunikacji. W taki sposób odbiorcy chcą zapewnić konkurencyjność prowadzonych przez siebie postępowań przetargowych³⁴⁷.

Dodatkowo, nowe technologie informatyczne wprowadzone na rynku budowlanym mogą utrudnić budowanie partnerstwa i dobrej komunikacji między wykonawcą a zamawiającym realizację usług budowlanych. Przykładem stosowanym szczególnie w przetargach publicznych są narzędzia elektroniczne, takie jak: aukcja i licytacja elektroniczna. Aukcje realizowane są zazwyczaj w przetargach publicznych, w spółkach Skarbu Państwa i ograniczają do minimum możliwość bezpośredniego kontaktu z klientem. Natomiast licytacja elektroniczna jest trybem prowadzenia negocjacji, w której wykonawcy (za pomocą gotowego formularza dostępnego na stronie internetowej, w określonym terminie i czasie) składają najkorzystniejsze i najniższe ceny ofertowe na pracę objętą przetargiem.

³⁴⁵ M. D. Hutt, W. Speh, *Zarządzanie marketingiem...*, op. cit., s. 514.

³⁴⁶ Według przeprowadzonych badań odsetek takich odpowiedzi jest na poziomie 65% i wydaje się, że jest on wskaźnikiem zaniżonym z uwagi, na fakt że takie działania są niezgodne z prawem przetargowym.

³⁴⁷ A. Borowiec, *Znaczenie komunikacji rynkowej w systemie zamówień publicznych w Polsce*, [w:] *Komunikacja rynkowa. Skuteczne narzędzia i obszary zastosowania*, B. Pilarczyk, Z. Waśkowski (redaktorzy naukowci), Zeszyty Naukowe 136, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 429-435.

Szacuje się, że spośród przedsiębiorców biorących udział wyłącznie w przetargach publicznych, tylko 2% z nich brało udział w aukcjach elektronicznych³⁴⁸. Dla przedsiębiorców budowlanych, składających oferty dla klientów indywidualnych z pominięciem procedur ustawy o zamówieniach publicznych, aukcje i licytacje internetowe nie są stosowane w praktyce gospodarczej. Nie należy jednak wykluczyć, że z uwagi na rozwój informatyki, taka forma prowadzenia komunikacji przetargowej będzie częściej stosowana przez klientów zamawiających wykonanie prac budowlanych.

H. Mruk zwraca uwagę na partnerstwo między odbiorcą a wykonawcą jako podstawę komunikacji z klientem. Jednym z kluczowych zasad wspólnej komunikacji i kształtowania partnerstwa między stronami współpracy jest korzystanie na równych zasadach z wiedzy, np. z badań na temat zasad funkcjonowania mózgu i badań naukowych na temat neuromarketingu. Wykorzystanie takiej wiedzy powinno służyć zarówno przedsiębiorcom budowlanym, jak i ich klientom oraz podwykonawcom. Podejście polegające na manipulacji drugą stroną i działanie kosztem zadowolenia partnera, jest sprzeczne z zasadami etycznymi i nie może być akceptowalne pod żadnym warunkiem przez żadną ze stron. Kryzys przełomu XX i XXI wieku wywołany także nieuczciwą komunikacją między uczestnikami rynku, powinien zapoczątkować refleksję środowiska biznesowego na temat dalszego kierunku kształtowania komunikacji, zgodnych z etyką i zasadami partnerstwa³⁴⁹.

Uczestnicy rynku, aby obniżyć poziom niepewności, dążą do powiększenia ilości i jakości posiadanych przez siebie informacji poprzez dokonywanie aktów komunikowania się z otoczeniem. Błędne działania komunikacyjne powodują, że poziom niepewności zamiast ulegać ograniczeniu, to wzrasta. Poziom niepewności kształtują również takie zmienne jak: nasilenie wymiany werbalnej, nienaturalna serdeczność, liczba zachowań ukierunkowanych na poszukiwanie informacji, poziom intymności, stopień podobieństwa pomiędzy podmiotami, poziom wzajemności, natężenie sympatii. Według opublikowanych badań do szczególnie istotnych uwarunkowań efektywności procesu komunikowania należy znajomość norm grzecznościowych obowiązujących w kraju rozmówcy oraz świadomość różnic kulturowych³⁵⁰. Wiedza z tego zakresu jest szczególnie istotna dla menedżerów działających na rynku budowlanym mających kontakt z inwestorami zagranicznymi.

Komunikacja musi obejmować zarówno przekazywanie, jak i rozumienie znaczeń. Nawet najbardziej mądra decyzja, podjęta na placu budowy przez kierownika budowy, będzie

³⁴⁸ A. Borowiec, *Znaczenie komunikacji...*, op. cit., s. 429-435.

³⁴⁹ H. Mruk, *Neuromarketing a skuteczność komunikacji rynkowej*, [w:] B. Pilarczyk, Z. Waśkowski (red. naukowi), *Komunikacja rynkowa...*, op. cit., s. 108.

³⁵⁰ R. Winkler, *Komunikacyjne wyzwania w dobie internacjonalizacji współpracy*, [w:] J. Teczke, J. Czekaj (red. naukowi), *Zarządzanie intensyfikujące...*, op. cit., s. 405.

bezużyteczna, jeżeli nie zostanie przekazana i zrozumiana przez pracowników fizycznych. Komunikacja w grupie lub organizacji służy czterem podstawowym funkcją: kontrolowaniu, motywacji, wyrażaniu uczuć i informowaniu. Żadna z powyższych funkcji nie jest ważniejsza od pozostałych³⁵¹. Jednym z najważniejszych, kluczowych celów komunikacji międzyludzkiej są próby osiągnięcia porozumienia „w jakiejś sprawie”, ustalenia wspólnego stanowiska w odniesieniu do sytuacji, co do której pierwotnie nie ma zgody. Procesy komunikacyjne mające na celu wypracowanie porozumienia w kwestiach, co do których między klientem a wykonawcą istnieje różnica interesów, nazywają się negocjacjami³⁵². W przypadku trwałego partnerstwa między przedsiębiorstwami, prowadzone negocjacje w budownictwie oparte są na dążeniu przez obydwie strony do polubownego, uczciwego i kompromisowego rozwiązania wszystkich spornych kwestii.

Partnerstwo z klientem i otoczeniem jest wynikiem atmosfery panującej wewnątrz organizacji przedsiębiorstwa budowlanego. Źle traktowani pracownicy przez przełożonego będą przenosić taką postawę na swoich klientów. Zgodnie z zasadami partnerstwa wewnętrznego, wszyscy pracownicy działów współpracują ze sobą i świadczą sobie usługi na zasadzie wewnętrznych nabywców i dostawców. Komunikacja wewnętrzna w organizacji, szczególnie w początkowej fazie reorganizacji marketingowej, powinna polegać na przekazywaniu pracownikom informacji o korzyściach z wprowadzania koncepcji marketingu partnerskiego w organizacji budowlanej. Ma ona na celu wzbudzenie wśród pracowników zrozumienia dla wszystkich decyzji podejmowanych przez organizację, a związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem oraz budowaniem postaw lojalnego partnerstwa i identyfikacji z firmą. Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie budowlanym oparta na zasadach marketingu partnerskiego jest podstawą skutecznego zarządzania organizacją. Jej kształt i zakres wpływają na długofalowe relacje partnerskie z klientem i długofalową pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw budowlanych³⁵³.

Mimo, że autor skoncentrował się na komunikacji międzyludzkiej jako czynniku partnerstwa, to należy wspomnieć o komunikacji w ujęciu marketingowym, która jest definiowana jako proces przenoszenia tożsamości firmy do otoczenia rynkowego i pracowników przedsiębiorstwa³⁵⁴. B. Pilarczyk zwraca uwagę na sygnały emitowane z różnych źródeł firmy do otoczenia marketingowego i zespół sygnałów zbieranych przez firmę z tego otoczenia oraz zespół środków i działań, za pomocą których przedsiębiorstwo

³⁵¹ S. P. Robbins, *Zachowania...*, op. cit., s. 215-216.

³⁵² M. Tokarz, T. Tyszka, *Negocjacje*, [w:] T. Tyszka (red.), *Psychologia ekonomiczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 463.

³⁵³ H. Mruk, *Komunikowanie się w biznesie*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2002, s. 178.

³⁵⁴ M. Rydel (red.), *Komunikacja marketingowa*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2001, s. 28-29.

komunikuje się z otoczeniem rynkowym³⁵⁵. Komunikacja stanowi istotny element strategii marketingowej, z uwagi na to, że określa informacje, że przedsiębiorstwo istnieje, inwestuje i rozwija się w kierunku, np. zielonego budownictwa. Dla kształtowania procesów komunikacji marketingowej na rynku budowlanym szczególne znaczenie mają: charakter i przeznaczenie materiałów budowlanych oraz sposób podejmowania decyzji przez klienta³⁵⁶. Komunikacja wraz z tworzeniem wartości i budowaniem relacji jest kluczowym procesem marketingu. Na podstawie cech i kryteriów systematyki procesów komunikowania określono następujące cechy komunikacji marketingowej³⁵⁷:

- komunikacja marketingowa jest formą komunikowania, która wykorzystuje narzędzia promocji: reklamę, sprzedaż osobistą, promocję bezpośrednią. Szczególnie istotna na rynku przemysłowym budowlanym jest komunikacja osobista między kontrahentami,
- ma charakter jedno- lub dwukierunkowy,
- bazuje na komunikatach perswazyjnych lub informacyjnych,
- zachodzi na wielu poziomach: interpersonalnym, grupowym, instytucjonalnym i masowym,
- skuteczność komunikowania podlega ocenie i wpływa w sposób istotny na podejmowaną komunikację.

Klasyczny model procesu komunikacji składa się z dziewięciu elementów, z których każdy wpływa na skuteczność i szybkość przekazywania informacji (rysunek 3.4.). Dwie skraje strony tego procesu to: nadawca informacji (klient) i odbiorca (wykonawca). Najważniejsze funkcje procesu to: kodowanie, odkodowanie, odpowiedź i sprzężenie zwrotne. Dwa najważniejsze instrumenty to: przekaz i kanał. Ostatnim elementem procesu są zakłócenia³⁵⁸. Kodowanie polega na przekształcaniu symbolicznych oznaczeń obrazów i słów w przekazy zawierające pożądane treści i przesłania. Odkodowywanie jest procesem, dzięki któremu odbiorca uzyskuje zrozumienie przekazu, dokonując interpretacji treści zawartej w: słowach, obrazach, rysunkach budowlanych, oznaczeniach i detalach technicznych projektu warsztatowego. Sprzężenie zwrotne to działanie odbiorcy docierające do nadawcy. Zakłócenia są nieprzewidywanymi i niepożądanymi szumami w procesie komunikacji, które

³⁵⁵ B. Pilarczyk, *Reklama jako narzędzie komunikacji masowej*, [w:] H. Mruk (red.), *Komunikowanie się w marketingu*, PWE, Warszawa 2004, s. 17-18.

³⁵⁶ B. Pilarczyk, *Zarządzanie procesami komunikacji marketingowej na rynku B2B*, [w:] P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński, *Wyzwania dla marketingu...*, op. cit., s. 142.

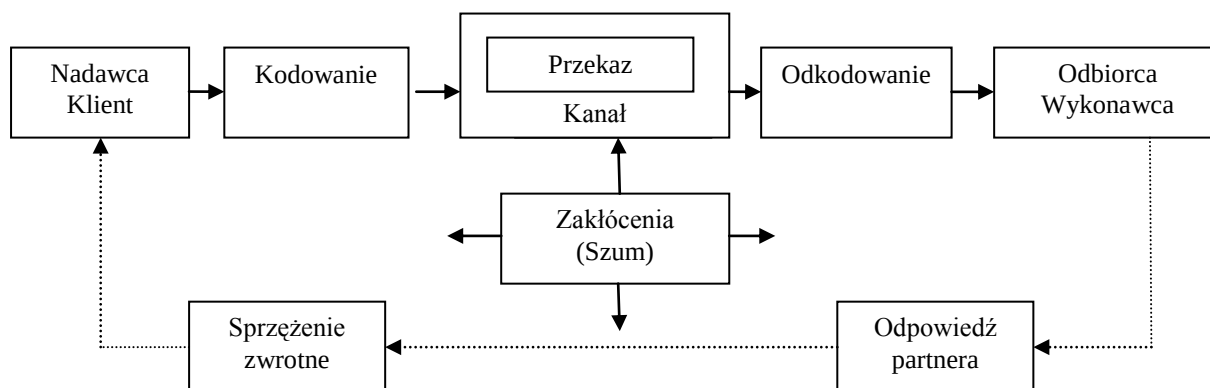
³⁵⁷ P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński, *Komunikacja w relacjach...*, op. cit., s. 24, cyt. za J. Wiktor, *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, PWN, Warszawa 2001, s. 19.

³⁵⁸ B. Pilarczyk, *Komunikacja jako element marketingu*, [w:] H. Mruk (red.), *Komunikowanie się w biznesie*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2002, s. 7.

powodują, że część przekazu nie dociera do adresata bądź też nie jest odbierana zgodnie z przeznaczeniem i zamierzeniem³⁵⁹.

Rysunek 3.4.

Elementy procesu komunikacji na rynku budowlanym



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Ph. Kotler, *Marketing, analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner&Ska, Warszawa 1994, s. 547.

W procesie komunikowania na rynku budowlanym istotne jest uświadomienie, że uczestniczą w nim dwie strony, tzn. nadawca oraz odbiorca. Z tego powodu należy szczególnie dopilnować, aby informacja odebrana przez klienta, była identyczna z informacją przekazaną przez wykonawcę budowlanego. Nie zawsze tak jest z uwagi na bariery (szumy), które występują w modelu komunikowania się³⁶⁰. Bariery lub inaczej filtry komunikacyjne są to przeszkody zniekształcające informację, która ma dotrzeć do zamawiającego wykonanie usług budowlanych. Bariery te zostały podzielone na: psychologiczne, materialno-energetyczne, zewnętrzne, organizacyjne oraz przeciążenie informacji³⁶¹. Komunikacja marketingowa ma przepływ dwukierunkowy. Pierwszy wówczas, gdy przedsiębiorstwo przesyła do określonego segmentu odbiorcy przekaz zawierający jednocześnie informację nakłaniającą, przekonywującą, która ma na celu wywołanie zamierzonych reakcji i działań u odbiorcy komunikatu. Z drugiej strony, można otrzymać odpowiedź zwrotną, w postaci zatwierdzenia bądź negacji oferty, akceptacji rozwiązań technicznych koncepcji architektonicznej lub potwierdzenia przekazu marketingowego otrzymanego od wykonawcy budowlanego³⁶².

J. Stankiewicz wskazuje na bariery powstrzymujące lub blokujące skuteczne komunikowanie się na rynku. Do najważniejszych z nich zaliczono³⁶³: nieostrożność,

³⁵⁹ T. Sztucki, *Promocja. Sztuka pozyskiwania nabywców*, AW Placet, Warszawa, 1995, s. 19.

³⁶⁰ J. Łańcucki (red.), *Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001, s. 35.

³⁶¹ W. Wereda, *Zarządzanie relacjami...*, op. cit., s. 99.

³⁶² J. W. Wiktor, *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, PWN, Warszawa 2001, s. 40-42.

³⁶³ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Astrum, Wrocław 2006, s. 137.

zniekształcenie motywu, nadmierne zaabsorbowanie sobą, przejawianie zachowań obronnych, brak zaufania, nastawienie do nadawcy, emocje, różnice językowe, niezgodność przekazów werbalnych i pozawerbalnych, percepcja (tabela 3.6.).

Tabela 3.6.

Bariery komunikacyjne mające wpływ na kształtowanie partnerstwa na rynku budowlanym

l.p.	Bariery komunikacyjne	Opis i charakterystyka
1.	Nieostrożność	Nadawca przekazuje komunikat bez zastanowienia i przemyślenia. Nieostrożność podczas komunikowania może przejawiać się wtedy, gdy klient lub wykonawca nie słucha czynnie.
2.	Zniekształcenie motywu	Wybiórcze słuchanie przekazywanych informacji, ignorowanie przekazów sprzecznych z oczekiwaniami.
3.	Nadmierne zaabsorbowanie sobą	Sklonność do mówienia wiele za dużo o sobie. Odbiorca nie koncentruje się na odbiorze przekazu, informacji i na nadawcy komunikatu.
4.	Przejawianie zachowań obronnych	Nadmierna troska odbiorcy, żeby sobie nie zaszkodzić. Zachowanie takie demonstruje partner wówczas, gdy czuje zagrożenie niezależnie od tego, czy owe zagrożenie jest rzeczywiste czy wyimaginowane.
5.	Brak zaufania	Istotna przeszkoda w komunikowaniu, jeżeli jedna ze stron jest nieuczciwa i niewiarygodna, nie dysponuje wiedzą w danej dziedzinie, przekazując sprzeczne i niespójne informacje.
6.	Nastawienie do nadawcy	Stanowi możliwą, istotną barierę w porozumiewaniu, zwłaszcza gdy wcześniej przed rozmową otrzymaliśmy wiarygodne, sprawdzone informacje o kliencie (np. z wywiadowni handlowych lub od innego klienta poprzez rekomendację rynkową).
7.	Wiek, wykształcenie	Nie są obojętne dla skutecznego komunikowania; przy dużej różnicy wieku mogą występować nieporozumienia między kontrahentami.
8.	Niezgodność przekazów werbalnych	W przypadku, gdy mowa ciała nie odzwierciedla wypowiedzianych słów, dwa sprzeczne komunikaty mogą utrudnić komunikację wykonawcy budowlanego z klientem.
9.	Różnice językowe	Stanowią istotną barierę w porozumiewaniu, różnice kulturowe, kraj pochodzenia partnera może uniemożliwić przesyłanie zrozumiałej informacji, warunkuje pożądaną reakcję zwrotną partnera.
10.	Emocje wyrażone przez nadawcę	Gniew, nienawiść, zazdrość, radość nadawcy, mają wpływ na zrozumienie komunikatów wysyłanych przez odbiorcę.
11.	Płeć	Płeć może stać się przeszkodą w skutecznym porozumiewaniu. Różnice w komunikowaniu się przedstawicieli obu płci przejawiają się na trzech płaszczyznach: emocjonalności komunikatu, komunikowaniu się w sytuacji problemowej oraz wrażliwości na ton głosu.
12.	Żargon budowlany	Specyficzny sposób komunikowania się między pracownikami przebywającymi na budowie, używanie słownictwa niezrozumiałego dla klienta, może utrudniać proces komunikowania na placu budowy lub przy pracach projektowych (rysunki konstrukcji, opis techniczny).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Astrum, Wrocław 2006. s. 137-140.

Na początku relacji komunikacja ma przede wszystkim charakter jednostronny, od sprzedającego do odbiorcy usługi lub materiałów budowlanych. Na etapie negocjowania i rozmów jest to już dwustronna wymiana informacji pomiędzy wykonawcą a klientem.

Dopiero na etapie rozwoju relacji dochodzi do stałej wymiany informacji, nie tylko między uczestnikami pierwszej fazy negocjacji, ale także z innymi pracownikami obydwu współpracujących firm. Wraz z przechodzeniem z etapu wstępnego, poprzez negocjacje, aż do rozwoju relacji, zmniejsza się stopniowo udział komunikacji bezpośredniej. Może ją zastępować wymiana danych między pracownikami firm za pomocą systemów informatycznych i telefonicznych (komunikacja osobista ograniczona jest do wizyt u klienta), służących budowaniu lojalności i pielęgnacji powstałych relacji³⁶⁴.

Istotnym problemem, występującym w przedsiębiorstwach jest nieprawidłowa komunikacja z klientem, czego dowodem jest niewłaściwe zrozumienie przez zarządzających przedsiębiorstwem budowlanym potrzeb i priorytetów odbiorców³⁶⁵. Budowa partnerstwa na rynku budowlanym powinna być następstwem prowadzonej z odbiorcami komunikacji. Główną funkcją dialogu między partnerami jest przede wszystkim przekazywanie sobie zrozumiałych informacji, których celem jest obustronna korzyść. Według J. Otto nie można zbudować trwałych relacji partnerskich z klientami właśnie bez ścisłego dialogu³⁶⁶. Jeżeli organizacja oferenta nie słucha i nie wie, co jest najważniejsze dla klienta z jego punktu widzenia, to mimo wykonania prac budowlanych w najlepszej jakości i w terminie może się okazać, że obiekt „nie jest sztyty” na jego „miarę”. Może on nie spełniać założeń technologicznych, takich jak: rozstaw słupów konstrukcyjnych uniemożliwiający usytuowanie linii technologicznej lub nieprzygotowanie fundamentów obiektu i konstrukcji stalowej w ścianie szczytowej do kolejnej, planowanej rozbudowy w przyszłości. W biurze projektowym efektywnym pomysłem jest prowadzenie komunikacji z klientem poprzez prezentacje multimedialne (pokaz rysunków technicznych, projektów koncepcji architektonicznych z wizualizacjami oraz np. planszy zbiorczej sieci i zagospodarowania terenu). Dodatkowo, przydatne i ułatwiające zrozumiałą komunikację są próbki materiałów budowlanych, które pokazuje się klientowi. Należy zawsze pamiętać, aby prezentować rozwiązania materiałowe z jednoczesnym podawaniem ewentualnych różnic cenowych produktów tak, żeby cały czas monitorować koszty zatwierdzone lub przewidziane przez klienta na poczet projektowanej lub wykonywanej inwestycji budowlanej.

Skuteczna komunikacja na rynku budowlanym w Polsce ma miejsce wtedy, gdy odbiorca zrozumiał nadawcę dokładnie tak, jak on zamierzał. W takiej skutecznej komunikacji sygnały, informacje wysyłane przez nadawcę, klienta zamawiającego wykonanie usług budowlanych (projektowanie, wykonawstwo budowlane), dobrze oddają jego intencje,

³⁶⁴ P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński, *Komunikacja w relacjach...*, op. cit., s. 36.

³⁶⁵ N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2003, s. 10.

³⁶⁶ J. Otto, *Marketing bezpośredni...*, op. cit., s. 108.

a interpretacja odbiorcy jest zbieżna z zamiarami wykonawcy³⁶⁷. Aby komunikacja na rynku budowlanym przebiegała pomyślnie, należy dobrze interpretować jego cele i zamierzenia. Szczególnie ważna jest identyfikacja oczekiwań klienta już na etapie rozpoczęcia inwestycji i przygotowania wielobranżowych prac projektowych. Wykonany projekt powinien w pełni odzwierciedlać oczekiwania klienta, nie tylko pod kątem rozwiązań technologicznych, technicznych, materiałowych, ale także możliwości finansowych. Pomocny w określeniu optymalnych rozwiązań projektowych jest ścisły, dokładny wywiad z klientem i spisanie indywidualnego programu dla planowanego obiektu (zawierającego bardzo szczegółowe pytania odnośnie planowanej inwestycji). Modelowanie oczekiwań klienta przez gotowe druki i formularze pomaga kształtować partnerską komunikację między uczestnikami rynku budowlanego. Dodatkowo, pojawia się pytanie, jak zbudować partnerstwo z klientem, nie mówiąc o kosztach inwestycji. Czy klient będzie darzył biuro projektowe zaufaniem, w przypadku, gdy projekt będzie przekraczał znacznie budżet przeznaczony do realizacji, poprzez zabezpieczony kredyt bankowy, dofinansowanie z funduszy europejskich lub przygotowanie stałego budżetu cenowego przez głównego właściciela. Dlatego konieczne projektanci budowlani muszą wspominać w czasie projektowania o kosztach i monitorować na bieżąco koszt planowanych prac budowlanych. Ciekawym pomysłem umacniającym partnerstwo jest wycena prac budowlanych przez niezależnych kosztorysantów, w trakcie zatwierdzenia koncepcji architektonicznej obiektu i wprowadzenia zmian, np. standardów materiałowych, ale jeszcze przez złożeniem dokumentacji wielobranżowej z wnioskiem o pozwolenie na budowę.

Także J. Sobczak-Matysiak podkreśla ważną rolę słuchania potrzeb klienta w procesie projektowania. Poprzez trwały nawyk uważnego słuchania projektanci mogą przyczynić się do usprawnienia procesu komunikowania i pogłębienia partnerstwa z klientami. Dobry słuchacz, projektant wiodący, zazwyczaj architekt koordynujący pracę całego zespołu projektowego, musi posiadać wiele umiejętności, a najważniejsze z nich to umiejętność parafrazowania, czyli potwierdzania tego, co zostało powiedziane i upewniania, czy właściwie zrozumiano intencję klienta. Projektant szczególnie podczas rozmów z inwestorami zagranicznymi, w przypadku różnic kulturowych lub językowych oraz złożonych zagadnień technicznych, powinien regularnie sprawdzać czy komunikacja między stronami przekazu jest czytelna i zrozumiała³⁶⁸.

³⁶⁷ J. Sobczak-Matysiak, *Psychologia kontaktu z klientem*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1998, s. 26.

³⁶⁸ J. Sobczak-Matysiak, *tamże*, s. 27.

Realizacja podstawowych założeń skutecznej i profesjonalnej komunikacji, wymaga zatrudnienia oraz utrzymania w firmie personelu o określonych kwalifikacjach. Pożądany pracownik powinien być przede wszystkim: lojalny, kreatywny, zaangażowany, dynamiczny, przyjazny w komunikowaniu się z klientem. Oczekiwania w stosunku do osób zatrudnionych w organizacji budowlanej są aktualnie zdecydowanie wyższe niż w przeszłości³⁶⁹. Przedsiębiorstwo to przede wszystkim ludzie, którzy komunikują się między sobą, wewnątrz organizacji oraz z klientem i otoczeniem na zewnątrz. W procesie komunikacji pracownicy, sprzedawcy powinni także znać dotychczasowego klienta, rozumieć jego oczekiwania i aktualne potrzeby, przewidywać jego zachowania oraz proponować mu optymalne rozwiązania techniczne. Wielokrotnie, np. dostawcy materiałów budowlanych występują w roli konsultantów, technicznych doradców, gdzie podczas szczerej komunikacji rozwijany jest proces partnerstwa między stronami. Ważne z punktu widzenia budowania relacji partnerskich, przy pomocy profesjonalnej komunikacji z klientem, jest zapewnienie pracownikom wykonawcy warunków do rozwoju zawodowego poprzez szkolenia, kursy, w taki sposób, aby stali się oni współtwórcami procesu komunikacji, gdzie celem jest stworzenie trwałych więzi partnerskich³⁷⁰. Pracownicy pierwszego kontaktu oraz opiekunowie klienta powinni posiadać wysokie umiejętności w zakresie komunikacji interpersonalnej. Ponadto, menedżerowie komunikujący się z odbiorcą nie powinni sobie pozwolić na okresy ciszy i milczenia. Przedsiębiorstwo budowlane potrzebuje kadr marketingowych, które posiadają najwyższe umiejętności w zakresie wysławiania się i komunikowania z klientem³⁷¹. Istotnym aspektem wdrożenia marketingu partnerskiego jest chęć udziału w szkoleniach i chęć pracy nad poprawą umiejętności komunikacyjnych³⁷². Na etap edukacji podwykonawców, z którymi realizuje prace wykonawcze przedsiębiorstwo budowlane, zwracał uwagę również J. A. Dainty³⁷³.

Nawiązywanie i kontynuowanie dialogu z klientem powinno być szczere, ponieważ odbiorca potrafi w sposób szybki wyczuć prawdziwe intencje przekazywanego komunikatu i odróżnić je od pozorowanych technik negocjacyjnych. W optymalnym ujęciu firma budowlana powinna traktować swoich klientów jako część rodziny, którą otacza opieką i troską, wysłuchuje, daje wsparcie i ciepło oraz serdeczność, ponieważ takich uczuć w życiu codziennym klientom może brakować³⁷⁴. Badania opracowane przez McGraw-Hill Research

³⁶⁹ J. Otto, (2004), *Marketing relacji...*, op. cit., s. 161.

³⁷⁰ I. H. Gordon, *Relacje z klientem...*, op. cit., s. 58.

³⁷¹ M. J. Thomas, *Podręcznik marketingu*, PWN, Warszawa 1999, s. 165.

³⁷² E. Radziszewska-Zielina, *Badania relacji...*, op. cit., s. 181.

³⁷³ J. A. Dainty, H. G. Briscoe, J. S. Millett, *Subcontractor perspectives on supply chain alliances*, Construction Management and Economics, Vol. 19, No. 1, p. 1-10.

³⁷⁴ J. Otto, (2004), *tamże*, s. 180.

(tabela 3.7.) wykazały, że brak komunikacji i kontaktu z klientem stanowi najważniejszą przyczynę utraty nabywców³⁷⁵.

Tabela 3.7.

Główne przyczyny utraty klientów

Dlaczego firmy tracą klientów	Procent
Przeprowadzka lub śmierć	6
Działania konkurencji	9
Brak satysfakcji z produktu	18
Brak komunikacji i kontaktu, obojętność	67

Źródło: J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*. C. H. Beck, Warszawa 2004, s. 161, na podstawie: McGraw-Hill Research, [w:] P. Badowski, *Wojna i Pokój*, „Home and Market” 3/1999.

W przypadku rynku usług budowlanych i przetargów z pominięciem ustawy o zamówieniach publicznych występuje głównie komunikacja osobista z klientem. Bezpośrednie kontakty osób umożliwiają indywidualne podejście do oferty, doradztwo oraz przedstawienie szczegółowej, spełniającej oczekiwania, oferty cenowej wraz ze specyfikacją techniczną oraz pomoc w doborze optymalnego rozwiązania, ceny do jakości usługi lub materiałów budowlanych. Sytuacja taka byłaby niemożliwa w przypadku komunikacji nieosobowej, w trakcie przetargów publicznych zgodnie z ustawą o zamówieniach publicznych. J. Otto zwraca uwagę na możliwą naturę komunikacji na rynku inwestycyjnym, gdzie kontakty z lojalnym klientem mają charakter nieformalny i przypominają dialog, który prowadzi do zaprzyjaźnienia się z klientem i wykreowania lojalnego nabywcy³⁷⁶. Działania takie powodują przekształcenie inwestora w klienta stałego i lojalnego przyjaciela, rzecznika rynkowego wykonawcy budowlanego.

3.3. Jakość prac budowlanych jako narzędzie budowania relacji partnerskich z klientami

Jakość wykonanych usług budowlanych jest niewątpliwie jednym z kluczowych narzędzi mających wpływ na kształtowanie relacji partnerskich z klientami. Uwzględniając cel długofalowych związków z klientami, jakość w budownictwie powinna być definiowana przez pryzmat spełnienia potrzeb i oczekiwań klienta³⁷⁷. Jest ona ściśle powiązana z zadowoleniem klienta, które w potocznym rozumieniu jest interpretowane jako ogólna satysfakcja z użytkowania i eksploatacji wykonanych lub dostarczonych usług

³⁷⁵ J. Otto, (2004), *Marketing relacji...*, op. cit., s. 161, cyt. na podstawie: McGraw-Hill Research, [w:] P. Badowski, *Wojna i Pokój*, „Home and Market” 3/1999, s. 31.

³⁷⁶ J. Otto, *Marketing bezpośredni...*, op. cit., s. 99.

³⁷⁷ J. Otto, (2004), *Marketing relacji...*, op. cit., s. 123.

i materiałów budowlanych³⁷⁸. Według K. Rogozińskiego, jakość to ogół cech i właściwości produktu lub usługi, które to cechy mają wpływ na zdolność do zaspokojenia określonych lub domniemanych potrzeb³⁷⁹. Jakość jest również pełnym spełnieniem stwierdzonych, zidentyfikowanych potrzeb klienta przy zachowaniu optymalnych kosztów własnych³⁸⁰.

Po raz pierwszy pojęcie „jakość” pojawiło się w pracach Platona (V/IV w. p.n.e.), który na jego określenie używał słowa *poiotos* czyli „pewien stopień doskonałości”³⁸¹. Jedne z pierwszych rozważań z zakresu jakości w budownictwie pojawiły się w przedsiębiorstwach po rewolucji przemysłowej w Anglii na przełomie XVIII i XIX wieku. Były one związane przede wszystkim z funkcjami kontroli technicznej i nadzoru przełożonego nad pracownikami (majstra i brygadzysty nad pracą robotnika)³⁸².

Tabela 3.8.

Jakość w ujęciu prekursorów zarządzania

Autor	Rozumienie jakości
J. Oakland	Jakość to stopień zaspokojenia potrzeb i spełnienie oczekiwań odbiorcy
J. Juran	Jakość to przede wszystkim przydatność użytkowa produktu lub materiału
P. Crosby	Jakość to zgodność finalnego wyrobu ze specjalistycznymi wymaganiami
E. Deming	Jakość to przewidywany stopień jednorodności i niezawodności, przy możliwie niskich kosztach i dopasowaniu do wymagań rynkowych
M. Imai	Jakość to wszystko, co można poprawić
A. Feigenbaum	Jakość to zbiorcza charakterystyka produktu lub usługi z uwzględnieniem marketingu, projektu, wykonania i utrzymania, która powoduje, że dany produkt i serwis spełniają oczekiwania klienta

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B. Gajdzik, A. Wyciślik, *Jakość, środowisko i bezpieczeństwo pracy w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008, s. 12.

E. Deming opracował 14 zasad TQM i udowodnił, że przyczyną braków w produkcji są w 94% pracownicy liniowi. Dla P. Crosby standardem wzorowej jakości był brak usterek i uwag z strony klienta³⁸³. Początki zmian w interpretacji kategorii jakości sięgają początku lat pięćdziesiątych, gdzie V. A. Feigenbaum wystąpił z wyraźnym wnioskiem o uwzględnienie w ocenach jakości punktu widzenia i jej oceny przez docelowego

³⁷⁸ R. Furtak, *Marketing...*, op. cit., s. 146.

³⁷⁹ K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, Poznań 2000, s. 203.

³⁸⁰ J. Bank, *Zarządzanie przez jakość*, Warszawa 1996, s. 16-17.

³⁸¹ E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2002, s. 14-15.

³⁸² A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1998, s. 89-90.

³⁸³ B. Gajdzik, A. Wyciślik, *Jakość, środowisko...*, op. cit., s. 12.

odbiorcę³⁸⁴. Spotykanym w literaturze podziałem definicji i elementów jakości jest jej podział na działania twarde i miękkie (związane z relacjami interpersonalnymi pracowników i obsługą sprzedażową przez osoby odpowiedzialne za kontakty osobiste i utrzymanie relacji z klientami). Do elementów twardych oceny jakości na rynku budowlanym zaliczono wykonanie prac budowlanych w budynku oraz części materialnych obiektu i budowli (wyposażenie, sprzęt, materiały budowlane, ocena jakości wykonania posadzki przemysłowej lub pokrycia dachowego). Dodatkowo, ocena jakościowa, w tym rozumieniu dotyczy także poprawnego wykonania dokumentacji technicznej projektów budowlanych, wielobranżowych lub wykonawczych oraz wszystkich pozostałych dokumentów niezbędnych do uzyskania decyzji o pozwoleniu na budowę oraz niezbędnych przy spełnieniu wymagań jakościowych zgodności z przepisami przy procedurze przekazania obiektu w użytkowanie.

Rysunek 3.5.

Związek pomiędzy jakością usługi a satysfakcją zamawiającego

		Satysfakcja zamawiającego	
		niska	wysoka
Jakość usługi budowlanej	niska	A Usługa nie jest zgodna z oczekiwaniami	B Usługa odpowiada ograniczonemu budżetowi klienta, jego preferencjom i oczekiwaniom
	wysoka	C Usługa jest zbyt droga dla klienta bądź nie odpowiada jego preferencjom i oczekiwaniom	D Usługa jest zgodna z oczekiwaniami i dokumentacją projektową

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Storbacka, T. Strandvik, Ch. Grönroos, *Managing customer relationship for profit*, International Journal of Service Industry Management, 5/1994, s. 28, cyt. za: J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*. C. H. Beck, Warszawa 2004, s. 151.

W zakres usług w budownictwie wchodzi szeroka gama robót związanych z wnoszeniem budynków, pracami instalacyjnymi, wykończeniowymi czy remontowymi. Każdy rodzaj świadczonych usług technicznych ma wpływ na jakość obiektu budowlanego

³⁸⁴ A. V. Feigenbaum, *Total Quality Control*, New York 1961, s. 13, cyt. za: K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, Poznań 2000, s. 203.

i satysfakcję klienta³⁸⁵. Przedstawiony rysunek 3.5. omawia cztery występujące konfiguracje związków, jakie mogą zachodzić między jakością usługi budowlanej a satysfakcją odbiorcy. Należy zwrócić uwagę przede wszystkim na dwa okna „B” i „C”. W pierwszym „B” jakość oceniana jest nisko, jednak klient jest usatysfakcjonowany. Sytuacja taka ma wtedy miejsce na rynku budowanym, gdy np. usługa, materiał budowlany odpowiada budżetowi nabywcy czy też jego preferencjom, bądź ustalona cena w zamówieniu odpowiada stosunkowo niskiemu budżetowi. W drugim przypadku „C” odbiorca dostrzega wysoką jakość świadczonej usługi lub dostawy produktu, ale jest nieusatysfakcjonowany. Przyczyną takiej sytuacji, braku zadowolenia, może być wysoka – zawyżona w opinii odbiorcy cena usług lub produktów budowlanych. Odbiorcy mają przecież różne preferencje i w danej ocenie, mimo dostrzegania obiektywnie wysokiej jakości usługi, klient oczekuje innych atrybutów, korzyści lub postrzega alternatywne sposoby zagospodarowania swoich środków finansowych. Satysfakcja w tych przypadkach jest zdecydowanie uwarunkowana i postrzegana przez klienta wartością usługi. Badania nad jakością oferowanych usług zaowocowały wieloma modelami. Jednym z ważniejszych jest model jakości Ch. Grönroosa, który pokazuje, że postrzegana jakość jest wynikiem porównań przez klienta usługi oczekiwanej z otrzymaną. Usługę oczekiwaną określono jako świadczenie, które ma klient nadzieję otrzymać. Ch. Grönroos twierdzi, że usługa jest postrzegana indywidualnie przez odbiorcę, a zatem subiektywnie³⁸⁶.

Istnieją dwa sposoby spojrzenia na jakość produktu: wewnętrzne oraz zewnętrzne. Oba mają swój udział w zyskowności firmy budowlanej. Wewnętrzne spojrzenie koncentruje się przede wszystkim na skutecznej kontroli jakości i zgodności materiałów oraz usług przedsiębiorstwa ze specyfikacjami, umowami i zamówieniami od klienta. Kiedy konstrukcja stalowa poddana jest kontroli spawów, analizie grubości powłoki malarskiej i wytwarzana jest od razu ściśle według rysunków warsztatowych, zgodnie z wymogami jakościowymi, działanie takie pozwala z dużym prawdopodobieństwem uniknąć wysokich kosztów usuwania ewentualnych, zgłaszanych reklamacji. Skuteczna kontrola jakości na etapie produkcji materiałów budowlanych powoduje w dłuższym horyzoncie czasowym obniżkę kosztów działalności firmy budowlanej. Zewnętrzne spojrzenie na jakość polega na badaniu jej z perspektywy oceny klienta i jego oczekiwań, po otrzymaniu produktu lub usługi o wymaganych parametrach jakościowych. Wiele firm wykorzystuje instrumenty, typu

³⁸⁵ G. Sawicki, A. Świdorski, *Problematyka normalizacji jakości i kodyfikacji w aspekcie integracji z NATO i UE, jakość – problemy i rozwiązania część III*, Wojskowe Centrum Normalizacji, Instytut Techniczny Wojsk Lotniczych, Zakład Systemów Jakości i Zarządzania, Warszawa 2010, s. 108.

³⁸⁶ J. Otto, (2004), *Marketing relacji...*, op. cit., s. 126.

ankieta satysfakcji do oceny zadowolenia klienta oraz kwestionariuszy identyfikacji potrzeb i oczekiwań odbiorcy³⁸⁷.

Dowodem na zainteresowanie jakością w budownictwie jest wprowadzenie działań w przedsiębiorstwach dotyczących koncepcji *Total Quality Management* (TQM), polegającej na kompleksowym zarządzaniu jakością. Podwaliny TQM zostały stworzone na początku lat 40. ub. stulecia, dzięki współpracy amerykańskich naukowców W. E. Deminga (TQM jest oparte m.in. na tzw. cyklu Deminga) i J. Jurana ze Związku Japońskich Naukowców i Inżynierów. Filozofia TQM opiera się na pięciu zasadach: zaangażowaniu kierownictwa (przywództwo), orientacji na kliencie i pracowniku, koncentracji na faktach, ciągłym doskonaleniu, powszechnym uczestnictwie. W koncepcji TQM każdy czynnik w przedsiębiorstwie lub w jego otoczeniu ma wpływ na jakość, dlatego każdy aspekt działalności należy realizować, uwzględniając podejście projakościowe. Istotą TQM jest zintegrowanie celów: przedsiębiorstwa i jego klientów. Realizacja taka przebiega przy pełnym zaangażowaniu pracowników organizacji i przy wiodącej roli kadry kierowniczej. Struktura organizacji kierującej się zasadami TQM podporządkowuje się kulturze pracy zespołowej, a kanały komunikacyjne i powiązania wykraczają poza granicę jednostek organizacyjnych. Wytyczne norm ISO 9001:2008 są w dużej mierze oparte na koncepcji TQM i kierują się podobnymi zasadami.

W odniesieniu do budownictwa należy przyjąć, że gwarantem jakości i wystawcą dokumentu gwarancyjnego, o którym mowa w treści Kodeksu cywilnego, jest wykonawca robót budowlanych. Na rynku budowlanym coraz częściej dochodzi do obniżania jakości realizowanych inwestycji budowlanych, szczególnie w sektorze zamówień publicznych. Podstawowym kryterium wyboru oferty w przetargach publicznych jest najniższa cena. Procedura taka wymusza stosowanie (przez startujących w przetargu generalnych wykonawców) materiałów budowlanych, tzw. „równoważnych” w stosunku do rozwiązań przewidzianych w projektach budowlanych, co może skutkować także obniżeniem jakości i standardu rozwiązań technicznych zastosowanych w obiekcie.

W przypadku procedur wyboru wykonawcy w innych krajach UE, w wielu z nich najniższa i najwyższa cena ofertowa jest odrzucona przez zamawiającego, co skutkuje także dużym prawdopodobieństwem zastosowania rozwiązań materiałów o optymalnych parametrach jakościowych, które zostały przewidziane w projekcie budowlanym i specyfikacji przetargowej.

³⁸⁷ M. D. Hutt, T. W. Speh, *Zarządzanie marketingiem...*, op. cit., s. 333-335.

Przedsiębiorstwa budowlane sprzedające za granicą swoje produkty lub usługi, np. Mostostal Export, Es-System, Decora, muszą przestrzegać regulacji technicznych innych państw, do których eksportują swoje wyroby. Szereg firm, dokonując wyboru swoich dostawców, wymaga specyfikacji jakościowych związanych z uzyskaniem: atestów, świadectw i certyfikatów wydawanych przez jednostki certyfikujące wyroby, jak: LRS, GL, DNV, TÜV, PRS, UDT, BASEC, SEMCO. Wiele firm wymaga także od dostawców i wykonawców zapewnienia jakości na podstawie norm ISO serii 9000 lub normy środowiskowej 14001. Przedsiębiorstwa budowlane (eksportujące do krajów będących w Unii Europejskiej produkty mogące zagrozić bezpieczeństwu) muszą starać się o certyfikat zgodności europejskiej, tzw. znak CE, będący obligatoryjnym świadectwem, że określony wyrób spełnia wymagania bezpieczeństwa, ochrony życia i bezpieczeństwa użytkowników³⁸⁸.

Normy ISO zostały ustalone w 1946 r. przez *International Organization for Standardization* (Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna)³⁸⁹. System zarządzania jakością zgodny z normą ISO 9001:2008 ma na celu zapewnienie spełnienia wymagań klientów i stałą poprawę jakości produkowanych wyrobów lub świadczonych usług. Idea norm ISO serii 9000 wywodzi się ze schematów stosowanych w armii NATO i w NASA w celu zapewnienia niezbędnej jakości dostaw³⁹⁰. W aspekcie relacji partnerskich zwrócono uwagę na koncentrację na kliencie i skupienie się na aktualnych oraz przyszłych jego potrzebach, a także na działaniu w celu ich zaspokojenia. Wytyczne jakościowe norm ISO 9001:2008 sugerują wzajemne, korzystne powiązania z dostawcami, gdzie organizacja firmy budowlanej i jej podwykonawcy współpracują ze sobą w celu podniesienia jakości prac budowlanych. Relacje takie powinny być skonstruowane w ten sposób, aby przynosiły obopólną korzyść. Pozwalają one na szybkie reagowanie w wypadku zmieniającej się sytuacji rynkowej, jednocześnie spełniając potrzeby docelowych klientów. Zachowanie takie umożliwia zwiększenie rentowności organizacji budowlanej i jej partnerów biznesowych³⁹¹. W przedsiębiorstwach, w których wdrożone zostały procedury wymogów ISO, najczęściej dostrzeganymi korzyściami zewnętrznymi jest zwiększenie poziomu satysfakcji klienta (73%), poprawa terminów dostaw (59%), podniesienie pozycji rynkowej (54%), wzrost wartości sprzedaży (53%). Do kluczowych korzyści wewnętrznych należą: usprawnienia w funkcjonowaniu przedsiębiorstw (72%), zmiana podejścia najwyższego kierownictwa do

³⁸⁸ M. Urbaniak, *Marketing przemysłowy...*, op. cit., s. 76.

³⁸⁹ B. Gajdzik, A. Wyciślik, *Jakość, środowisko...*, op. cit., s. 39.

³⁹⁰ J. M. Myszewski, *Po prostu jakość. Podręcznik zarządzania jakością*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 251.

³⁹¹ <http://jakosc.biz>, data odczytu 14.05.2008 r.

zarządzania organizacją (67%), skrócenie cyklu wdrażania nowych produktów (66%) oraz zmniejszenie wskaźnika usterek i braków wewnętrznych (64%)³⁹².

W aspekcie rozważań na temat analiz jakości jako czynnika wpływającego na pogłębienie relacji partnerskich z klientami, należy wspomnieć o obsłudze pogwarancyjnej, czyli istotnym procesie obsługi klientów. Naprawa wykonanych usług umożliwia wykonawcy budowlanemu utrzymywanie ścisłych relacji podczas eksploatacji obiektu, gdzie troska o budynek sprzyja pielęgnacji partnerstwa między klientem a wykonawcą. Aby wykorzystać okres gwarancyjny i pogwarancyjny w celu budowania partnerstwa z klientem, należy wyjaśnić korzyści dla osób odpowiedzialnych za przygotowanie obsługi serwisowej dla klienta. Jednym z zadań jest zachęcanie klientów do kontaktu z wykonawcą, np. składając reklamację lub zgłaszając problemy do rozwiązania podczas eksploatacji budynku. W takim wypadku zadowolenie klienta zależy nie tylko od formy zadośćuczynienia, lecz także od tego, w jaki sposób i w jakim terminie przebiegała procedura rozpatrywania zgłoszonych usterek reklamacyjnych³⁹³. Wiele przedsiębiorstw budowlanych nie wykorzystuje i nie przygotowuje organizacji w zakresie obsługi posprzedażowej, po zakończeniu prac odbiorowych i przekazaniu obiektu w użytkowanie. Ścisły kontakt z klientem w czasie eksploatacji pozwala doradzać inwestorowi i troszczyć się o budynek, produkty, maszyny i środki trwałe. Umożliwia także uzyskanie dodatkowych zamówień na usługi, np. na przegląd obiektów i instalacji pod kątem zużycia technicznego obiektu i wymogów przepisów prawa budowlanego.

W tabeli 3.9. omówiono zasady profesjonalnej procedury reklamacyjnej pod kątem wzmocnienia relacji partnerskich z klientami.

Tabela 3.9.

**10 zasad skutecznej procedury reklamacyjnej na rynku budowlanym
wpływających na relacje partnerskie z klientami**

l.p.	Proces rozpatrywania reklamacji	Opis wykonywanych działań
1.	Szybkie, terminowe działanie wykonawcy	Ma decydujące znaczenie w przypadku, gdy zakres reklamacji dotyczy usterek i wad zagrażających bezpieczeństwu użytkowania obiektu lub uniemożliwia kontynuację procesów produkcji (awaria drzwi wejściowych, usterka bramy przemysłowej, brak zasilania i oświetlenia zakładu).
2.	Przyznawanie się do błędu	Jeżeli reklamacja jest uzasadniona, niezbędne jest przyznanie się do błędu i poniesienie konsekwencji zdarzenia. Wykonawca nie powinien przyjmować postawy defensywnej i nieszczerej.

³⁹² G. Grudowski, *System zarządzania jakością według normy ISO 9001 w małej firmie. Dokumentacja, wdrażanie, audit*, Oficyna Wydawnicza AJG, Bydgoszcz 2004, s. 20-21.

³⁹³ R. Furtak, *Marketing partnerski...*, op. cit., s. 234.

3.	Ciągle zainteresowanie problemem klienta	Firma budowlana powinna nie tylko interesować się złożonymi reklamacjami klientów, lecz także przyjąć ich punkt widzenia, przede wszystkim doradzać i prowadzić serwis, przeglądy i konserwacje tak, aby przewidywać usterki i awarie.
4.	Merytoryczne ustalenie faktów, a nie spieranie się	Obwinianie klienta za zaistniały problem, spieranie się z nim jest działaniem niepożądanym. Wykonawca powinien przyjąć postawę eksperta technicznego wyjaśniającego zagadnienia.
5.	Emocje klientów	Reakcje klientów mogą być bardzo różne, istotne jest, aby rozwiązać konflikt i problem, a nie prowokować konflikt.
6.	Profesjonalne traktowanie klientów	Mimo, że klienci nie zawsze mają rację, do wyjaśnienia problemu należy przyjąć założenie, że reklamacja jest uzasadniona. Nie oznacza to, że natychmiast musi być ofiarowanie zadośćuczynienia. Przy złożonych reklamacjach zdarza się, że klient do wyjaśnienia sytuacji nie jest pewny rezultatu rozpatrywania reklamacji.
7.	Ustalenie szczegółów procedury reklamacyjnej i przeglądów obiektów	Zaplanowanie wszystkich procedur przed podjęciem konkretnych działań należy opisać w warunkach gwarancji lub książce gwarancyjnej obiektu, przekazanej po odbiorze prac, zawierającej instrukcję użytkowania oraz wzorce druków i protokołów wypełnianych podczas przeglądów obiektu.
8.	Przekazywanie informacji na temat postępów w realizacji procedury reklamacyjnej	Monitoring procesu rozpatrywanych reklamacji powoduje zmniejszenie odczuwalnego przez klienta niezadowolenia. Klient powinien czuć cały czas troskę wykonawcy.
9.	Zaproponowanie rekompensaty za usterki lub wadliwy produkt	W niektórych przypadkach niezbędne jest przygotowanie zadośćuczynienia dla inwestora, obniżenie wartości wykonanych prac, wymianę wadliwego materiału lub przygotowanie innej rekompensaty dla zamawiającego.
10.	Wytrwałe dążenie do wzmocnienia osłabionych relacji	Rozczarowanie i niezadowolenie klienta może być tak duże, że niezbędne jest przygotowanie działań poprawiających relacje i utracone zaufanie na skutek powstałych reklamacji.

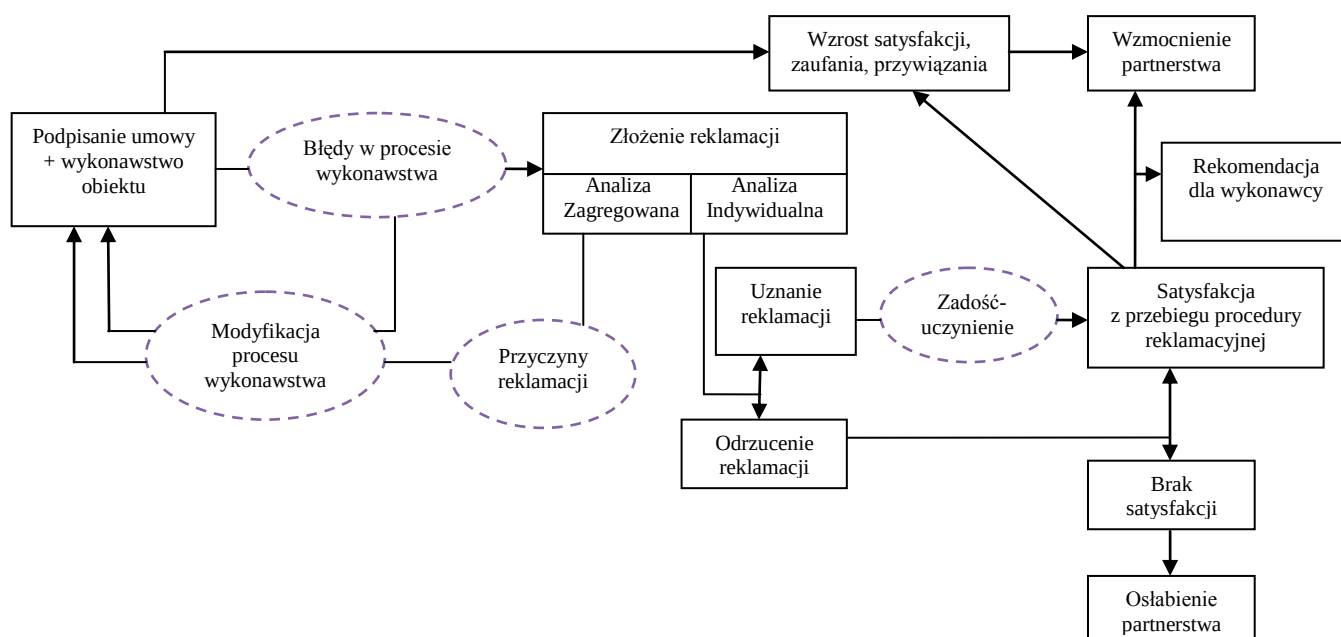
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R. Furtak, *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa 2003, s. 235.

Coraz więcej firm budowlanych dostrzega, że zapewnienie odpowiedniego, indywidualnego serwisu jest nieodłącznym elementem oferty wykonawcy i może zagwarantować ścisłą współpracę z klientem oraz zwiększyć stopień jego lojalności³⁹⁴. Umiejętne prowadzenie prac serwisowych w okresie gwarancyjnym i pogwarancyjnym pogłębia relacje partnerskie między wykonawcą a klientem i prowokuje klienta do powrotu do wykonawcy przy kolejnej, prowadzonej inwestycji. Pozytywne rozpatrzenie złożonej reklamacji, dotyczącej usterki wykonanych usług budowlanych, to nie jedyny cel działań w zakresie naprawy usług. Dział w firmie budowlanej obsługujący odbiorcę ma za zadanie poznać przyczyny powstania reklamacji oraz powziąć działania mające na celu uniknięcie ich w przyszłości. Na rysunku 3.6. przedstawiono proces naprawy jakości usług budowlanych, pod kątem efektów dla wzmocnienia lub osłabienia partnerstwa z klientem oraz uzyskania rekomendacji rynkowych dla wykonawcy.

³⁹⁴ A. Olczak, M. Urbaniak, *Marketing B2B...*, op. cit., s. 134.

Rysunek 3.6.

Jakość prac budowlanych a wzmocnienie partnerstwa z klientami



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S.W. Brown, D. L. Cowles, T. L. Tuten, *Service Recovery: Its Value and Limitations as Retail Strategy*, International of Service Industry Management 1996, vol. 7, No. 5, cyt. za: R. Furtak, *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa 2003, s. 237.

Każda złożona reklamacja jest źródłem cennych informacji, które powinny być archiwizowane i poddawane analizie. Dodatkowo, podczas spotkań z klientem zasadne jest szczegółowe analizowanie przeprowadzonych działań i napraw reklamacji w obsłudze posprzedażowej, gdyż działanie na rzecz bezpieczeństwa i jakości prac budowlanych pogłębia relacje partnerskie z klientem. Zgodnie z rysunkiem 3.6. dane te można przeanalizować zarówno z punktu widzenia pojedynczego zdarzenia (jednej reklamacji), jak i w przekroju ogólnym, zagregowanym³⁹⁵. Kooperacja wykonawcy z klientem doprowadza do cyklicznych analiz i szkoleń jakościowych, w których przedsiębiorstwa przeprowadzają wspólne audyty wykonanych projektów wraz z wprowadzeniem działań korygujących i poznaniem przyczyn reklamacji. W trakcie eksploatacji partnerzy podczas współpracy, ze zrozumieniem, poznają możliwość oceny poszczególnych rozwiązań materiałowych. Wszystkie te działania mają na celu poprawę jakości wykonanych prac budowlanych. Włączenie w rozmowy i analizy klienta powoduje wyciąganie wniosków z ewentualnych niepowodzeń, usterek i reklamacji. Ponadto wpływa na optymalizację terminów dostaw materiałów i wykonania prac montażowych, wybór optymalnych rozwiązań jakościowych i doskonalenie współpracy. W przyszłości

³⁹⁵ R. Furtak, *Marketing partnerski...*, op. cit., s. 235.

wprowadzone optymalizujące oszczędności w działaniach współpracujących firm przekładają się na wzrost konkurencyjności klienta oraz wykonawcy.

Ważnym zadaniem jest uświadomienie wszystkim pracownikom przedsiębiorstwa budowlanego sensu i celów obsługi gwarancyjnej i pogwarancyjnej klientów. Z. Kierczyński zwraca uwagę na uznanie klienta za partnera i konieczność potraktowania jego uwag i propozycji za cenne źródło informacji - motywujące do dalszej, wyteżonej pracy. Jednocześnie, w przypadku szybkiego i skutecznego rozwiązania problemu i naprawy zgłaszanej reklamacji może sprawić, że chwilowo niezadowolony klient, stanie się lojalnym i stałym klientem, polecającym firmę budowlaną³⁹⁶. Warto wspomnieć, że występującymi trudnościami na rynku budowlanym jest patologiczny sposób zapewnienia bezpieczeństwa prowadzonych realizacji dla klienta, między innymi przez nieprofesjonalne i niepartnerskie postępowanie przedsiębiorstw. Firmy te, nie przywiązują wagi do jakości usługi i produktów, nie usuwają zgłaszanych usterek, narażając tym samym na szkody klientów. Nie ponoszą one jednak żadnych konsekwencji, często zmieniają adresy i nazwy, przez co skutecznie uniemożliwiają zgłaszanie wad i usterek oraz uruchomienie procedur reklamacyjnych³⁹⁷. W wielu wypadkach firmy te nie regulują należności finansowych na rzecz swoich podwykonawców i poddostawców, narażając inwestora na dodatkowe kłopoty finansowe, wynikające z obowiązku treści Kodeksu cywilnego o solidarnej odpowiedzialności klienta i wykonawcy budowlanego za należności zgłoszonych podwykonawców. Dlatego tak ważny jest wybór przez klienta, sprawdzonego i wiarygodnego wykonawcy budowlanego. Wdrożenie strategii w przedsiębiorstwie opartej na jakości wymaga starannej koordynacji między kilkoma obszarami funkcjonalnymi firmy, z których każdy przyczynia się do wzrostu odczuwanej przez klienta wartości³⁹⁸.

Tabela 3.10.

**Realizacja strategii jakości w kontekście relacji partnerskich z klientem:
proces wielofunkcyjny**

Główna kategoria	Podkategorie	Odpowiedzialność ze strony firmy budowlanej za relację z klientem	Pomocne narzędzia
Jakość materiałów budowlanych, rozwiązań technicznych, urządzeń	Dokładne zdefiniowanie specyfikacji produktu. Zgodność z projektem technicznym materiałów w momencie dostawy na	Pracownicy pracowni projektowej, dział przygotowania inwestycji, kierownicy projektów, kierownicy	Dokumentacja projektowa, umowa, specyfikacja materiałowa, próbki materiałów, katalogi

³⁹⁶ Z. Kierczyński, *Strategiczna reorientacja rynkowa polskich przedsiębiorstw wytwarzających produkty przemysłowe*, Suchy Las 2004, s. 167.

³⁹⁷ J. M. Myszewski, *Po prostu jakość. Podręcznik zarządzania jakością*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa 2005, s. 49.

³⁹⁸ M. D. Hutt, T. W. Speh, *Zarządzanie marketingiem...*, op. cit., s. 333-335.

	plac budowy. Potwierdzenie jakości po odbiorze końcowym prac	budowy oraz robót	techniczne, normy budowlane
Jakość wsparcia	Dokładne zdefiniowanie potrzeb i oczekiwań klienta. Obsługa posprzedażowa	Konsultanci, inspektorzy nadzoru, rzeczoznawcy budowlani, serwisanci	Procedury i instrukcje ISO, programy ERP, CRM, Auto Cad
Jakość dostawy	Zgodność z zatwierdzonym harmonogramem wykonania. Wrażliwość i elastyczność na wprowadzane zmiany w specyfikacji dostaw dla klienta	Kierownicy projektów, kierownicy budowy, kierownicy robót, inżynierowie budów, dział logistyki	Działania korygujące w harmonogramach, plan BiOZ, MS Project, uaktualnianie terminów wykonania prac budowlanych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. D. Hutt, T.W. Speh, *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1997, s. 333.

Zgodnie z wynikami przeprowadzonych przez autora badań, przedsiębiorstwa powinny większą uwagę skupić na zdolnościach menedżerskich najwyższej kadry kierowniczej i ich kompetencjach, od których w głównej mierze jest uzależniony sukces przedsiębiorstwa i realizacja założonych celów. Liderzy firm powinni umiejętnie motywować swoich pracowników do lojalnej, wyteżonej pracy i ukierunkować ją na jakość, ponieważ to ludzie są inicjatorami postępu technologicznego i innowacyjnego, a nacisk na jakość techniczną wykonywanych usług, prowadzonych inwestycji budowlanych i zastosowanych materiałów, przyczynia się do pogłębienia istniejących relacji partnerskich z klientami³⁹⁹.

Współczesne budownictwo wykorzystuje szereg nowych materiałów, urządzeń oraz rozwiązań technologicznych, których skuteczność, trwałość i jakość może być oceniana niekiedy po dłuższym okresie. W ramach realizowanych umów przez wykonawców dla klientów istotne jest weryfikowanie założeń jakościowych materiałów budowlanych, niezależnie od długości okresu gwarancyjnego obiektu. Respektowanie przez wykonawców budowlanych wymagań gwarancyjnych i rękojmi mieści się w systemie norm prawnych i warunków technicznych odbioru prac⁴⁰⁰, zaś partnerstwo z klientami mieści się w obszarze marketingu relacyjnego. A. Pabian zwraca uwagę, aby dzięki ścisłej, partnerskiej współpracy pomiędzy generalnym wykonawcą a inwestorem weryfikować i kontrolować rozwiązania projektowe, czy nie stosuje się w nich, np. szkodliwych substancji w materiałach, czy zachowane są wymagania bezpieczeństwa, trwałości, a także jakości materiałów, oraz czy

³⁹⁹ A. Gręda, *Wpływ wybranych czynników na poprawę jakości produktów i wzrost efektywności zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstw i instytucji*, red. S. Miklaszewski, B. Miłucha, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010, s. 411.

⁴⁰⁰ *Warunki techniczne wykonania i odbioru robót budowlano-montażowych*, Tom 1, *Budownictwo ogólne*, część 4, Arkady, Warszawa 1990; *Warunki techniczne wykonania i odbioru robót budowlanych*, część 1, Wydawnictwo ITB, Warszawa 2007.

producenci udzielają wszystkich wymaganych gwarancji użytkowania materiałów i urządzeń, zastosowanych w projekcie budowlanym lub wykonawczym⁴⁰¹.

Brak podstawowych kwalifikacji to w polskich warunkach często spotykana przyczyna licznych błędów i występujących usterek technicznych w budownictwie. Wynika to zwykle z tego, że wykonawcy zakładają, że jak zajmują się robotami budowlanymi od lat, to w budownictwie nie ma prac, których nie potrafią wykonać. Jednak nowoczesne rozwiązania materiałowe i technologie w budownictwie wymagają specjalizacji i ciągłego doskonalenia oraz podnoszenia swoich kwalifikacji. Zarządzający przedsiębiorstwem budowlanym, myśląc o kształtowaniu partnerstwa z klientami, muszą zastanowić się nad jakością wykonywanych usług budowlanych. Ciągłe szkolenia i doskonalenie własnych pracowników i podwykonawców pod kątem wymogów jakościowych jest niezbędnym elementem zarządzania firmą budowlaną⁴⁰².

Jakość prac, bezpieczeństwo BHP przy prowadzonych robotach budowlanych ma wpływ na siłę partnerstwa. Przerwanie prac (z uwagi na katastrofę budowlaną lub utratę zdrowia przez pracowników), np. przez Wojewódzki Inspektorat Nadzoru Budowlanego lub prokuratora celem wyjaśnienia przyczyn i zidentyfikowanie błędów oraz zaniechań na budowie, może doprowadzić do zerwania umowy między wykonawcą a klientem. W takiej sytuacji wykonawca narażony jest na poniesienie ogromnych kar finansowych i w konsekwencji (mimo zadowolenia odbiorcy do chwili wypadku, dobrej komunikacji i zbudowanego wcześniej zaufania) powoduje utratę wypracowanego przez wykonawcę partnerstwa z klientem⁴⁰³. Dlatego tak ważna jest promocja bezpieczeństwa pracy oraz wytworzenie przez zarządzających przedsiębiorstwem budowlanym odpowiedniej motywacji pracowników do przestrzegania zasad bezpieczeństwa na prowadzonych dla klientów inwestycjach budowlanych⁴⁰⁴.

Dotychczasowe badania pokazują, że zadowolony klient przekazuje swoje oceny średnio trzem innym klientom, natomiast odbiorca niezadowolony informuje o tym przeciętnie kilkunastu (około 11) innych klientów⁴⁰⁵. Pamiętając o tych zależnościach, należy dążyć do perfekcyjnej jakości technicznej wykonywanych prac budowlanych, tak aby

⁴⁰¹ A. Pabian, *Marketing w budownictwie...*, op. cit., s. 211.

⁴⁰² G. Sawicki, A. Świdorski, *Problematyka normalizacji...*, op. cit., s. 109-110.

⁴⁰³ Jakość prowadzonych prac budowlanych, przestrzeganie przepisów BHP, bezpieczeństwo użytkowania obiektów to priorytety w działaniach firmy budowlanej. W roku 2000, np. podczas prac montażowych budowy hipermarketu Carrefour, dwie osoby zginęły, a osiem zostało rannych w katastrofie budowlanej, gdzie zawalił się strop żelbetowy. Prace zostały wstrzymane przez prokuratora na kilka miesięcy, celem wyjaśnienia błędów i ukarania winnych tragedii.

⁴⁰⁴ J. T. Karczewski, *System zarządzania bezpieczeństwem pracy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2000, s. 161.

⁴⁰⁵ B. Pilarczyk, M. Sławińska, H. Mruk, *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2001, s. 234.

zminimalizować liczbę niezadowolonych odbiorców w organizacji firmy budowlanej. By firma budowlana wzmacniała swoje relacje partnerskie z klientami, musi ona nieustannie dążyć do podtrzymywania wysokiej jakości prac budowlanych.

3.4. Rekomendacja efektem siły partnerstwa z odbiorcami usług budowlanych

Siła partnerstwa może być analizowana i mierzona pod kątem zachowania nabywczego, rozumianego jako powtórny zakup u wykonawcy oraz również jako zdolność do przekazania rekomendacji dla wykonawcy budowlanego⁴⁰⁶. Postrzega się ją jako funkcję jednoczesnego oddziaływania dwóch czynników: opinii docelowego klienta na temat tego, czy przedsiębiorstwo będzie nadal głównym dostawcą (wykonawcą) produktów i usług w przyszłości oraz skłonności klienta do zarekomendowania firmy krewnym i znajomym oraz innym klientom⁴⁰⁷. Sytuacja ta powoduje, że klient staje się „ambasadorem” i „rzecznikiem” wykonawcy. Jednocześnie, przy kolejnej inwestycji odbiorca będzie wracał i kupował usługę lub produkt u tego samego dostawcy. Lojalność ta w szerszym znaczeniu jest utożsamiana z rozpowszechnieniem przez klienta pozytywnych informacji o dostawcy (wykonawcy) wśród osób trzecich. Zachowanie długoletnich relacji z klientem odgrywa istotną rolę dla wykonawcy, zarówno z punktu widzenia efektywności, rentowności oraz jak i możliwości uzyskania rekomendacji przekazywanej innym klientom⁴⁰⁸.

Polecenie uzyskane od dotychczasowego klienta jest źródłem dodatkowych przychodów finansowych firmy, gdyż nowi klienci zlecają nowe zamówienia dla przedsiębiorstwa budowlanego. Nabiera ono szczególnego znaczenia w sytuacji decyzji nowego zakupu, przy skomplikowanych, złożonych inwestycjach, gdzie odbiorca poszukuje wiarygodnego, odpowiedzialnego i zaufanego wykonawcy. Polecenia traktowane są jako źródła dodatkowych przychodów przedsiębiorstwa, a siła relacji i skłonność klienta do rekomendacji jest ściśle powiązana z zyskami firmy⁴⁰⁹. F. Reichheld wskazał zależność między rekomendowaniem produktu lub usługi komuś innemu a wzrostem firmy⁴¹⁰. Najczęściej rekomendacje opisują obiektywnie faktyczne działania poleconego dostawcy i są wynikiem wysokiego poziomu zadowolenia klienta⁴¹¹. Najlepszą rekomendacją dla wykonawców są usatysfakcjonowani klienci. Stanowią oni grupę tzw. adwokatów (rzeczników, mecenasów) firmy, którzy są zazwyczaj odporni na działania konkurencji,

⁴⁰⁶ K. Storbacka, T. Strandvik, Ch. Grönroos, *Managing customer...*, *op. cit.*, s. 24-26.

⁴⁰⁷ M. Mitreğa, *Marketing...*, *op. cit.*, s. 73.

⁴⁰⁸ J. Otto, (2004), *Marketing relacji...*, *op. cit.*, s. 155.

⁴⁰⁹ F. Reichheld, *The One Number you Need to Grow*, Harvard Business Review, 1981, s. 45-55.

⁴¹⁰ J. Otto, A. Olczak, *Marketing w handlu i usługach*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 85.

⁴¹¹ P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński, *Komunikacja w relacjach...*, *op. cit.*, s. 132.

chętnie korzystają z usług firmy budowlanej oraz przekazują otoczeniu pozytywne opinie na temat wykonawcy. W ramach marketingu szeptanego są lojalnymi partnerami docierającymi do innych klientów i przekazującymi pozytywne opinie na temat dostawcy. Adwokaci firmy budowlanej znajdują się na szczycie drabiny lojalności. Pozyskanie rzeczników firmy oznacza osiągnięcie przez wykonawcę najwyższego poziomu relacji i zaufania klienta. Otrzymanie rekomendacji jest szczególnie cenne w sytuacji, gdy klient zna firmę i usługi, ma do niej zaufanie, ale nie odnosi żadnych korzyści finansowych z tytułu namawiania innych odbiorców do skorzystania z usług wykonawcy⁴¹². Badania zrealizowane przez firmę Enterprise pokazały, że warto przede wszystkim skupić się na odbiorcach, którzy rekomendują przedsiębiorstwo innym klientom. Skuteczność polecenia jest duża w przypadku otrzymania rekomendacji od ludzi, którzy mają nieprzeciętne osiągnięcia w danej dziedzinie i cieszą się powszechnym autorytetem społeczeństwa. Mogą oni przekazywać wzorce zachowania, a ze względu na rozpoznawalność, mogą być w wielu przypadkach naśladowani przez innych klientów⁴¹³.

K. Fonfara podkreśla także bardzo duże znaczenie rekomendacji, która jest postrzegana jako istotne źródło informacji dla klientów przed transakcją zakupową. Jeżeli osoba udzielająca rekomendacji jest odpowiedzialna i dobrze znana nabywcy, to przekaz nawet ustny może mieć decydujący wpływ na podjęcie decyzji o nabyciu danego produktu lub usługi⁴¹⁴.

Podkreśla się, że kształtowanie i pielęgnacja relacji partnerskich z odbiorcą przez wykonawcę powinno być procesem ciągłym, również w niedocenianej przez wielu dostawców obsłudze posprzedażowej/pogwarancyjnej. Profesjonalnie obsłużeni klienci przez wykonawcę, podczas całego procesu inwestycyjnego, są zazwyczaj także lojalni wobec wykonawcy w przyszłości przy kolejnych projektach. Co ważne, to utrzymanie dotychczasowego klienta jest mniej kosztowne niż zdobycie nowego, a dodatkowo „stary klient” jest gotowy zwykle zapłacić więcej niż inni klienci. Często odbiorcy pełnią rolę aktywnego ambasadora i w ramach właśnie marketingu szeptanego polecają swojego sprawdzonego, lojalnego wykonawcę budowlanego⁴¹⁵.

Z. Gazdecki zwraca uwagę na rekomendacje osobiste produktu, np. materiałów lub sprzętu budowlanego. Rekomendacje materiałów i usług bądź informacje o nich, pochodzą najczęściej od innych osób, architektów, ekspertów, członków rodziny, z którymi klienci, inwestorzy budowlani, mają bezpośredni, zaufany kontakt. Dane dotyczące wpływu

⁴¹² W. Wereda, *Zarządzanie relacjami...*, op. cit., s. 170.

⁴¹³ P. Waniowski, D. Sobotkiewicz, M. Daszkiewicz, *Marketing teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2010, s. 62.

⁴¹⁴ K. Fonfara, (2004), *Marketing...*, op. cit., s. 122.

⁴¹⁵ W. Reinartz, V. Kumar, *The Mismanagement of Customer Loyalty*, Harvard Business Review, July 2002, s. 4.

partnerstwa na rekomendację mogą być wykorzystane do opracowania skutecznych strategii komunikacji oraz oceny działań przedsiębiorstwa budowlanego, ponadto mogą być bardzo użyteczne w zarządzaniu organizacją budowlaną. Dzięki prawidłowo przygotowanej strategii komunikacji można oddziaływać na wybrane grupy specjalistów, które wymieniane są przez inwestorów budowlanych jako najważniejsze źródło rekomendacji osobistej⁴¹⁶.

Rekomendacja na rynku budowlanym ma na celu uwiarygodnienie działalności przedsiębiorców realizujących, z należytą starannością, wysoką jakość robót budowlanych na rzecz docelowego odbiorcy. W wypadku usług budowlanych, polecenie to niemal nieodzowny element wsparcia w procesie podejmowania decyzji przez klientów. Jednakże nawet w przypadku otrzymania rekomendacji od dotychczasowego klienta, nie powinno pomijać się żadnego z etapów profesjonalnego procesu sprzedaży⁴¹⁷. Zanim pracownik przedsiębiorstwa budowlanego skontaktuje się z klientem, na podstawie informacji otrzymanych od dotychczasowego partnera, powinien wybrać strategię marketingową identycznie, jak zrobiłby to, przygotowując się do każdego etapu sprzedaży bez otrzymania rekomendacji. W tabeli 3.11. przedstawiono występujące rekomendacje dla przedsiębiorstw budowlanych w Polsce.

Tabela 3.11.

Rodzaje występujących rekomendacji na rynku budowlanym

l.p.	Rodzaje rekomendacji	Wpływ siły relacji partnerskich z klientem na zakres i poziom rekomendacji
1.	Rekomendacje marketingowe	Bardzo duży
2.	Rekomendacje przetargowe	Średni
3.	Rekomendacje techniczne (ITB, PZiTb)	Niski
4.	Rekomendacje ekonomiczne (giełdowe)	Bardzo niski

Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku rekomendacji marketingowej należy podkreślić, że istnieją istotne różnice między prostą rekomendacją a rekomendacją rozbudowaną, pomiędzy którymi znajduje się wiele poziomów uszeregowanych, od najmniej, do najbardziej wartościowych dla przedsiębiorstwa budowlanego. Wykonawca w celu skutecznego działania powinien wiedzieć, który poziom reprezentuje każda otrzymana rekomendacja.

Tabela 3.12. omawia poziomy i zakresy działań klientów, udzielających rekomendacji marketingowych przedsiębiorstwom budowlanym.

⁴¹⁶ M. Gazdecki, *Źródło rekomendacji osobistej produktu – znaczenie i możliwości wykorzystania w kreowaniu strategii komunikacji na przykładzie rynku środków ochrony roślin*, [w:] *Komunikacja rynkowa. Skuteczne narzędzia i obszary zastosowania*, (red.) B. Pilarczyk, Z. Waśkowski, Zeszyty Naukowe 136, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 78.

⁴¹⁷ <http://bnipolska.pl>, stan odczytu 22.03.2010 r.

Poziomy i zakresy rekomendacji marketingowej na rynku budowlanym

Poziomy	Zakres rekomendacji	Charakterystyka działań
Pierwszy	Dane kontaktowe	Przekazanie przez partnera danych telefonicznych lub adresowych wykonawcy. Skuteczność takiej rekomendacji jest stosunkowo niska.
Drugi	Zgoda na użycie imienia i nazwiska rekomendującego	Osoba, która wystawia rekomendację zezwala na użycie imienia i nazwiska oraz powołanie się na nie przez oferenta.
Trzeci	List wprowadzający lub pisemna rekomendacja	Wystawienie listu polecającego, w którym klient opisuje, np. historię transakcji oraz wysokie walory produktu lub usługi wykonawcy.
Czwarty	Telefon wprowadzający	Wykonanie osobistego telefonu przez klienta w imieniu oferenta. Przygotowanie nowego inwestora na kontakt z wykonawcą budowlanym.
Piąty	List wprowadzający + telefon	Przygotowanie listu (e-mail), po którym następuje telefon promujący oferenta. Zachowanie takie świadczy o wysokim zaangażowaniu partnera - klienta rekomendującego aktywnie firmę budowlaną.
Szósty	Spotkanie z udziałem stron	Spotkanie między oferentem a klientem przy udziale osoby rekomendującej, która staje się współpracownikiem dostawcy. Pokazuje to klientowi duże pokłady zaufania między partnerami.
Siódmy	Spotkanie z udziałem stron i promocja wykonawcy	Połączenie przedstawienia klientowi wykonawcy z promocją jego materiałów budowlanych i usługi wykonawczej jest rzadko spotykane. Partner biznesowy, dotychczasowy klient udzielający rekomendacji, jest osobiście zaangażowany w sprzedaż, a nie tylko wspomaga wysiłki oferenta jak na poziomie szóstym.
Ósmy	Sprzedaż (umowa, zamówienie)	Dotychczasowy klient wykonawcy przejmuje prawie całkowicie inicjatywę w sprzedaży. Opisuje korzyści i przewagi, jakie daje produkt lub usługa wykonawcy. To najlepszy rodzaj rekomendacji, jaki może otrzymać partner (i zarazem zdarzający się najrzadziej). By otrzymać rekomendację na tym poziomie, wymagana jest bardzo silna więź partnerska między dostawcą a odbiorcą.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <http://bnipolska.pl>

W przypadku istniejących relacji partnerskich, im lepiej klient zna wykonawcę, im bardziej mu ufa na polu osobistym i biznesowym, tym większe prawdopodobieństwo otrzymania od niego rozbudowanej rekomendacji wysokiej jakości, świadczącej o dużej sile relacji, opartej na wzajemnym zaufaniu pomiędzy partnerami⁴¹⁸.

Również J. Otto pokazuje istotę możliwych relacji wynikających z traktowania klienta jako uczestnika programów marketingowych, gdzie klient włącza się aktywnie w działania przedsiębiorstwa⁴¹⁹. W związku z powyższym, istotnym wyzwaniem dla zarządzających jest stworzenie uczciwych warunków w ramach programów lojalnościowych, np. system nagród dla tych osób, które rekomendują produkt lub usługę danego przedsiębiorstwa. B. Cates

⁴¹⁸ J. Signetzi., *Rola rekomendacji w procesie kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw budowlanych w Polsce*, [w:] *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstw i instytucji*, red. S. Miklaszewski, B. Miłucha, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010, s. 216.

⁴¹⁹ J. Otto, (2004), *Marketing relacji...*, op. cit., s. 60.

podaje praktyczne przykłady etycznych działań polegających na przekazywaniu unikatowych prezentów dla klientów. Zwraca uwagę na wyróżnienie partnerów podarunkami, które pomagają zacieśnić relacje biznesowe i podtrzymują lojalność klienta, a są wyrazem ludzkiego podziękowania dla odbiorcy⁴²⁰. Aby organizacja się rozwijała, niezbędne jest wychowywanie i kreowanie lojalnych klientów jako rzeczników firmy. Stanowi to ważne wyzwanie dla kadry zarządzającej przedsiębiorstwem budowlanym⁴²¹. Jeżeli klient jest zadowolony, to najprawdopodobniej przekaze te informacje kilku osobom, niezadowolony przekaze więcej ilości osób. Zgodnie z zasada Pareto można przyjac, ze 80% zadowolonych odbiorców przyciagnie w ramach polecenia kolejnych 20% klientow, w stosunku zaś do niezadowolonych zależność ta może być odwrotna⁴²².

Partnerstwo jest punktem wyjścia budowy lojalności klienta, która jest warunkiem podstawowym, niezbędnym do otrzymania rekomendacji przez wykonawcę. Wykonawca budowlany, poszukując rzetelnych opinii na temat firm podwykonawczych i poddostawców materiałów budowlanych korzysta również z dostępnych informacji o rekomendacjach w Internecie. Jednak wiarygodność poleceń internetowych (komentarzy, opinii) jest dużo niższa niż w przypadku rekomendacji otrzymanych osobiście od zaufanej osoby. Rekomendacje od znajomych, to w wielu przypadkach główne źródło wiedzy klientów o produktach i usługach wykonawców budowlanych. Według badań przeprowadzonych w lutym 2008 r. w USA, dotyczących zaufania klientów do różnych źródeł informacji, rekomendacja znalazła się na pierwszym miejscu w rankingu wiarygodności źródeł informacji⁴²³(ma do niej zaufanie 77% respondentów)⁴²⁴.

⁴²⁰ B. Cates, *Powiedz o mnie innym. Sprawdzone techniki pozyskiwania nowych klientów przez rekomendacje*, Kraków 2009, s. 170.

⁴²¹ J. Kirby, P. Marsen, *Connected Marketing. The Viral, Buzz and Word of Mouth Revolution*, Elsevier, Oxford 2007, s. 47.

⁴²² A. Kalemba, *Partnerstwo jako czynnik sprzyjający nawiązywaniu relacji przedsiębiorstwa z klientami*, [w:] Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Tom 2, Tarnów 2009, s.119.

⁴²³ B. Mróz, *Zaufanie w relacjach firma – konsument – uwarunkowania i dylematy*, [w:] *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce. Niepewność i zaufanie a zachowania nabywców*, WAiP Warszawa 2009, s. 488.

⁴²⁴ Inne opublikowane badania w roku 2008 przez Instytut Badawczy Nielsena, badanie „Global Online Survey. Trust, Value and Engagement In Advertising”, wykazały, że rekomendacji znajomym ufa 90 proc. klientów. Natomiast w przypadku opinii zamieszczanych online w Internecie zaufanie jest na poziomie 70 proc. Dla porównania banerom reklamowym ufa tylko 33 proc. badanych odbiorców, (dane na podstawie <http://blog.nielsen.com>, data odczytu 02.05.2010 r.). Według badań, przeprowadzonych w drugim kwartale 2009 roku przez Instytut SMG/KRC, świadomość marki wśród uczestników kampanii marketingu rekomendacji jest aż 62 proc. wyższa niż w grupie kontrolnej, która nie brała udziału w akcji. Działania marketingu rekomendacji mają również bezpośrednie przełożenie na decyzje zakupowe. 78 proc. klientów znających badaną markę, dzięki rekomendacji znajomych, zadeklarowało, że zamierza kupić produkt lub usługę danej marki. Według badań przeprowadzonych w USA przez Instytut PQ Media wydatki na marketing szeptany wzrosły w 2008 roku w stosunku do roku 2007 o 14,2 proc. i osiągnęły wartość 1,5 biliona dolarów oraz widać wyraźną tendencję do zwiększania budżetów na ten cel, (na podstawie danych <http://www.streetcom.pl>, data odczytu 12.01.2011 r.).

Na podstawie przeprowadzonych badań⁴²⁵ przez producenta materiałów budowlanych Xella⁴²⁶, wśród klientów indywidualnych na temat wykonawców budowlanych, aż 80% procent badanych uważa, że rekomendacje innych osób, to bardzo ważny sposób pozyskiwania informacji o wykonawcach budowlanych. Na drugim miejscu znalazły się portale internetowe, gdzie 54% respondentów uznało je za jedno z najważniejszych źródeł informacji. Rekomendacja znajomych ma także największe znaczenie dla większości osób przy podejmowaniu ostatecznej decyzji o zatrudnieniu danej firmy budowlanej. Rekomendacja przez innych jest również ważna, jak cena oferowanych usług budowlanych (82% wskazań)⁴²⁷.

W przypadku rekomendacji: przetargowych, technicznych i rekomendacji finansowych wpływ siły partnerstwa z klientem na zakres i poziom rekomendacji jest dużo mniejszy niż w przypadku poleceń marketingowych. Rekomendacje przetargowe otrzymywane są najczęściej przez wykonawcę po pozytywnym wykonaniu powierzonego zadania, w celu możliwości złożenia dalszych ofert zgodnie z wymogami ustawy o zamówieniach publicznych, gdzie wymogi formalno-prawne określa specyfikacja istotnych warunków zamówienia. W takim wypadku wykonawca zobligowany jest do przedstawienia zgodnie ze specyfikacją istotnych warunków zamówienia, listów referencyjnych zawierających pisemne rekomendacje od dotychczasowych klientów. Rekomendacje przetargowe przyznawane są również dla przedsiębiorców realizujących umowy i zamówienia na rzecz infrastruktury w Resorcie Obrony Narodowej. W takim wypadku rekomendacja ma na celu uwiarygodnienie działalności przedsiębiorców budowlanych realizujących z należytą starannością i wysoką jakością roboty budowlane, dostawy i usługi – na rzecz infrastruktury w Ministerstwie Obrony Narodowej. Rekomendacje takie przyznaje dyrektor Departamentu Infrastruktury na wniosek zainteresowanego przedsiębiorcy budowlanego⁴²⁸.

Rekomendacje techniczne, np. Instytutu Techniki Budowlanej (ITB), potwierdzają, że rozwiązania wykonawcy są zgodne z wymaganiami przepisów techniczno-budowlanych oraz z zasadami wiedzy technicznej i zapewniają spełnienie wymagań podstawowych przez obiekty budowlane. Innym przykładem technicznych poleceń są np. rekomendacje Polskiego Związku Inżynierów i Techników Budownictwa, informujące o wiarygodności techniczno-organizacyjnej i zdolności ekonomicznej podmiotu gospodarczego w dziedzinie

⁴²⁵ Na ankietę umieszczoną w Internecie odpowiedziało 250 osób, z czego 41 % stanowili inwestorzy firmy Xella.

⁴²⁶ Xella Polska Sp. z o. o. istnieje na polskim rynku od 2004 roku. Powstała dzięki połączeniu dwóch organizacji, zajmujących się produkcją i dystrybucją markowych wyrobów YTONG i SILKA, stosowanych w budownictwie do wznoszenia ścian murowanych.

⁴²⁷ M. Sieliwierszow, *Budowlańcy pod ostrzałem klientów*, <http://www.pb.pl/>, data odczytu 05.04.2011 r.

⁴²⁸ <http://www.rzi.hg.pl>, data odczytu 12.01.2011 r.

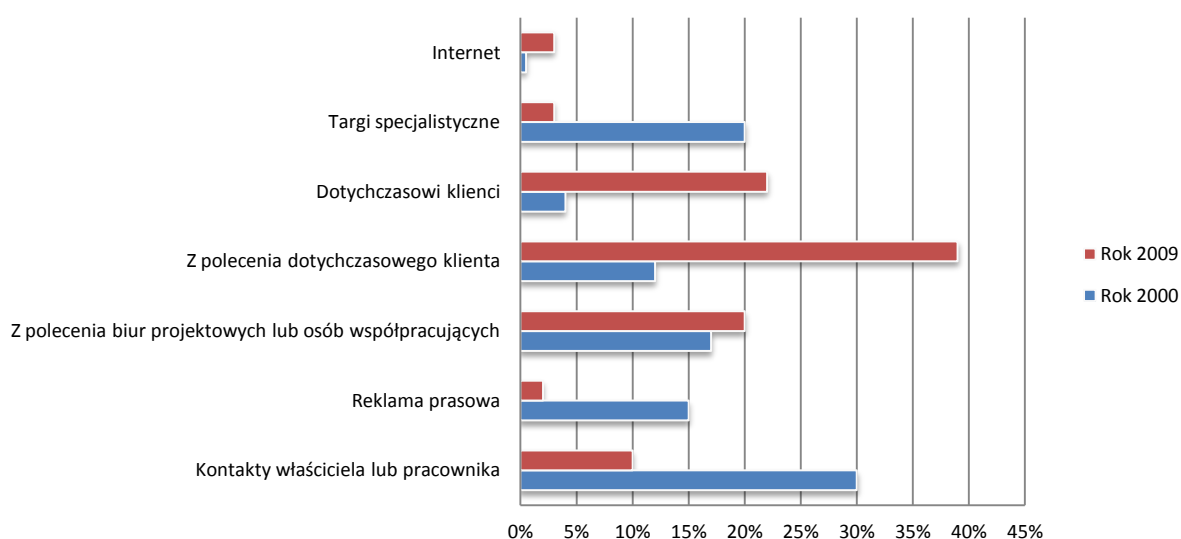
budownictwa, dającą rękojmię należytego wykonania zamówień, z punktu widzenia rzetelności i jakości świadczonych usług. Rekomendacje Techniczne ITB wydawane dla wyrobów lub zestawów wyrobów niepodlegających wymaganiom ustawy o wyrobach budowlanych stanowią specyfikacje techniczne, umożliwiające dokonywanie oceny zgodności i wydawanie przez producenta świadectw technicznych (ewentualnie świadectw zgodności), potwierdzających właściwości techniczno-użytkowe wyrobów (zestawów materiałów) nimi objętych⁴²⁹.

Rekomendacje ekonomiczne dla firm budowlanych wydawane są przez analityków finansowych na podstawie analiz fundamentalnych i technicznych przedsiębiorstw. Sytuacja ta dotyczy firm budowlanych, akcyjnych, np. notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych lub przedsiębiorstw starających się o przyznanie finansowania przez instytucje finansowe lub obejmujące środki z funduszy europejskich, unijnych (banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, PARP, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego).

Dla dogłębnego rozpoznania wpływu siły partnerstwa na polecenia wykonawcy poniżej przedstawiono analizy rekomendacji marketingowych dotyczących branży budowlanej przemysłowej w Polsce, gdzie przedsiębiorstwa, w ramach prac generalnego wykonawstwa zrealizowały stalowe obiekty halowe: produkcyjne, magazynowe i centra logistyczne. W tabeli 3.13. dokonano analizy umów podpisanych z klientami w roku 2009 pod kątem źródeł dotarcia do klienta. Dla precyzyjnej analizy na poniższym wykresie przedstawiono dane z roku 2000 – dla tych samych badanych firm, co w roku 2009.

Wykres 3.1.

Sposób dotarcia do klienta przez przedsiębiorstwa budowlane



Źródło: Opracowanie własne, wyniki skonsolidowane dla 18 przedsiębiorstw budowlanych w Polsce.

⁴²⁹ <http://www.itb.pl>, data odczytu 18.04.2011 r.

Tabela 3.13.

Źródła podpisanych umów z klientami - sposób dotarcia do klienta przez przedsiębiorstwa budowlane

Źródła podpisanych umów z klientami	Rok 2000	Rok 2009
Kontakty właściciela lub pracownika	30%	10%
Reklama prasowa	15%	2%
Z polecenia biur projektowych lub osób współpracujących	17%	20%
Z polecenia dotychczasowego klienta	12%	39%
Dotychczasowi klienci	4%	22%
Targi specjalistyczne	20%	3%
Internet	0,5%	3%
Inne działania marketingowe	1%	1%

Źródło: Opracowanie własne, wyniki skonsolidowane dla 18 przedsiębiorstw budowlanych w Polsce.

Z zaprezentowanych danych dotyczących realizowanych umów z klientami w roku 2009 wynika, że największym źródłem podpisanych zamówień z zamawiającym są rekomendacje dotychczasowych klientów, tj. wzrost z 12% w roku 2000 do 39% w roku 2009 oraz umowy dla klientów dotychczasowych, tj. wzrost z 4% w roku 2000 do 22% w roku 2009. Istotnym źródłem umów są polecenia przez osoby współpracujące, tzw. rzeczników, ambasadorków firmy (projektanci, inspektorzy nadzoru, biura nieruchomości), tj. wzrost z 17% w roku 2000 do 20% w roku 2009. Dodatkowo, dla podkreślenia znaczenia i roli rekomendacji w tabeli 3.14. przedstawiono analizę źródeł pozyskania zapytań ofertowych wpływających do przedsiębiorstwa budowlanego w latach 2003-2009.

Tabela 3.14.

Źródła pozyskiwania zapytań ofertowych w latach 2003-2009

Przyczyny zapytań ofertowych	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Kontakty właściciela lub pracownika	22%	18%	11%	8%	12%	15%	12%
Reklama prasowa	3%	4%	3%	4%	1%	2%	4%
Z polecenia biur projektowych lub osób współpracujących	15%	16%	20%	15%	6%	8%	21%
Z polecenia klienta (rekomendacja)	9%	10%	8%	12%	8%	12%	19%
Targi specjalistyczne	24%	14%	12%	8%	2%	1%	1%
Dotychczasowi klienci	14%	16%	15%	17%	12%	15%	15%
Internet	10%	18%	28%	34%	58%	46%	27%
Inne działania marketingowe	3%	4%	3%	2%	1%	1%	1%

Źródło: Opracowanie na podstawie własnych badań przedsiębiorstwa budowlanego WIP w Poznaniu.

Widoczny jest wzrost zapytań z polecenia ambasadorów, biur projektowych lub osób współpracujących z 15% w roku 2003 do 21% w roku 2009. Największym źródłem zapytań dla wykonawcy w roku 2009 był Internet w wielkości 27%. Jednak skuteczność podpisywanych umów na podstawie zapytań ofertowych z Internetu jest niewielka. Na wysokim poziomie niezmiennie od 2003 r. źródłami pozyskiwania zapytań ofertowych są polecenia wydane przez dotychczasowych odbiorców, tj. 9% w roku 2003 oraz 19% w roku 2009.

Profesjonalna partnerska obsługa klienta firmy budowlanej zawsze się opłaca. Owocuje dodatkowymi transakcjami i sprzyja poleceniu firmy innym osobom. Zadowoleni klienci są najtańszą i najbardziej skuteczną formą reklamy, jaka istnieje. I odwrotnie, nieusatysfakcjonowani z obsługi wykonawcy odbiorcy nie tylko rezygnują z wykonawcy, ale prawdopodobnie opowiedzą jeszcze innym o swoich złych doświadczeniach⁴³⁰. Zatem, przedsiębiorstwa budowlane w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej powinny aktywnie i świadomie kształtować partnerskie relacje ze swoimi klientami. Przynosi to korzyści dla wykonawcy w postaci możliwości otrzymania rekomendacji od dotychczasowego klienta oraz przyczynia się do zwiększenia ilości wpływających zapytań ofertowych do wykonawcy. Istotnym wyzwaniem w przyszłości dla zarządzających przedsiębiorstwem jest wykorzystanie siły rekomendacji klienta w strategii marketingowej⁴³¹. Niezbędna jest również dalsza, wyteżona praca nad kreowaniem lojalnych klientów jako wiarygodnych, skutecznych адвокатów firmy.

3.5. Znaczenie satysfakcji w procesie kształtowania relacji partnerskich z odbiorcami

Powszechna, silna konkurencja wymusza poszukiwanie przez firmę budowlaną nowych źródeł konkurencji nad innymi przedsiębiorstwami. By móc rozwijać organizację, przedsiębiorstwa powinny dołożyć wszelkich starań, aby ich klienci byli w możliwie największym stopniu usatysfakcjonowani z poziomu jakości obsługi i oferowanych im usług. Im większy poziom satysfakcji klienta, tym większe prawdopodobieństwo zbudowania trwałych relacji partnerskich, między wykonawcą budowlanym a odbiorcą usług budowlanych. Przedsiębiorstwa budowlane powinny rozumieć jak duże znaczenie ma zadowolenie klienta, ponieważ wiadomo, że o wiele mniej kosztuje utrzymanie już istniejących klientów niż pozyskanie nowych. Coraz częściej wspomina się też o istnieniu

⁴³⁰ N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji...*, op. cit., s. 10.

⁴³¹ J. Signetzi, *Sila relacji partnerskich z odbiorcą a rekomendacja dla dostawców na rynku budowlanym w Polsce*, [w:] *Innowacje w Marketingu 5.0*, red. T. Czuba, M. Reysowski, M. Skurczyński, Uniwersytet Gdański, Sopot 2009, s. 207.

związku między satysfakcją klienta a jego utrzymaniem i zyskownością firmy budowlanej. Dla wielu przedsiębiorstw satysfakcja klienta sama w sobie stanowi miarę sukcesu i główny cel organizacji działającej na rynku budowlanym w Polsce⁴³².

Satysfakcja klienta jest stanem odczuwalnym przez jednostkę i związanym z porównywaniem postrzeganej jakości wyrobu, oczekiwań dotyczących cech użytkowych usługi budowlanej oraz jakości obsługi klienta⁴³³. Zadowolenie klienta jest reakcją emocjonalną, będącą wynikiem porównania funkcjonowania produktu ze standardami oczekiwanymi przed dokonaniem zakupu⁴³⁴. K. Dziewanowska zwraca uwagę na kontrowersje związane z brakiem zgodności, co do tego czy zadowolenie jest procesem, czy wynikiem. Większość przedstawionych definicji traktowała zadowolenie odbiorców jako reakcję powstałą w procesie oceny, jednak poszczególni autorzy używali sformułowań, takich jak: poczucie/reakcja, spełnienie, ogólna ocena, czy stan psychologiczny. Kolejne pytania dotyczą kwestii – kiedy pojawia się zadowolenie (przed zakupem, po dokonaniu wyboru, w trakcie dokonywania zamówienia, po dostawie i wykonawstwie prac budowlanych, czy podczas procesu użytkowania budynku). Następna nieścisłość związana jest z pytaniami: co jest przedmiotem zadowolenia, czy jest to kompleksowy produkt budowlany bądź kompleksowa usługa (jako zespół atrybutów), poszczególne atrybuty produktu, osoba sprzedawcy (pracownik budowlany), użytkowanie produktu i sprzętu, czy też zadowolenie jest wynikiem porównania funkcjonowania: produktu, usługi i sprzętu z wcześniejszymi oczekiwaniami klienta na ich temat?⁴³⁵. Przy kompleksowej obsłudze klientów może pojawić się sytuacja, w której klient ogólnie jest zadowolony z obsługi przez generalnego wykonawcę, ale ma duże zastrzeżenia np. do prac instalacji elektrycznej. Dlatego należy pamiętać, że satysfakcja nie jest statyczna, lecz zmienia się w czasie. Nowe doświadczenia (w trakcie eksploatacji budynku) i poziom zdobytej świadomości mogą w istotny sposób zmienić potencjalny poziom satysfakcji, jaki może osiągnąć klient przedsiębiorstwa budowlanego. Satysfakcja jest na ogół złożona, stanowi mieszankę doświadczeń, przed, w trakcie i po czasie jej mierzenia⁴³⁶. Nie musi ona prowadzić do zatrzymania klienta i budowania z wykonawcą

⁴³² N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji...*, op. cit., s. 10.

⁴³³ R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, *Wybrane metody badania satysfakcji klienta i oceny dostawców w organizacjach*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008, s. 41, cyt. za: Z. S. Wąsik, B. Dorożko, Z. A. Kotulski, *Pomiar satysfakcji pracowników w praktyce przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji*, praca zbiorowa pod redakcją naukową L. Nieżurawskiego, Olsztyn 2002.

⁴³⁴ D. Halstead, D. Hartman, S. Schmidt, *Multisource Effects on the Satisfaction Formation Process*. Journal of the Academy of Marketing Science. 22(2), 1994, 112-125.

⁴³⁵ K. Dziewanowska, D. Taraszewska, *Zadowolenie nabywcy w teorii i praktyce marketingu*, [w:] *Innowacje w marketingu, młodzi o marketingu III*, M. Skurczyński (red.) Uniwersytet Gdański, Sopot 2005, s. 17.

⁴³⁶ M. Bugdoł, T. Papaj (nadzór merytoryczny), *Zarządzanie satysfakcją klienta. Europejski poradnik praktyka*, Taurus, Warszawa, 2008, s. 4.

trwałych relacji partnerskich. Zdarza się, że inwestorzy mogą zaakceptować pewną liczbę niekorzystnych ocen, zanim zdecydują się na wyraźne podkreślenie swojego niezadowolenia i podejmą rezygnację z usług wykonawcy. Przykładowo zamawiający może być niezadowolony z opóźnienia rozpoczęcia prac wykonania posadzki przemysłowej, ale satysfakcjonuje go całokształt relacji z klientem i zakończenie prac budowlanych w terminie określonym w umowie. W niektórych przypadkach niezadowolony klient może pozostać z firmą, z uwagi na wysokie koszty związane z przejściem do innego przedsiębiorstwa. Inwestor mający założony budżet finansowy wykonania inwestycji może być świadomie zmuszony do wybrania oferty cenowej wykonawcy, z którego usług nie jest w pełni usatysfakcjonowany⁴³⁷.

Według J. Bielaka zadowolenie klienta na rynku budowlanym występuje wtedy, gdy odbiorca otrzymawszy produkt i usługę, uznaje, że trafnie i w pełni zaspokojono jego potrzebę (pragnienie i oczekiwania), w przyjętej relacji wartości i stosunku ceny do jakości. Satysfakcja klienta jest sytuacją trudną do szczegółowego zaspokojenia i zbadania, ale ważną dla przedsięwzięć marketingowych w budownictwie⁴³⁸. Zgodnie z W. Weredą, satysfakcja jest stanem psychicznym, który jest emocją wyrażającą zadowolenie lub niezadowolenie z wyboru danego produktu lub usługi dokonywanej w trakcie transakcji zakupowej. Zadowolenie występuje wtedy, gdy produkt lub usługa budowlana spełnia oczekiwania klienta, niezadowolenie, gdy nie może im sprostać. Poziom zadowolenia jest więc funkcją różnicy między postrzeganymi cechami oraz oczekiwaniami zamawiającego wykonanie materiałów lub usług budowlanych⁴³⁹.

Zadowolenie odbiorcy usługi budowlanej to nie tylko spełnienie ważnych, określonych przez normy budowlane wytycznych i minimalnych wymogów podstawowych, ale także wrażenie estetyczne klienta i dobre samopoczucie w użytkowanym obiekcie. Wiele z elementów mających wpływ na jakość obiektu jest stosunkowo trudno mierzalnych i często pomijanych przez mniej doświadczone ekipy wykonawców robót⁴⁴⁰. W przypadku braku możliwości zapewnienia pełnej satysfakcji klientowi, wykonawca może być zmuszony do zakończenia współpracy z odbiorcą. Często do takich decyzji dochodzi z uwagi na wysokie koszty obsługi inwestora. V. Mittal i M. Sarkees przedstawili procesową koncepcję zakończenia współpracy z klientami, gdzie brakuje wymiernych korzyści ekonomicznych

⁴³⁷ J. Otto, (2004), *Marketing relacji...*, op. cit., s. 152.

⁴³⁸ J. Bielak, *Marketing w budownictwie...*, op. cit., s. 22.

⁴³⁹ W. Wereda, *Zarządzanie relacjami...*, op. cit., s. 56, cyt. za: P. Mudie, A. Cottam, *Usługi, zarządzanie i marketing*, PWN, Warszawa 1997, s. 287

⁴⁴⁰ G. Sawicki, A. Świdorski, *Problematyka normalizacji...*, op. cit., s. 111-113.

z transakcji, a nadmierne koszty realizacji robót budowlanych lub prac projektowych nie są przekładane na satysfakcję klienta⁴⁴¹.

Ważną kwestią jest pomiar satysfakcji klienta, który polega na mierzeniu działalności wykonawcy budowlanego. Jest on odzwierciedleniem tego, w jakim stopniu produkt lub usługa oferowana przez firmę budowlaną zaspokaja oczekiwania i wymagania klienta. Oceniając stopień satysfakcji klientów, nie może przedsiębiorstwo budowlane polegać tylko i wyłącznie na wewnętrznych informacjach płynących z firmy budowlanej, np. z działu jakości czy z działu obsługi reklamacji. Wyniki badań pokazują, że wewnętrzne audyty i analizy zwykle zawyżają oceny poziomu zadowolenia klienta⁴⁴².

Według J. Otto przedsiębiorstwa chcące odnosić sukces w gospodarce wolnorynkowej powinny poszukiwać sposobów pomiaru satysfakcji odbiorców, jako bardzo ważnego i niezwykle pomocnego środka w zarządzaniu strategicznym firmą oraz zwiększaniu swoich udziałów w rynku⁴⁴³. K. Obłój uważa, że najbardziej wyrafinowanym ruchem strategicznym przedsiębiorstw jest działanie na rzecz maksymalizacji satysfakcji klienta. Punktem wyjścia takiego działania jest staranna analiza, czego klient oczekuje od materiału lub usługi. Jednak wiele przedsiębiorstw lekceważy potrzeby swoich klientów⁴⁴⁴. Zrozumienie klienta nie jest rzeczą prostą, jednak determinacja i umiejętności interpersonalne pracowników firmy budowlanej mogą umożliwiać prawidłową identyfikację oczekiwań odbiorców.

Z szeregu dostępnych badań wynika, że odbiorca może być zadowolony w pełni z produktów lub wykonywanych usług przez przedsiębiorstwo budowlane, a i tak może przejść do konkurencji. Według badań F. Reichhelda od 65% do 85% klientów, którzy zrezygnowali z danej firmy, twierdziło, że byli zadowoleni bądź nawet bardzo zadowoleni z poprzedniej firmy. Lojalności klientów nie zapewni tylko uprzejmość pracowników, lecz niezbędne jest działanie na rzecz zbudowania relacji partnerskich z klientami, które są konsekwencją wysokiej jakości prac budowlanych. Istotną kwestią jest umiejętność zamiany, np. usterki i wady materiałów w pozytywne zaskoczenie klienta, np. reakcją na szybkość obsługi zgłaszanej reklamacji. Istotnym aspektem sytuacji kryzysowych dla przedsiębiorstwa jest szczere przyznanie się do pomyłki i danie drobnej rekompensaty lub wykonanie gestu na rzecz klienta, który będzie dla niego niespodzianką. Wielokrotnie mają miejsce w firmach sytuacje, w których skargi przyjmowane są jako rzecz wstydliva. W takich momentach wielu pracowników traktuje zaistniałe zdarzenie zbyt osobiście i przyjmuje postawę obronną.

⁴⁴¹V. Mittal, M. Sarkees, *Customer Divestment, Journal of Relationship Management*, Vol. 5, Nr 2/3, s. 73-82, 2006.

⁴⁴²N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji...*, op. cit., s. 11.

⁴⁴³J. Otto, A. Olczak, *Marketing w handlu i usługach...*, op. cit., s. 84.

⁴⁴⁴K. Obłój, *Strategia organizacji...*, op. cit., s. 255.

Jednak większość skarg, reklamacji i zażaleń jest zasadna i powinna być traktowana przez przedsiębiorstwo budowlane z należytą starannością i pieczołowitością⁴⁴⁵.

Przykładowy kwestionariusz zadowolenia klienta może składać się z szeregu pytań dotyczących realizacji prac budowlanych przez wykonawcę (gdzie ocena 1 – to wyraźne stanowcze niezadowolenie, 2 – niezadowolenie, 3 – ocena neutralna, 4 – zadowolenie, 5 – zdecydowane zadowolenie). Dzięki zgromadzonym wynikom pomiaru identyfikowane są takie elementy usługi budowlanej, które są słabą stroną przedsiębiorstwa i wymagają działań korygujących, aby podnieść poziom zadowolenia klienta. Przeprowadzona analiza pozwala obliczyć, tzw. wskaźnik satysfakcji odbiorcy, mnożąc średnie oceny poszczególnych kwestii przez odpowiadające im współczynniki ważności, a następnie sumując uzyskane wyniki. Taka analiza wskaźników może być przydatna w celu motywowania pracowników i uwrażliwienia ich do zwracania jeszcze większej uwagi na aspekt obsługi klientów, zamawiających wykonanie usług budowlanych. Ważną informacją w podejmowaniu kluczowych decyzji w przedsiębiorstwie jest również przygotowanie badań i zebranie danych dotyczących opinii zadowolenia odbiorców, korzystających także z usług firm konkurencyjnych⁴⁴⁶. Szczegółowa analiza wyników takich danych umożliwia porównanie poziomu oferowanych usług i ocenę najważniejszych zagrożeń ze strony konkurencji⁴⁴⁷. J. M. Myszewski zwraca uwagę na obowiązki wynikające ze stosowania norm ISO 9001:2008 w przedsiębiorstwach budowlanych, w których istotną rolę odgrywa monitorowanie, doskonalenia i pomiar oceny zadowolenia klienta⁴⁴⁸.

W wielu przedsiębiorstwach budowlanych ankietę satysfakcji klienta przeprowadza się po zakończeniu realizacji umowy, dokonaniu odbioru i przekazaniu obiektu w użytkowanie. Złożoność takiej ankiety uzależniona jest od specyfiki realizacji prac budowlanych lub dostaw materiału i sprzętu dla klienta. Jednak w praktyce okazuje się, że badania satysfakcji klienta nie są regularnie prowadzone przez przedsiębiorstwa. Większość firm nie zna dokładnie poziomu satysfakcji klienta. Okazuje się, że tylko 1/3 przedsiębiorstw regularnie prowadzi badania ankietowe satysfakcji⁴⁴⁹. Przykład ankiety dotyczącej

⁴⁴⁵ J. Otto, A. Olczak, *Marketing w handlu i usługach...*, op. cit., s. 90.

⁴⁴⁶ W przypadku pytań na temat ocen konkurencji najlepsze rezultaty uzyskuje się poprzez wywiad osobisty, pogłębiony, jakościowy, który umożliwia zadania szczegółowych pytań „w cztery oczy”, na temat poziomu obsługi przez konkurencję. Wielu klientów z chęcią przekaze informacje na temat innych firm, chcąc jednak pozostać anonimowym i nie spisywać oceny w formie konkretnych dokumentów, tak jak ma to miejsce w badaniu ilościowym. Im głębsze partnerstwo z klientem, tym większe prawdopodobieństwo uzyskania wiarygodnych informacji na temat konkurencyjnych firm w branży budowlanej.

⁴⁴⁷ G. Migut, *Monitorowanie satysfakcji klienta i diagnoza zmian*, www.statsoft.pl, data odczytu 15.04.2011 r. Kraków 2002, s. 104.

⁴⁴⁸ J. M. Myszewski, (2009), *Po prostu jakość...*, op. cit., s. 263.

⁴⁴⁹ J. Otto, *Zadowolenie klienta i wartość dla klienta*, „Marketing i Rynek”, nr 12/1999, s. 12.

monitoringu zadowolenia klienta, przeprowadzonej po dostawie i montażu konstrukcji stalowej systemu Astron⁴⁵⁰ dla generalnego wykonawcy, przedstawiono w poniższej tabeli.

Tabela 3.15.

Kwestionariusz zadowolenia klienta firmy Astron

Nazwa firmy:	
Imię i nazwisko:	
Numer projektu:	
Nazwa projektu:	
Kierownik projektu:	

Czy jesteście Państwo ogólnie zadowoleni z firmy ASTRON?	Bardzo niezadowoleni	Niezadowoleni	Zadowoleni	Bardzo zadowoleni	Trudno ocenić
1. Ogólna ocena naszych usług Astron					
Jaki jest stopień Państwa satysfakcji na poszczególnych etapach projektu ASTRON?	Bardzo niezadowoleni	Niezadowoleni	Zadowoleni	Bardzo zadowoleni	Trudno ocenić
2. Ocena opieki kierownika projektu - Dystrykt Managera					
3. Wsparcie w celu uzyskania optymalnej wyceny					
4. Czas dostarczenia rysunków do akceptacji					
5. Czas dostarczenia reakcji fundamentowych					
6. Jakość i termin dostawy do klienta					
7. Sekwencje załadunku odpowiadające montażowi					
8. Jakość prac montażowych					
9. Przygotowanie dokumentów odbiorowych					
10. Ogólna jakość naszej dostawy					

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: www.astron.pl

Według autora zasadne jest również dokonywanie pomiarów zadowolenia klienta, np. w czasie użytkowania obiektu lub po okresie gwarancyjnym. Badania takie, które z jednej strony pokazują troskę o klienta i pielęgnację relacji między wykonawcą a inwestorem w okresie eksploatacji obiektu, z drugiej strony pozwalają ocenić, np. jakość i trwałość materiałów budowlanych po okresie ich użytkowania. Wiedza zdobyta na podstawie badań satysfakcji w czasie eksploatacji wykonanego budynku umożliwia ocenić jakość obsługi serwisowej, szybkość reakcji rozpatrywania zgłoszonych usterek do podwykonawców, dostępność części zamiennych lub materiałów z tej samej serii produkcji. Informacja na temat opieki gwarancyjnej przez poszczególnych podwykonawców i dostawców, jest ważna, szczególnie przy kompleksowych realizacjach prac przez generalnego wykonawcę. Według oceny respondentów podczas przeprowadzonych badań jakościowych przez autora niniejszej dysertacji, obiektywnie wykonawców budowlanych można ocenić dopiero po okresie kilku lat

⁴⁵⁰ Astron świadczy wszelkie usługi związane z dostarczeniem hal i konstrukcji stalowych, poprzez sieć lokalnych przedstawicieli w całej Europie, tworzących rozbudowaną organizację autoryzowanych punktów budowlanych. Astron jest europejskim liderem w dziedzinie hal o przeznaczeniu przemysłowym, handlowym, komercyjnym oraz dla potrzeb obiektów sportowych, produkujący od 3 do 6 indywidualnie przygotowanych hal dziennie, w swoich trzech europejskich fabrykach.

po odbiorze końcowym i przekazaniu obiektu w użytkowanie lub jeszcze w czasie obowiązywania okresu gwarancyjnego. Podczas zrealizowanych badań pogłębionych większość klientów wskazywała, że miarodajnym okresem do oceny satysfakcji, jest okres pięciu lat od czasu odbioru wykonanych prac budowlanych i przekazania obiektu w użytkowanie. W tabeli 3.16. przedstawiono przykładową ocenę satysfakcji odbiorcy na temat zrealizowanych prac budowlanych przez wykonawcę.

Tabela 3.16.

**Roczna ocena satysfakcji klienta na temat wykonanych prac budowlanych
na podstawie zebranych ankiet**

I. ŚREDNIA OCENA NA TEMAT WYKONANEJ USŁUGI BUDOWLANEJ		
OCENIANY PARAMETR	OCENA (średnia)	KRYTERIA OCENY WYNIKÓW
Ocena sposobu prezentacji oferty	1,75	0,0 - 0,8 Ocena negatywna, niezbędne działanie korygujące 0,9 - 1,5 Ocena średnia, zalecane działanie korygujące 1,6 - 2,0 Ocena dobra, działania korygujące nie są konieczne
Ocena wiedzy i fachowego doradztwa technicznego	2,0	0,0 - 0,8 Ocena negatywna, niezbędne działanie korygujące 0,9 - 1,5 Ocena średnia, zalecane działanie korygujące 1,6 - 2,0 Ocena dobra, działania korygujące nie są konieczne
Oferta cenowa	2,0	0,0 - 0,8 Ocena negatywna, niezbędne działanie korygujące 0,9 - 1,5 Ocena średnia, zalecane działanie korygujące 1,6 - 2,0 Ocena dobra, działania korygujące nie są konieczne
Oferowane warunki realizacji	2,0	0,0 - 0,8 Ocena negatywna, niezbędne działanie korygujące 0,9 - 1,5 Ocena średnia, zalecane działanie korygujące 1,6 - 2,0 Ocena dobra, działania korygujące nie są konieczne
Ocena przebiegu procesu realizacji	1,75	0,0 - 0,8 Ocena negatywna, niezbędne działanie korygujące 0,9 - 1,5 Ocena średnia, zalecane działanie korygujące 1,6 - 2,0 Ocena dobra, działania korygujące nie są konieczne
Terminowość realizacji w stosunku do umowy	3,75	0,0 - 1,0 Ocena negatywna, niezbędne działanie korygujące 1,1 - 2,0 Ocena mierna, niezbędne działanie korygujące 2,1 - 3,0 Ocena średnia, zalecane działania korygujące 3,1 - 4,0 Ocena dobra, działania korygujące nie są konieczne
Zgodność dostawy z zamówieniem i dokumentacją	1,5	0,0 - 0,8 Ocena negatywna, niezbędne działanie korygujące 0,9 - 1,5 Ocena średnia, zalecane działanie korygujące 1,6 - 2,0 Ocena dobra, działania korygujące nie są konieczne
Poziom jakości dostawy w stosunku do oczekiwań klienta	3,75	0,0 - 1,0 Ocena negatywna, niezbędne działanie korygujące 1,1 - 2,0 Ocena mierna, niezbędne działanie korygujące 2,1 - 3,0 Ocena średnia, zalecane działania korygujące 3,1 - 4,0 Ocena dobra, działania korygujące nie są konieczne
ŚREDNIA ŁĄCZNYCH OCEN	18,50	0,0 - 10,0 Ocena negatywna, niezbędne działanie korygujące 10,1 - 14,0 Ocena mierna, niezbędne działanie korygujące 14,1 - 16,0 Ocena średnia, niezbędne działania korygujące 16,1 - 18,0 Ocena dobra, zalecane działania korygujące 18,1 - 20,0 Ocena bardzo dobra, działania korygujące nie są konieczne
II. OGÓLNY WSKAŹNIK SATYSFAKCJI KLIENTA NA ROK 2009 WYNOŚI: 18,50		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Klim zebranych z 25 ankiet satysfakcji klienta w roku 2009.

J. Otto zwraca uwagę na pomiar satysfakcji klienta w przedsiębiorstwie na podstawie weryfikacji złożonych i zgłoszonych reklamacji oraz zażaleń⁴⁵¹. W taki sposób przedsiębiorstwa budowlane otrzymują wiedzę również na temat zadowolenia odbiorcy. Należy jednak pamiętać, że niski wskaźnik zgłoszonych reklamacji lub ocena bardzo dobra wskaźnika satysfakcji klienta (działania korygujące nie są konieczne – tabela 3.16.) nie powinna uspakajać i „usypiać” menedżerów zarządzających przedsiębiorstwem budowlanym⁴⁵². Wyniki analizy satysfakcji klienta powinny wskazywać działania na rzecz szybkiego i zdecydowanego wyeliminowania przyczyn rodzących niezadowolenie, którego efekty pokazują m.in. wyniki badań przeprowadzonych przez administrację amerykańską w ramach programu *Technical Assistance Survey*⁴⁵³:

- tylko 4% niezadowolonych klientów składa skargi,
- od 65% do 90% niezadowolonych klientów nigdy więcej nie dokona ponownych zakupów, a o fakcie swojego niezadowolenia poinformuje średnio dziewięć innych osób,
- jedna trzecia przypadków niezadowolenia związana jest z produktem lub świadczoną usługą, dwie trzecie zaś – z błędami popełnionymi w procesie komunikacji z klientem,
- w pięciu przypadkach na sześć klient zmienia dostawcę, ponieważ jest bardziej niezadowolony z jakości obsługi niż z zakupionego produktu.

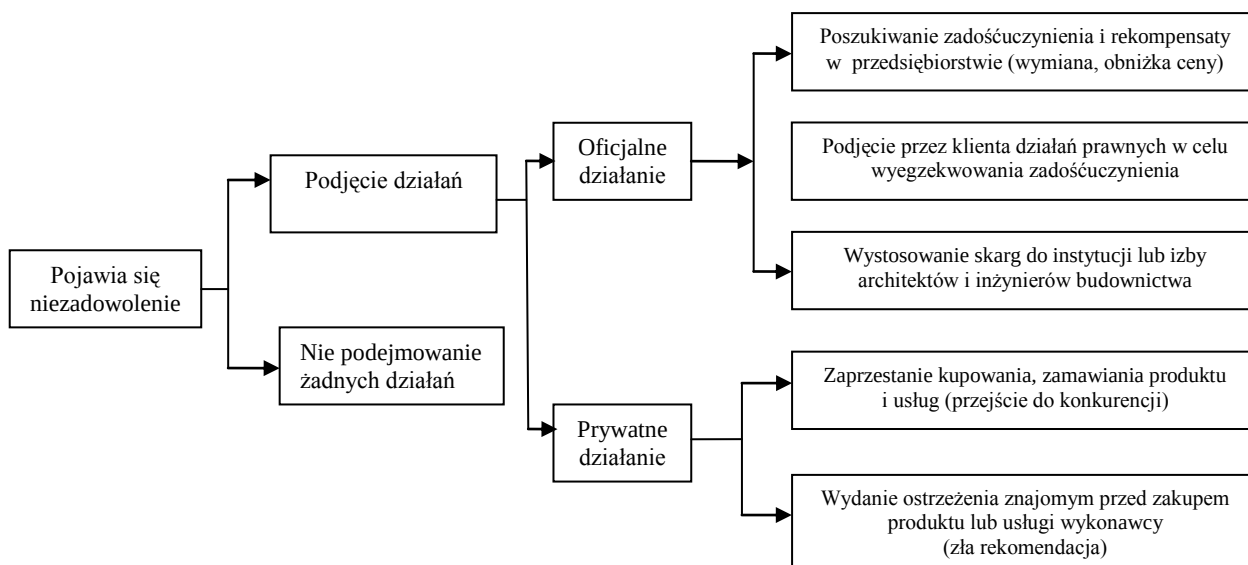
Powyższe dane dostatecznie przekonują o znaczeniu informacji dotyczących wszelkich aspektów satysfakcji klientów. Wskaźnik zadowolenia może być traktowany jedynie poznawczo w kierowaniu obsługą klienta. Należy pamiętać, że dotyczy on doświadczeń klienta z przeszłości, nieraz bardzo odległej, np. przy odbiorze prac budowlanych. Poziom satysfakcji niekoniecznie musi być trwały, gdyż może być on zmieniany, np. w trakcie subiektywnej oceny technicznej zadowolenia z eksploatacji budynku. Dlatego niezbędna jest trwała łączność z klientami i bieżące pielęgnowanie satysfakcji, monitorowanie ich zachowań oraz wykrywanie wszelkiego rodzaju odczuć niezadowolenia klienta i trudności związanych z obsługą posprzedażową odbiorcy⁴⁵⁴.

⁴⁵¹ W wielu przedsiębiorstwach budowlanych funkcjonują gotowe procedury, instrukcje i formularze służące do oceny analizy zgłaszanych reklamacji przez klientów, np. centralny rejestr reklamacji, analiza roczna zgłaszanych usterek wraz z podaniem przyczyn ich powstania oraz wykazaniem terminów ich usunięcia.

⁴⁵² J. Otto, A. Olczak, *Marketing w handlu...*, op. cit., s. 90.

⁴⁵³ M. Wisz-Cieszyńska, *Badanie postaw i satysfakcji klientów instytucjonalnych z oferowanego poziomu obsługi*, listopad 2002, <http://www.swiatmarketingu.pl>, cyt. za: M. J. Kostecki, *Zarabiać na niezadowolonych klientach*, „Marketing w Praktyce” nr 3/2001, Warszawa 2001, s. 19.

⁴⁵⁴ M. Wisz-Cieszyńska, *Badanie postaw i satysfakcji...*, op. cit., s. 20.

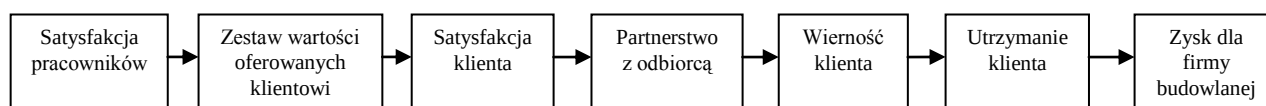
Reakcja klientów na niezadowolenie z realizacji prac przez wykonawcę

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Kłopocka, *Jakość usług a potencjał konkurencyjny banku*, „Problemy Jakości” 9/2001, s. 22.

Wielu klientów nie składa reklamacji i nie podejmuje żadnych działań z uwagi na bagatelizowanie problemów lub z uwagi na pesymistyczne nastawienie w stosunku do ewentualnego, negatywnego wyniku zgłoszonej skargi. Wynikiem niezadowolenia klienta w takiej sytuacji jest nieskorzystanie w przyszłości z usług dotychczasowego wykonawcy budowlanego⁴⁵⁵. Zadowolenie klienta nie zawsze zaś oznacza, że zamawiający będzie zawsze korzystał z usług danej firmy budowlanej. Dlatego niezbędna jest próba kształtowania partnerstwa z klientem, gdzie celem jest długofalowa kooperacja i obopólne korzyści dla klienta oraz wykonawcy, w myśl zasady „wygrany” – „wygrany”. Oprócz satysfakcji klienta istotnym warunkiem w kształtowaniu partnerstwa jest troska o budowanie: zaufania, komunikacji i wysokiej jakości prac budowlanych.

Niezmiernie ważnym elementem dla menedżerów zarządzających przedsiębiorstwem budowlanym jest związek między satysfakcją klienta, partnerstwem a sukcesem firmy. Dla większości przedsiębiorstw budowlanych satysfakcja klientów jest powiązana na zasadzie sprzężenia zwrotnego z zadowoleniem pracowników. Jednocześnie atmosfera między pracownikami, komunikacja wewnętrzna wpływa na zadowolenie z efektów wykonywanej pracy, a to w konsekwencji przekłada się – w sposób bezpośredni na zaangażowanie ich w wysoką jakość obsługi klientów. Na rysunku 3.8. przedstawiono łańcuch zależności między satysfakcją pracowników, partnerstwem a wynikiem firmy budowlanej.

⁴⁵⁵ R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, *Wybrane metody badania satysfakcji klienta i oceny dostawców w organizacjach*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008, s. 44-47.

Łańcuch: satysfakcja - partnerstwo - wynik

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: N. Hill., J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2003, s. 127

Jak pokazuje rysunek 3.8. satysfakcja klienta przekłada się na partnerstwo, które implikuje lojalność klienta i utrzymanie odbiorcy, co w dalszej kolejności wpływa na zwiększenie zysku dla firmy budowlanej. Dlatego współczesne organizacje w pierwszej kolejności dążą do tego, aby zatrzymać klientów, gdyż utrzymanie już istniejących jest zazwyczaj tańsze, w porównaniu ze zdobywaniem nowych odbiorców. Zadowolony klient przedsiębiorstwa budowlanego zazwyczaj jest gotowy do utrzymywania stałych relacji i podejmuje następujące działania wobec wykonawcy budowlanego⁴⁵⁶:

- zazwyczaj kupuje częściej i pozostaje dłużej lojalny,
- przekazuje dobrą opinię o przedsiębiorstwie budowlanym (rekomendacja),
- zwraca mniejszą uwagę na konkurencję firmy budowlanej,
- jest mniej wrażliwy na wartość cenową usługi wykonawcy,
- w ramach współpracy oferuje przedsiębiorstwu nowe pomysły i inicjatywy,
- wiąże się z mniejszym kosztem dla przedsiębiorstwa niż zdobycie nowych klientów.

Należy jednak pamiętać, że próba spełnienia wszystkich bez wyjątku oczekiwań klienta może prowadzić w dłuższej perspektywie do pogorszenia wyników przedsiębiorstwa budowlanego, a w skrajnym przypadku do bankructwa organizacji⁴⁵⁷. J. Otto zwraca uwagę, aby przedsiębiorstwa w trosce o satysfakcję odbiorców firmy nie szły zbyt daleko, gdyż mogłoby to pogorszyć wynik końcowy i obniżyć rentowność przedsiębiorstwa budowlanego⁴⁵⁸. Autor wskazuje na konkretne przykłady takich firm jak: Cadillac i AT&T, gdzie mimo znakomitych wyników w pomiarach satysfakcji klienta, udziały firmy w rynku zmalały. Więc klient zadowolony - niekoniecznie musi być zawsze lojalny. W przypadku dostarczenia im większej wartości przez konkurencję, dotychczasowi klienci, którzy

⁴⁵⁶ S. Biruk, P. Jaśkowski, A. Sobotka, *Zarządzanie w budownictwie, Organizacje, procesy, metody*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2003, s. 152.

⁴⁵⁷ M. Beaton, C. Beaton., *Marrying Service Providers and their Clients: a Relationship Approach to Services Management*, Journal of Marketing Management, 11/1995, cyt. za: J. Otto, (2004), *Marketing relacji...*, *op. cit.*, s. 91.

⁴⁵⁸ Podczas przeprowadzonych przez autora badań jakościowych dwóch respondentów przedstawiło własne studia przypadku, gdzie stały klient, odbiorca usług budowlanych, oczekiwał za swoją lojalność jeszcze lepszego traktowania i dodatkowych gratyfikacji finansowych, przekraczających możliwości wykonawcy. Przykład ten pokazuje, że nie zawsze klient lojalny ma niższą wrażliwość cenową.

przekazują w ankietach satysfakcji pozytywne informacje i tak mogą odejść do konkurencji firmy budowlanej⁴⁵⁹.

Uzyskanie pełnego zadowolenia klientów, w praktyce marketingowej nie jest rzeczą prostą. Nie ułatwia tego złożony, długotrwały proces kompleksowego wykonawstwa dla klienta prac budowlanych „pod klucz”, gdzie w znacznym stopniu efekt końcowy jakości prac, uzależniony jest od zatrudnianych przez wykonawcę firm podwykonawczych i poddostawców materiałów budowlanych, sprzętu i urządzeń. Dlatego zadowolenie klienta warunkowane jest wieloma determinantami, zarówno bezpośrednio zależnymi od przedsiębiorstwa (jakość dostarczonego materiału budowlanego), pośrednio zależnymi (umiejętność obsługi przez pośredników handlowych, np. w kanałach dystrybucji – hurtowniach budowlanych), jak i czynnikami obiektywnymi (pogoda, samopoczucie klienta). Bez względu jednak na złożoność tego zagadnienia, warto pamiętać, że każdy, nawet sporadyczny kontakt klienta z pracownikiem firmy budowlanej, produktem lub usługą, może przyczynić się do kształtowania jego pozytywnych lub negatywnych odczuć, a to z kolei przekłada się na przyszłe zachowania zamawiającego⁴⁶⁰.

Reasumując, należy stwierdzić, że podstawową ideą marketingu partnerskiego jest kreacja i utrzymanie długookresowych relacji, więzi z klientami i innymi uczestnikami rynku, w celu dostarczenia nabywcom coraz większych korzyści płynących z ich satysfakcji⁴⁶¹. Wpływa to na trwałość partnerstwa między klientem a wykonawcą budowlanym i przekłada się na jego zachowania zakupowe, gdzie maleje także chęć zmiany wykonawcy budowlanego. Satysfakcja jest istotnym elementem, niezbędnym w procesie kształtowania długotrwałych relacji partnerskich z klientami.

3.6. Proces kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw budowlanych z wykorzystaniem partnerstwa z klientami

Prezentowany w niniejszym podrozdziale schemat (rysunek 3.9.), łączy dwie perspektywy determinant przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw: zewnętrzną i wewnętrzną. Na proces realizacji koncepcji marketingu partnerskiego na rynku budowlanym w Polsce mają wpływ czynniki wewnętrzne tkwiące w firmie budowlanej, takie jak: potencjał materialny i niematerialny. Szczególnie istotny jest kapitał ludzki, który poprzez sprzedaż osobistą i kontakty bezpośrednie implikuje działania na rzecz partnerstwa z klientem. Właśnie

⁴⁵⁹ J. Otto, (2004), *Marketing relacji...*, op. cit., s. 92.

⁴⁶⁰ K. Dziewanowska, D. Taraszewska, *Zadowolenie nabywcy w teorii i praktyce marketingu*, [w:] M. Skurczyński (red.) *Innowacje w marketingu...*, op. cit., s. 26.

⁴⁶¹ J. Otto, *tamże*, s. 61.

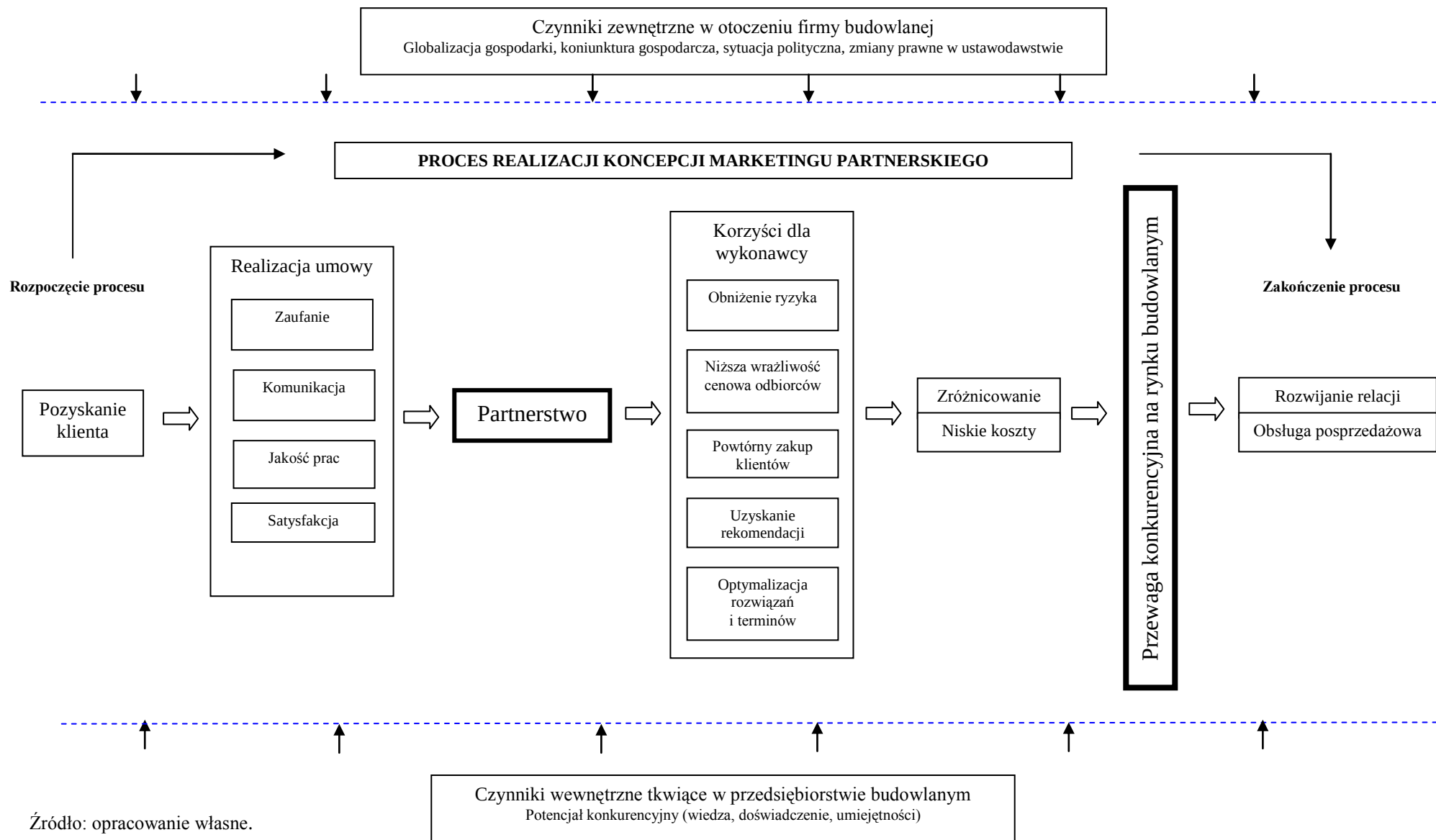
od ludzi głównie zależy skuteczność działań na rzecz kształtowania relacji partnerskich z klientami. W związku z powyższym, w przedsiębiorstwach budowlanych najważniejszą rolę odgrywa nie tylko personel pierwszej linii, tzw. bezpośredni opiekunowie klienta (kierownicy projektu), ale również pozostali pracownicy (inżynierowie budowy, kierownicy budów, architekci), którzy w celu zaspokojenia oczekiwań klientów powinni ze sobą ściśle współpracować i koordynować wykonywanie prac zamówionych przez klienta. Podejście do sposobu prowadzenia rozmów handlowych jest ściśle związane z zasadami działania organizacji a przede wszystkim z systemem wyznawanych wartości przez liderów firmy budowlanej⁴⁶².

W ramach czynników zewnętrznych, określonych w schemacie, znalazły się zmiany prawne w ustawodawstwie, także ustawa o zamówieniach publicznych. Potwierdzają to także wyniki przeprowadzonych badań przez autora, gdzie w grupie czynników w największym stopniu hamujących rozwój marketingu partnerskiego na rynku budowlanym w Polsce znalazły się przede wszystkim bariery wynikające ze specyfiki funkcjonowania sektora publicznego – w relacjach z sektorem prywatnym. Firmom budowlanym przeszkadza m.in. zbyt rozbudowana biurokracja urzędowa i utrudnienia wynikające z procedury prawa o zamówieniach publicznych. Tym samym założenia i elementy marketingu relacji nie mają zastosowania wobec strategii postępowania z klientem instytucjonalnym w postaci państwowej instytucji, z uwagi na uwarunkowania proceduralne i konieczność zachowania „transparentności” w kontaktach z oferentami prywatnymi. Bariery prawne potwierdzali także szczególnie przedstawiciele mniejszych firm wykonawczych w wywiadach pogłębionych⁴⁶³: *(...) niektóre kryteria przetargowe dyskwalifikują współpracę ze sprawdzonym, stałym wykonawcą, bo nie spełnia on części kryteriów formalnych istotnych warunków zamówień określonych w specyfikacji przetargowej.* Jednocześnie do zewnętrznych, kluczowych czynników w otoczeniu firmy budowlanej zaliczyć należy poza wcześniej wspomnianymi barierami biurokratycznymi, czy szerzej prawnymi, także procesy mające swoje źródła w globalizacji rynków, procesach innowacyjnych, aktualnej koniunkturze gospodarczej i poczynaniach konkurencji. Ich uwzględnienie powinno mieć miejsce, ponieważ to ostatecznie partnerzy interakcji, szacując opłacalność wchodzenia w relacje partnerskie, dokonują kalkulacji w oparciu o położenie i perspektywy rynkowe przedsiębiorstwa.

⁴⁶² H. Mruk, *Psychologiczne uwarunkowania...*, op. cit., s. 165.

⁴⁶³ Badania jakościowe z wykorzystaniem techniki indywidualnego wywiadu pogłębionego IDI (*Individual Depth Interview*) zostały zrealizowane na terenie województwa wielkopolskiego osobiście przez autora pracy z wykorzystaniem indywidualnych wywiadów pogłębionych, w których wzięło udział ogółem 46 osób. Z czego 29 rozmów przeprowadzono z przedstawicielami wykonawców oraz 17 z osobami reprezentującymi odbiorców usług budowlanych, a więc odpowiadającymi za wybór wykonawców na potrzeby realizacji inwestycji (członkowie zarządu, przedstawiciele działu zakupów).

Rysunek 3.9. Proces kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw z wykorzystaniem partnerstwa z klientami



Według przyjętych w schemacie założeń budowanie przewagi konkurencyjnej procesu rozpoczyna się z chwilą zdobycia umowy lub zamówienia dla klienta. Powinno ono polegać w pierwszej fazie na tworzeniu partnerstwa w oparciu o prawidłową realizację umowy z pozyskanym klientem. Najważniejszą rolę będzie odgrywało tu zaufanie, płynna komunikacja, odpowiednia jakość prac oraz końcowa satysfakcja klienta. Te kluczowe czynniki wspomnianej relacji przynoszą korzyści w postaci: obniżenia ryzyka, redukcji kosztów (także po stronie klienta), rozwoju sprzedaży (rozumianej jako zwiększenie przychodów, zysku i udziału w rynku), optymalizacji rozwiązań, większej terminowości i innowacyjności. Poza zidentyfikowanymi korzyściami partnerstwo prowadzi w dużej mierze do powtórnego zakupu oraz rekomendacji klienta. Na tym gruncie współpraca może być doskonała poprzez pielęgnowanie długotrwałej relacji, w zakresie obsługi posprzedażowej. Największą wartością dodaną jest na tym etapie możliwość pozyskania nowego klienta na gruncie udzielonego polecenia.

Rozpatrując proces budowania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa budowlane na gruncie marketingu relacji, należy pamiętać, że na ostateczny wynik procesu będą miały wpływ czynniki leżące także wewnątrz firmy. Wiązać je można głównie z określającymi jej potencjał konkurencyjny zasobami materialnymi, a także niematerialnymi, jak chociażby: kultura organizacyjna, reputacja, siła marki, uczciwość i lojalność wobec własnych pracowników czy jakość kapitału ludzkiego. Wszelkie działania zmierzające do poprawy szczególnie ostatniego wymienionego obszaru powinny się koncentrować na doskonaleniu zarówno wiedzy, umiejętności, jak i doświadczeń praktycznych personelu.

Warto zaznaczyć, że relacje partnerskie z klientami i budowanie przewagi konkurencyjnej nie zachodzą w wyizolowanych warunkach, dlatego konieczne staje się przywołanie zawartych w schemacie czynników zewnętrznych z otoczenia firmy budowlanej. Jest to ważne z uwagi na konieczność dostosowania działań zarządzających do dynamicznych procesów regulacji popytu i podaży, innymi słowy rynku. Rynek kształtują nie tylko uwarunkowania makroekonomiczne, jak koniunktura gospodarcza, ale i sytuacja polityczna, zmiany w prawie, działania konkurencji i postęp technologiczny. W związku z tym, stosowanie założeń marketingu relacji przez przedsiębiorstwa budowlane powinno uwzględniać dwa kluczowe pojęcia odnoszące podejmowanie konkretnych środków do sytuacji rynkowej: zmiana i adaptacja. Zachowanie stałych relacji partnerskich z klientami na odpowiednim poziomie pozwala na bieżąco monitorować zmiany oczekiwań klientów i minimalizować wpływ konkurencji, co prowadzi do kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa budowlanego.

Decyzje zakupowe klienta zlecającego wykonanie usług budowlanych nie zależą wyłącznie od poziomu ceny i jakości prac, ale również są uzależnione od trwałych relacji partnerskich z wykonawcami. Budowanie partnerstwa to jednak proces złożony, obarczony wpływem czynników endogennych (leżących po stronie przedsiębiorstwa budowlanego) i egzogennych, których należy dopatrywać się w całym otoczeniu firmy budowlanej. Przedstawiony w rozprawie wpływ procesu realizacji koncepcji marketingu partnerskiego na rynku budowlanym na konkurencyjność firm stanowi swego rodzaju syntezę koncepcji teoretycznych i empirycznych wyników badań autora.

Podsumowując syntetyczny opis procesu, należy zaznaczyć, że wpływ czynników wewnętrznych i zewnętrznych względem podmiotów gospodarczych bywa w praktyce gospodarczej niejednorodny, a przedstawione uproszczenie w postaci schematu pozwala jedynie na oszacowanie kierunków tego wpływu. Rzeczywistość gospodarcza komplikuje się, bowiem, coraz bardziej, a przyjęcie właściwej strategii staje się wyzwaniem dla kadr menedżerskich. Pomimo to strategia oparta na partnerstwie wydaje się właściwa w realizacji celu, jakim jest zwiększanie konkurencyjności przedsiębiorstwa budowlanego. Jednocześnie kładzie ona duży nacisk na podnoszenie kompetencji zawodowych i interpersonalnych pracowników odpowiedzialnych za kontakt z klientem oraz na nastawienie na długotrwałe partnerskie relacje. Ma to prowadzić ostatecznie do wykształcenia się w kliencie prawdziwie lojalnego odbiorcy usług, co więcej, rekomendującego firmę kolejnym partnerom biznesowym jako wiarygodną i godną polecenia. Staje się to szczególnie ważne w obliczu zaostrzania się walki konkurencyjnej o klienta na rynku po wszelkiego rodzaju „turbulencjach” gospodarczych oraz na rynku budowlanym, czy jego segmencie, który z natury rzeczy jest stosunkowo wąski. Taki przypadek występuje na rynku branżowym budownictwa przemysłowego halowego w Polsce.

ROZDZIAŁ 4

Partnerstwo z klientami a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw budowlanych w świetle badań empirycznych

Niniejszy rozdział ma charakter empirycznej analizy. Rozpoczynają go założenia metodyczne badań oraz charakterystyka przedsiębiorstw objętych badaniem. Przedstawiono ponadto wyniki weryfikacji hipotez badawczych sformułowanych na wstępie dysertacji oraz uwarunkowania kształtowania się relacji partnerskich na rynku budowlanym w Polsce. Omawiane zagadnienia uwzględniono także w kontekście istoty konkurencyjności przedsiębiorstw budowlanych. Podsumowanie rozdziału czwartego zawiera wnioski z badań oraz implikacje zarządcze przygotowane dla przedsiębiorców działających na rynku budowlanym.

4.1. Założenia metodologiczne badań

Zakres przedmiotowy badania odnosił się do przyjętej w rozprawie tezy, że istnieje zależność pomiędzy relacjami partnerskimi z klientami a przewagą konkurencyjną przedsiębiorstw budowlanych. Na podstawie tezy oraz studiów literaturowych sformułowano cele i hipotezy badawcze przytoczone we wstępie niniejszej rozprawy.

Dobór próby badawczej

W rozprawie analizie poddano przedsiębiorstwa działające na rynku budowlanym w Polsce, zarówno po stronie podażowej, jak i popytowej. W związku z tym zakres podmiotowy badania objął:

- wykonawców usług budowlanych, podwykonawców, poddostawców, biura projektowe,
- zamawiających – klientów, inwestorów, odbiorców usługi i dostaw realizowanych przez wykonawców.

Wielkość próby badawczej w badaniu ilościowym uwzględniono, kierując się wskazówkami podanymi przez Z. Kędzior⁴⁶⁴, gdzie wielkość zależy od: rodzaju badanych jednostek, zakresu przestrzennego badań oraz od liczby podgrup analizowanych w badaniach. Liczba respondentów, która wzięła udział w badaniach ankietowych A wynosiła 120

⁴⁶⁴ Z. Kędzior, K. Karcz, *Badania marketingowe w praktyce* - seria: „Marketing bez tajemnic”, PWE, Warszawa 2001.

wypełnionych kwestionariuszy dla grupy klientów – odbiorców usług budowlanych, oraz 130 otrzymanych ankiet B dla grupy wykonawców budowlanych i biur projektowych.

Natomiast w badaniach jakościowych przeprowadzonych w miesiącach od czerwca do grudnia 2010 r., z wykorzystaniem indywidualnych wywiadów pogłębionych, wzięło udział ogółem 46 osób, w tym 29 rozmów przeprowadzono z przedstawicielami wykonawców (właściciele, członkowie zarządu, kierownicy projektów) oraz 17 z osobami reprezentującymi odbiorców usług budowlanych, a więc odpowiadającymi za wybór wykonawców na potrzeby realizacji inwestycji (kierownicy działów inwestycji, dyrektorzy, członkowie zarządu, przedstawiciele działu zakupów).

Metody badawcze

W badaniu relacji partnerskich w kontekście konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku budowlanym w Polsce zastosowano połączenie metod badawczych ilościowych oraz jakościowych. W zestawieniu z analizą źródeł zastanych i analizą literatury przedmiotu zabieg ten nosi nazwę triangulacji metodologicznej, polegającej na zestawianiu i konfrontacji 3 odrębnych źródeł informacji. Pozwala to na zwiększenie rzetelności uzyskiwanych wyników oraz trafniejsze wyjaśnienie wątpliwych kwestii. Połączenie badań jakościowych i ilościowych pozwoliło zatem na uzyskanie nieco innych wyników badań i dogłębne rozpoznanie roli, jaką odgrywają relacje partnerskie między klientami a wykonawcami (oraz wykonawcami i ich podwykonawcami), w procesie tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw działających na rynku budowlanym w Polsce.

Badanie jakościowe

Pierwszym etapem badań były indywidualne wywiady pogłębione IDI (*Individual Depth Interview*). S. Kvale definiuje IDI jako wywiad, którego celem jest uzyskanie interpretacji sensów opisów świata, przeżyć osoby badanej⁴⁶⁵. Technikę tę zastosowano w oparciu o na wpół ustrukturyzowany scenariusz wywiadu (*semi structured life world interview*). Zawierał on obszary tematyczne, które autor wywiadu w bezpośredniej interakcji *face to face* z respondentem pogłębiał, zadając dodatkowe pytania oraz prosząc rozmówcę o podanie przykładów ze swoich doświadczeń. Względnie otwarta struktura narzędzia badawczego umożliwiła zwrócenie uwagi na specyficzne uwarunkowania rynku budowlanego w Polsce oraz zidentyfikowanie różnorodności postaw firm wobec elementów marketingu relacji. Ponadto, niewątpliwą wartością dodaną tych wywiadów było uzyskanie uzasadnień badanych w omawianych kwestiach oraz możliwość poszerzenia i doprecyzowania tworzonych równolegle odpowiedzi w badaniu ankietowym. Indywidualne wywiady

⁴⁶⁵ S. Kvale, *InterViews, Wprowadzenie do jakościowego wywiadu badawczego*, Białystok 2004.

pogłębione przeprowadzone zostały na terenie województwa wielkopolskiego osobiście przez autora rozprawy. Okazją ku temu były prowadzone rozmowy handlowe, odwiedzane targi, czy konferencje branżowe. Jednak przede wszystkim pomogły szczere, osobiste kontakty z przedstawicielami branży budowlanej i z klientami, oparte o kilkunastoletnie doświadczenie zawodowe autora niniejszej pracy. Podczas przeprowadzonych badań próbowano odpowiedzieć między innymi na następujące pytania badawcze:

1. Czym jest partnerstwo między dostawcą a odbiorcą na rynku budowlanym w Polsce?
2. Czy warto budować długoterminowe relacje partnerskie z klientami?
3. Jakie są korzyści dla dostawcy i odbiorcy z partnerskiej współpracy z partnerami?
4. Jaką rolę pełni partnerstwo z klientem w procesie podejmowania decyzji zakupowych przez klientów?
5. Od czego zależy konkurencyjność przedsiębiorstw budowlanych?

Podczas dyskusji uczestnicy wywiadów pogłębionych nawiązywali w szczególności do trwającego kryzysu na rynku budowlanym, spowolnienia gospodarczego w Europie, jak również kwestii zasadności budowania relacji partnerskich z klientami oraz podwykonawcami i poddostawcami. Otwarty charakter wywiadów pogłębionych umożliwił uzyskanie inspirujących, wiarygodnych informacji od badanych respondentów. Podczas tych wywiadów nie napotkano na żadne trudności ze strony respondentów, uczestników pierwszej fazy badań w pracy. Spotkania przebiegały w bardzo przyjaznej atmosferze, z dużym zaangażowaniem i zrozumieniem wagi poruszanych tematów.

Badanie ilościowe

Badanie ilościowe zrealizowano metodą sondażu z wykorzystaniem techniki badawczej w postaci ankiety, której kwestionariusz badani wypełniali samodzielnie. Wstępna wersja kwestionariuszy w badaniach ilościowych została poddana weryfikacji w drodze badań pilotażowych, podczas których zebrano 33 wypełnione ankiety (21 kwestionariuszy zebrano od wykonawców oraz 12 ankiet otrzymano od klientów). Celem tego etapu badań było wstępne zweryfikowanie zarówno zakresu merytorycznego ankiet, jak i stopnia ich zrozumienia oraz sposobu interpretacji zawartych w nich zagadnień. Badania pilotażowe przeprowadzono w styczniu i lutym 2010 roku. Po tych badaniach ankiety zmodyfikowano pod kątem uwag i wątpliwości respondentów w trakcie badań pilotażowych, m.in. zmieniono kolejność pytań, zmniejszono ilość stron w ankietach oraz naniesiono drobne poprawki edytorskie w obydwu ankietach. Ostatnia wersja ankiet została poddana próbnemu wypełnieniu przez czterech respondentów, którzy nie zgłosili trudności w zrozumieniu przedstawionych pytań. Badania ilościowe przeprowadzono w miesiącach maj – listopad

2010 roku na terenie całej Polski. Obszar badań został wybrany z uwzględnieniem analizy przestrzennej rynku budowlanego. W szczególności dotyczył on przedsiębiorstw działających (klienci) oraz budujących (wykonawcy i biura projektowe) w specjalnych strefach ekonomicznych, także w istniejących, wydzielonych terenach przemysłowych aktywizacji gospodarczej. W obszarach tych powstały: obiekty produkcyjne, magazynowe, centra logistyczne, obiekty biurowe a także budynki użyteczności publicznej. Badanie zostało przeprowadzone przy pomocy: kwestionariusza A, którego adresatami byli klienci, inwestorzy, odbiorcy usług budowlanych, oraz kwestionariusza B, skierowanego do przedsiębiorstw budowlanych wykonujących prace budowlane oraz biur projektowych. Obydwa kwestionariusze składały się z trzech zasadniczych części. Pierwsza z nich dotyczyła pytań o zachodzące relacje między klientami a wykonawcami prac budowlanych, druga zaś – istoty konkurencyjności przedsiębiorstw i procesu podejmowania decyzji przez odbiorcę. Trzecia część zawierała metryczkę informującą o przedsiębiorstwie i ankietowanym. Pytania ankietowe w zdecydowanej większości były zamknięte, przygotowane w formie tabelarycznej i oparte głównie o pięciostopniową skalę Likerta. Autor na podstawie próby losowej, wysłał do przedsiębiorstw 2028 ankiet (1091 do wykonawców, 937 do klientów), z listem przewodnim wyjaśniających cel badań, adresowanym osobiście do osoby odpowiedzialnej za wypełnienie kwestionariusza (wcześniej autor dzwonił i uprzedzał o wysyłaniu dokumentów).

Struktura badanej populacji

Opis struktury badanej populacji poprzedzony został statystyczną weryfikacją istotności różnic obydwu badanych populacji pod względem cech obiektywnych. Przyjęto poziom istotności $p=0,05$. Jak wynika z przeprowadzonych analiz (szczegółowo prezentowanych w aneksie – struktura badanej populacji), istotne statystycznie rozbieżności, których istnienie potwierdzono testem niezależności χ^2 , zostały zidentyfikowane w odniesieniu do długości funkcjonowania na rynku pomiędzy obydwo typami podmiotów gospodarczych oraz pochodzenia kapitału. Wśród przedsiębiorstw budowlanych $\frac{3}{4}$ próby badawczej stanowiły te oferujące swoje usługi powyżej 10 lat, wobec niespełna 52% firm zamawiających usługi budowlane. Ten segment firm przeważał jednak znacząco wśród przedsiębiorstw działających na rynku między 3 a 9 lat (ogółem 37,5% zamawiających wobec 16,9% wykonawców). W obydwu kategoriach firm dominował kapitał wyłącznie polski, choć wśród wykonawców udział firm o takiej właśnie strukturze własności był istotnie mniejszy – wyniósł 64,6%, a w przypadku zamawiających 48,3%. Wśród firm zamawiających usługi budowlane zanotowano natomiast dwukrotnie większy udział kapitału zagranicznego w odniesieniu do jego wyłącznego udziału, co obrazuje tabela 4.1.

Tabela 4.1.

Typ przedsiębiorstwa a struktura kapitału

		Typ przedsiębiorstwa (A i B)			
		przedsiębiorstwa budowlane (biura projektowe, dostawcy, wykonawcy)		zamawiający (klienci, inwestorzy, odbiorcy usług budowlanych)	
		Liczebność	% z N w kolumnie	Liczebność	% z N w kolumnie
Struktura kapitału w firmie	wyłącznie kapitał polski	84	64,6%	58	48,3%
	przewaga kapitału polskiego	10	7,7%	8	6,7%
	w połowie kapitał polski, w połowie zagraniczny	8	6,2%	11	9,2%
	przewaga kapitału zagranicznego	14	10,8%	18	15,0%
	wyłącznie kapitał zagraniczny	14	10,8%	25	20,8%
	Ogółem	130	100%	120	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Zwrot ankiet od respondentów był na poziomie 8,39% (wykonawcy), 7,80 % (klienci). Struktura firm w obydwu populacjach próbnych była bardzo zbliżona pod względem wielkości podmiotów gospodarczych: ok. $\frac{1}{4}$ stanowiły mikroprzedsiębiorstwa (1-9 pracowników), a ok. 23-29% firmy małe (10-49 pracowników). Przedsiębiorstwa średnie (liczące 50-249 pracowników) stanowiły ok. 30% (odpowiednio 33,1% wśród wykonawców usług budowlanych i 29,2% wśród klientów i inwestorów). Stosunkowo najmniej liczne były w obydwu grupach przedsiębiorstwa duże (250 osób i powyżej). Ich udział wyniósł od 12,3% w przypadku wykonawców do 22,5% wśród zamawiających. Struktura badanych przedsiębiorstw zarówno po stronie wykonawców, jak i zamawiających wskazywała na przewagę firm działających na rynku regionalnym (zasięg całego województwa) i ogólnopolskim. Ich udział wynosił odpowiednio ok. $\frac{2}{3}$ w próbie badawczej.

Tabela 4.2.

Typ przedsiębiorstwa a przestrzenny zasięg działania

		Typ przedsiębiorstwa (A i B)			
		przedsiębiorstwa budowlane (biura projektowe, dostawcy, wykonawcy)		zamawiający (klienci, inwestorzy, odbiorcy usług budowlanych)	
		Liczebność	% z N w kolumnie	Liczebność	% z N w kolumnie
Obszar działania (zasięg działalności)	lokalny	14	10,8%	9	7,5%
	regionalny	47	36,2%	36	30,0%
	ogólnopolski	42	32,3%	39	32,5%
	międzynarodowy	27	20,8%	36	30,0%
	Ogółem	130	100%	120	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Wszystkie przedsiębiorstwa budowlane, które znalazły się w próbie badawczej (wykonawcy, biura projektowe, dostawcy) funkcjonowały w obrębie sektora prywatnego, podczas gdy wśród zamawiających (klientów, inwestorów, odbiorców usług budowlanych) odsetek ten wynosił 95%. Jedynie 6-ciu respondentów reprezentowało firmy państwowe.

Biorąc pod uwagę strukturę przychodów przedsiębiorstw z obydwu kategorii, to dominowały te uzyskujące powyżej 20 000 tys. zł rocznie (odpowiednio 41,5% wśród wykonawców oraz 47,5% wśród zamawiających usługi budowlane). Udział procentowy badanych przedsiębiorstw był dość równomierny w pozostałych przedziałach przychodów i oscylował z reguły w okolicach ok. 10%.

Tabela 4.3.

Typ przedsiębiorstwa a poziom przychodów w firmie (PLN)

		Typ przedsiębiorstwa (A i B)			
		przedsiębiorstwa budowlane (biura projektowe, dostawcy, wykonawcy)		zamawiający (klienci, inwestorzy, odbiorcy usług budowlanych)	
		Liczebność	% z N w kolumnie	Liczebność	% z N w kolumnie
Poziom przychodów w firmie (PLN)	do 50 tys.	12	9,2%	10	8,3%
	51-200 tys.	15	11,5%	11	9,2%
	201-1000 tys.	12	9,2%	14	11,7%
	1001-5000 tys.	11	8,5%	15	12,5%
	5001-20 000 tys.	26	20,0%	13	10,8%
	Powyżej 20 000 tys.	54	41,5%	57	47,5%
	Ogółem	130	100%	120	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Koncentrując się na cechach społeczno-demograficznych samych respondentów, to wśród przedstawicieli badanych przedsiębiorstw (zarówno po stronie zamawiających, jak i wykonawców) dominowali licznie mężczyźni stanowiący w obydwu przypadkach ok.78%. Odpowiadający na pytania postawione w ankiecie posiadali z reguły status pracowników administracyjno-technicznych (tj. kierownicy robót, inspektorzy, pracownicy działu inwestycji). Wśród firm wykonawczych stanowili oni 34,6% wobec 28,3% w przypadku firm zamawiających usługi budowlane. Drugą, najliczniejszą kategorią badanych byli właściciele (odpowiednio 26,2% i 23,3%), członkowie zarządu (18,5% i 34,2%), a w dalszej kolejności pracownicy działów marketingu (w tym handlowcy) czy wspólnicy.

Obydwie kategorie firm były zbliżone także pod względem stażu pracy przedstawicieli biorących udział w badaniu, przy czym proporcje te rozłożyły się dość równomiernie. Stosunkowo najliczniejszą reprezentację stanowili pracownicy ze stażem w danej firmie

wynoszącym 10 lat i więcej (ok. 30%). Najmniej licznie wypowiadali się respondenci pracujący rok lub 2 lata w przedsiębiorstwie (ok. $\frac{1}{5}$ w każdej z prób badawczych).

Opracowanie wyników badań

W procesie badawczym przy opracowaniu zgromadzonych wyników ankiety korzystano z pakietu oprogramowania do statystycznej analizy danych SPSS. Korzystano m.in. z takich miar: jak współczynnik V Cramera, wskaźniki Phi i eta. Do weryfikacji hipotez posłużyły testy U Manna–Whitneya, Kruskalla Wallisa oraz test niezależności χ^2 . W całym badaniu przyjęty poziom istotności wynosił $p=0,05$ ⁴⁶⁶. W odniesieniu do niektórych zagadnień przytaczano wyniki analizy indywidualnych wywiadów pogłębionych, które stanowiły pogłębienie i uzupełnienie omawianych kwestii.

W pracy korzystano ze zróżnicowanych metod badawczych, opierając się zarówno na dedukcji, jak i indukcji. Dokonując interpretacji wyników, posługiwano się także takimi metodami, jak analogia, analiza i synteza. Na poziomie prezentacji wyników badań posłużono się schematem badawczym, który zakładał w pierwszej kolejności stworzenie rankingów czynników w odniesieniu do pytań ankietowych, dla każdej z dwóch kategorii badanych przedsiębiorstw. Rankingi te odzwierciedlały znaczenie danego czynnika na tle pozostałych na bazie zsumowania wartości nadawanych poszczególnym odpowiedziom badanych. Takie podejście umożliwiło zastosowanie w odniesieniu do większości pytań skali 5-stopniowej, gdzie wartość 1 oznaczała najmniejsze znaczenie (bądź aprobatę respondenta), a 5 – największe.

W dalszej kolejności dokonywano porównań między odpowiedziami respondentów reprezentujących wykonawców oraz zamawiających usługi budowlane. Celem takiego podejścia była weryfikacja istotności różnic w ocenach znaczenia poszczególnych elementów koncepcji marketingu relacji. Potencjalny, istotny rozdzźwięk między postawami strony popytowej i podażowej, w tym zakresie może prowadzić niejednokrotnie na rynku budowlanym do konfliktów. Co więcej, nieadekwatne do oczekiwań klientów lokowanie przez przedsiębiorstwa budowlane zasobów materialnych i niematerialnych, w związku z przyjęciem określonej strategii marketingowej, nie tylko zmniejsza ich potencjał, ale także obniża konkurencyjność. W skrajnych przypadkach ten rozdzźwięk może prowadzić do utraty przez wykonawcę budowlanego stałych klientów.

⁴⁶⁶ Poziom p odpowiada prawdopodobieństwu popełnienia błędu, polegającego na tym, że uzyskany rezultat przyjęty zostanie jako prawdziwy, tj. reprezentatywny dla populacji. Poziom p równy 0,05 (tzn. 1/20) oznacza, że istnieje 5% szansa, iż odkryta w próbie relacja jest dziełem przypadku.

4.2. Uwarunkowania kształtowania relacji partnerskich na rynku budowlanym w Polsce w świetle badań

4.2.1. Wpływ zaufania do wykonawców/podwykonawców na trwałość relacji partnerskich

Hipoteza H_1 : *Zaufanie jest kluczowym warunkiem trwałości relacji partnerskich z klientami na rynku budowlanym w Polsce.*

Pierwszym krokiem do weryfikacji przyjętej hipotezy badawczej było sprowadzenie dwóch testowanych zmiennych do postaci dychotomicznej. Pierwszą z nich był poziom przejawianego zaufania do partnerów (6-stopniowa skala zredukowana do wymiaru „zerowy bądź niski” oraz „umiarkowany” i „wysoki” poziom zaufania). Ocenę zaufania, jako kluczowego warunku trwałości relacji partnerskich, przedstawiono natomiast ostatecznie na osi zgadzam się – nie zgadzam się (zagregowane wybory pozytywne i negatywne).

Tabela 4.4.

Test istotności różnicowania grup pod względem przejawianego poziomu zaufania i oceny tego czynnika jako warunku trwałości relacji partnerskich

Testy Chi-kwadrat					
	Wartość	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)	Istotność dokładna (dwustronna)	Istotność dokładna (jednostronna)
Chi-kwadrat Pearsona	16,352 ^a	1	0,000	0,001	0,001
Poprawka na ciągłość ^b	13,298	1	0,000		
Iloraz wiarygodności	11,049	1	0,001		
Dokładny test Fishera					
Test związku liniowego	16,285	1	0,000		
N Ważnych obserwacji	242				

a. 0,0% komórek (1) ma liczebność oczekiwaną mniejszą niż 5.

b. Obliczone wyłącznie dla tabeli 2x2.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Tabela 4.5.

Sila zależności: przejawiane do partnera zaufanie a ocena zaufania jako kluczowego warunku trwałości relacji partnerskich

Miary symetryczne			Wartość	Istotność przybliżona
Nominalna przez Nominalna	Phi		0,260	0,000
	V Kramera		0,260	0,000
	Współczynnik kontyngencji		0,252	0,000
N Ważnych obserwacji			242	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Przedstawiane wyniki uprawniają do przyjęcia stwierdzenia, że wyższy poziom deklarowanego zaufania do wykonawców/podwykonawców wpływa na ocenę zaufania jako kluczowego warunku trwałości partnerstwa. Na poziomie całej badanej populacji przedsiębiorstw respondenci przejawiający zaufanie aprobowali założenie, że właśnie ten czynnik jest kluczowy dla trwałości relacji partnerskich, znacząco bardziej ($p < 0,05$), niż badani niewykazujący się zaufaniem względem partnerów (97,3% wobec 6,3%).

W dalszej analizie postanowiono zweryfikować, czy typ przedsiębiorstwa wpływa na aprobatę stwierdzenia, że zaufanie jest kluczowym warunkiem partnerstwa. Jak wynika z tabeli przedstawionej poniżej, w obydwu grupach bardzo wysoko, bo na poziomie ok. 90%, oceniano istotność warunku w postaci zaufania do wykonawców/podwykonawców, jako koniecznego dla zachowania trwałości relacji partnerskich.

Tabela 4.6.

Wpływ zaufania do wykonawców/podwykonawców na trwałość relacji partnerskich

		Wpływ zaufania do wykonawców/podwykonawców na trwałość relacji partnerskich		Ogółem
Typ przedsiębiorstwa	Wyszczególnienie	nie zgadzam się	zgadzam się	
Wykonawcy	% z Typ przedsiębiorstwa	6,3%	93,8%	100,0%
	% z Wpływ zaufania do podwykonawców na trwałość relacji partnerskich	42,1%	53,8%	52,9%
Zamawiający	% z Typ przedsiębiorstwa	9,6%	90,4%	100,0%
	% z Wpływ zaufania do podwykonawców na trwałość relacji partnerskich	57,9%	46,2%	47,1%
Ogółem	% z Typ przedsiębiorstwa	7,9%	92,1%	100,0%
	% z Wpływ zaufania do wykonawców na trwałość relacji partnerskich	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Stwierdzono brak istotnych statystycznie różnic między dwoma analizowanymi grupami, co wykazał test niezależności χ^2 ($p > 0,05$).

Tabela 4.7.

Test istotności zróżnicowania grup pod względem siły wpływu zaufania do wykonawców/podwykonawców na trwałość relacji partnerskich

Testy Chi-kwadrat					
	Wartość	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)	Istotność dokładna (dwustronna)	Istotność dokładna (jednostronna)
Chi-kwadrat Pearsona	0,963 ^a	1	0,326	0,349	0,229
Poprawka na ciągłość ^b	0,550	1	0,458		
Iloraz wiarygodności	0,963	1	0,327		
Dokładny test Fishera					
Test związku liniowego	0,959	1	0,327		
N Ważnych obserwacji	242				

a. 0,0% komórek (0) ma liczebność oczekiwaną mniejszą niż 5. Minimalna liczebność oczekiwana wynosi 8,95.

b. Obliczone wyłącznie dla tabeli 2x2.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

W toku dalszej analizy, rozważając wpływ zaufania na trwałość relacji partnerskich, postanowiono zweryfikować, czy przekłada się ono w sposób znaczący na fakt udzielenia partnerowi rekomendacji w przeszłości, w taki sam sposób w obydwu typach przedsiębiorstw.

4.2.2. Poziom zaufania do dotychczasowych wykonawców/podwykonawców

Omawiając kwestię zaufania w kontekście relacji partnerskich, warto zidentyfikować jego poziom wobec wykonawców i podwykonawców usług budowlanych zarówno ze strony klientów, jak i samych przedsiębiorstw budowlanych. Test U różnicy rang nie wykazał istotnych statystycznie różnic między grupami ($p < 0,05$).

Tabela 4.8.

Test istotności zróżnicowania grup pod względem poziomu zaufania do wykonawców/podwykonawców

Statystyki testu ^a	
	Poziom zaufania do dotychczasowych wykonawców/podwykonawców
U Manna-Whitneya	7286,000
W Wilcoxona	15801,000
Z	-1,729
Istotność asymptotyczna (dwustronna)	0,084
a. Zmienna grupująca: Typ przedsiębiorstwa (A i B)	

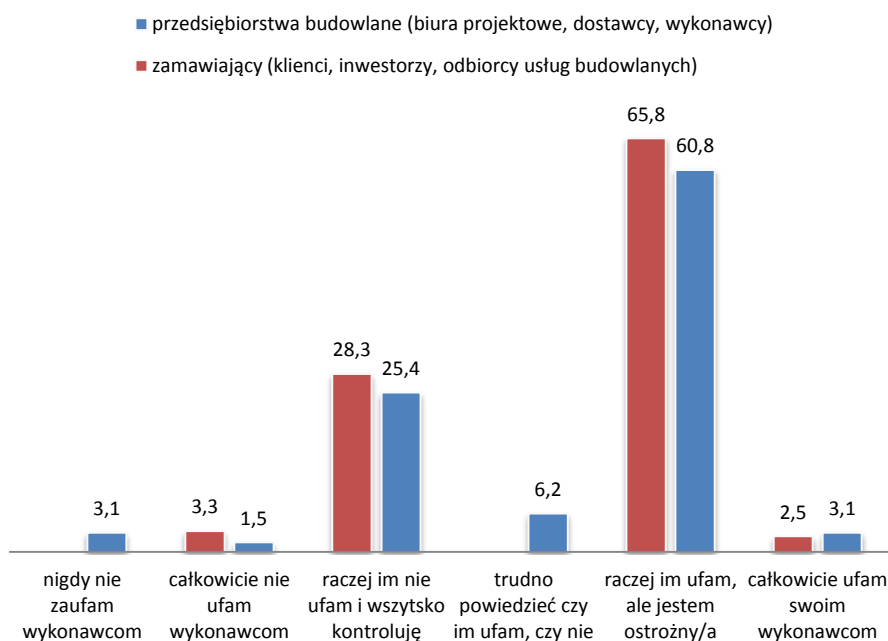
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Zatem, można powiedzieć, że w całej populacji firm budowlanych, jak również odbiorców ich usług, poziom zaufania do dotychczasowych wykonawców/podwykonawców utrzymuje się na tym samym poziomie, oscylującym wokół 64-68% (zagregowane odsetki

odpowiedzi „raczej ufam, ale jestem ostrożny” oraz „całkowicie ufam swoim wykonawcom”). Warto zaznaczyć, że pełnym zaufaniem darzy swoich partnerów ledwie kilka procent firm; zdecydowanie dominująca postawa zakłada w praktyce stosowanie się do zasady (jak się wyraził jeden z respondentów w trakcie wywiadów pogłębionych): *ufaj i sprawdzaj, budowlańcy - to też tylko zwykli ludzie. Choć niektórzy budowlańcy uczciwość kupiecką wnoszą z domu rodzinnego i z tymi etycznymi, dobrymi nawykami po prostu się rodzą i dają dobry przykład innym. Takich solidnych osób w środowisku budowlanym w Polsce, którym można w pełni zaufać - jest jednak co raz mniej.*

Wykres 4.1.

Poziom zaufania do dotychczasowych wykonawców/podwykonawców



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Odwołując się do ustaleń w wyżej poruszonych kwestiach odnośnie zaufania, należy stwierdzić, że hipoteza – sugerująca, iż zaufanie jest kluczowym warunkiem trwałości relacji partnerskich na rynku budowlanym w Polsce – została potwierdzona.

4.2.3. Istotność relacji partnerskich z wybranymi podmiotami

Hipoteza H_2 : Im mniejszy zasięg działania przedsiębiorstwa budowlanego w Polsce, tym ocena relacji partnerskich z klientami, jako instrumentu marketingowego, jest wyższa.

W celu weryfikacji hipotezy zakładającej wpływ zasięgu działania firmy zastosowano nieparametryczny test Kruskala-Wallisa dla zmiennych porządkowych.

Tabela 4.9.

Test istotności zróżnicowania grup: zasięg działania firmy a znaczenie relacji partnerskich z klientami

Statystyki testu ^{a,b}	
	Znaczenie relacji partnerskich z klientami
Chi-kwadrat	10,742
df	3
Istotność asymptotyczna	0,013

a. Test Kruskala-Wallis

b. Zmienna grupująca: Zasięg działania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Zależność okazała się istotna pod względem statystycznym ($p < 0,05$). Aby jednak ostatecznie potwierdzić hipotezę zakładającą kierunek wpływu, dokonano analizy korelacji. Zidentyfikowano współzależność pomiędzy zasięgiem działania firmy a znaczeniem relacji partnerskich z klientami ($r_s = -0,202$). Znak ujemny oznacza w tym przypadku jej odwrotnie proporcjonalny charakter, co potwierdza hipotezę mówiącą, że im mniejszy zasięg, tym wartość partnerstwa z klientami jest wyższa.

Tabela 4.10.

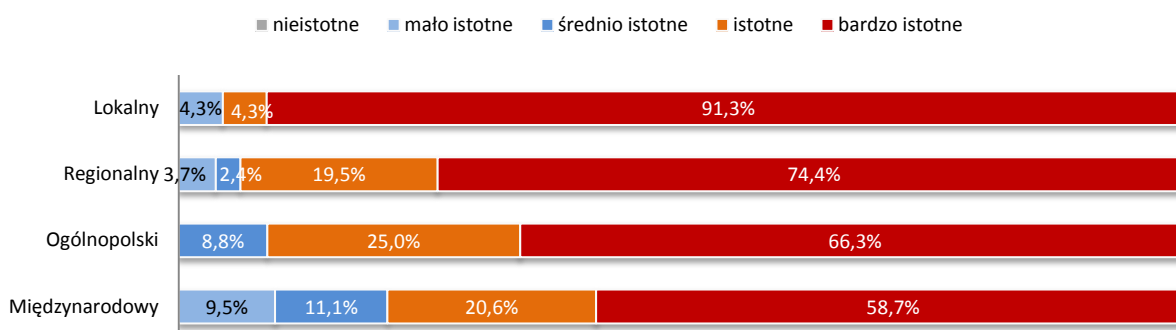
Siła współzależności: zasięg działania firmy a znaczenie relacji partnerskich z klientami

Korelacje			Znaczenie relacji partnerskich z klientami	Zasięg działania
rho Spearmana	Znaczenie relacji partnerskich z klientami	Współczynnik korelacji	1,000	-0,202**
		Istotność (dwustronna)		0,001
		N	248	248
	Zasięg działania	Współczynnik korelacji	-0,202**	1,000
		Istotność (dwustronna)	0,001	
		N	248	250

** Korelacja jest istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Zasięg działania firmy a znaczenie relacji partnerskich z klientami



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Jednym z wyjaśnień zidentyfikowanej zależności jest specyfika działania poszczególnych typów firm oraz inne strategie działania. Firmy budowlane nastawione na zasięg lokalny w dużej mierze działają w zasadniczo płytszym rynku niż firmy czy koncerny międzynarodowe – pozyskiwanie kolejnych klientów opiera się w dużej mierze na rekomendacjach dotychczasowych klientów. Bardzo ważna jest w tym przypadku renoma przekazywana na bazie marketingu szeptanego w bezpośrednich interakcjach. Jak udało się dowiedzieć od niektórych badanych osób, w trakcie wywiadów pogłębionych, innym wytłumaczeniem takiego stanu rzeczy jest fakt, że firmy międzynarodowe stosunkowo rzadziej podejmują się zleceń w segmencie drobnych inwestycji/realizacji, gdzie dobre, partnerskie relacje z konkretnymi przedstawicielami firm mają większe przełożenie na zainteresowanie ofertą wykonawcy. Przykładowo, możliwość udzielenia klientowi preferencyjnych warunków jest ograniczona w większym stopniu ramami strategii czy innego rodzaju umowami korporacyjnymi.

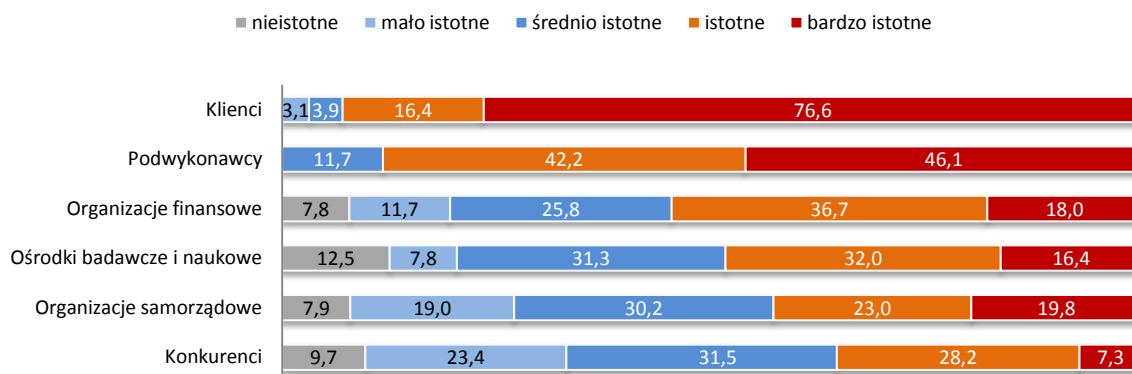
Koncentrując się na bardziej szczegółowej analizie zagadnienia, stosunki z klientami okazały się, zarówno w przypadku firm budowlanych, jak i zamawiających, zdecydowanie najważniejsze, a w dalszej kolejności odpowiednio: partnerstwo z podwykonawcami usług budowlanych (wykonawcami w przypadku zamawiających) oraz organizacjami finansowymi (bankami, ubezpieczycielami itd.). W odniesieniu do wymienionych podmiotów przedstawiciele obydwu kategorii firm, w co najmniej 50% uznali relacje partnerskie za istotne lub bardzo istotne.

Stosunkowo najmniej ważne w przypadku obydwu kategorii firm okazały się relacje partnerskie z ośrodkami badawczymi i naukowymi, organizacjami samorządowymi czy konkurentami. Za powód takiego stanu rzeczy należy uznać w głównej mierze relatywnie rzadsze interakcje, które wykraczają poza ścisłą działalność skoncentrowaną na pozyskiwaniu

i realizacji zleceń przez większość firm funkcjonujących na rynku budowlanym jako wykonawcy i zamawiający.

Wykres 4.3.

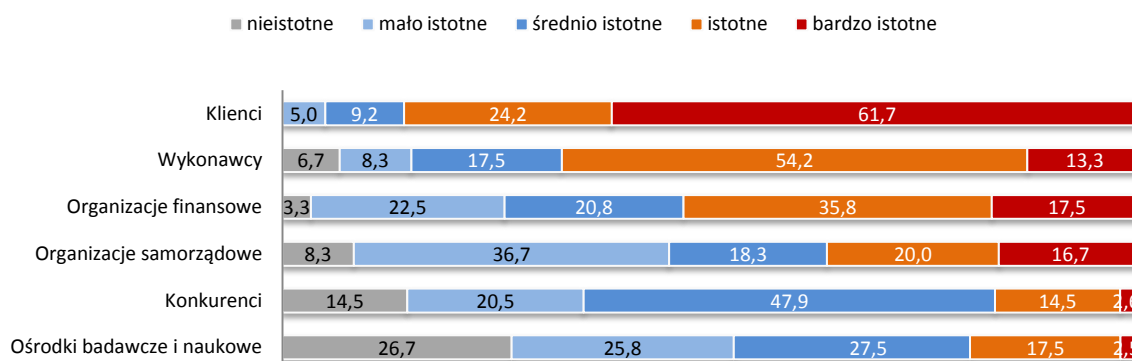
Istotność relacji partnerskich z wybranymi podmiotami w opiniach wykonawców



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Wykres 4.4.

Istotność relacji partnerskich z wybranymi podmiotami w opiniach zamawiających



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

W dalszej kolejności dokonano weryfikacji założeń zakładających różnice pomiędzy wykonawcami a zamawiającymi w ocenach istotności relacji partnerskich z poszczególnymi podmiotami. Zależności zostały potwierdzone przy zastosowaniu nieparametrycznego testu U (aneks 1), a siłę tych zależności określono, posługując się wartością wskaźnika eta. Pozwala on na pomiar siły związku między zmiennymi nominalnymi a porządkowymi.

Należy stwierdzić, że istniejące różnice ($p < 0,05$) między dwoma kategoriami firm były dość słabe bądź umiarkowane. Stosunkowo najsilniejsza zależność miała miejsce w odniesieniu do oceny istotności relacji partnerskich z wykonawcami (i podwykonawcami w przypadku firm budowlanych). Oznacza to, że dla przedsiębiorstw budowlanych bardziej istotne jest utrzymywanie partnerskich relacji z podwykonawcami (46,1% bardzo istotne,

42,2% istotne) niż dla klientów z samymi wykonawcami (13,3% bardzo istotne, 54,2% istotne).

Dla firm budowlanych także o wiele większe znaczenie niż dla klientów ($p < 0,05$) ma partnerska współpraca z ośrodkami badawczymi i naukowymi, o czym świadczy czwarta pozycja w rankingu w porównaniu z ostatnią. Powodem takiego stanu rzeczy jest podkreślana przez część rozmówców (zwłaszcza z większych przedsiębiorstw) w wywiadach pogłębionych konieczność ciągłego wprowadzania do swojej oferty asortymentowej innowacji technologicznych w związku z coraz większymi wymaganiami rynku i postępem naukowym.

Raczej słabe różnice pomiędzy wykonawcami i klientami zidentyfikowano w obrębie oceny istotności relacji partnerskich z klientami oraz konkurentami. O ile w przypadku obydwu kategorii respondentów stosunki partnerskie z klientami były generalnie najistotniejsze, to przedstawiciele firm budowlanych przypisywali im nieco większą wagę

Tabela 4.11.

Siła zależności: typ przedsiębiorstwa a istotność relacji partnerskich z wybranymi podmiotami

Eta	Wartość
Zmienna zależna: Istotność relacji partnerskich z podwykonawcami/wykonawcami	0,396
Zmienna zależna: Istotność relacji partnerskich z ośrodkami badawczymi i naukowymi	0,354
Zmienna zależna: Istotność relacji partnerskich z klientami	0,152
Zmienna zależna: Istotność relacji partnerskich z konkurentami	0,143

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

W kontekście omawianych wyników odnoszących się do istotności relacji partnerskich na rynku budowlanym w Polsce, konieczne wydaje się również porównanie ocen przedstawicieli dwóch kategorii firm, które to odnoszą się bezpośrednio do drugiej strony tej interakcji.

Tabela 4.12.

Typ przedsiębiorstwa a istotność relacji partnerskich

	Typ przedsiębiorstwa	
	przedsiębiorstwa budowlane (biura projektowe, dostawcy, wykonawcy)	zamawiający (klienci, inwestorzy, odbiorcy usług budowlanych)
	Istotności relacji partnerskich z klientami (odp. w %)	Istotność relacji partnerskich z wykonawcami (odp. w %)
nieistotne	0,0%	6,7%
mało istotne	3,1%	8,3%

średnio istotne	3,9%	17,5%
istotne	16,4%	54,2%
bardzo istotne	76,6%	13,3%
Ogółem	100,0%	100,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Wyraźnie dostrzegalna jest asymetria na rynku budowlanym, która zakłada, że to zasadniczo relacje partnerskie z klientami są daleko bardziej istotnym narzędziem marketingowym dla firm budowlanych niż dla klientów/inwestorów na polu współpracy z wykonawcami. Założenia alternatywne zakładające wystąpienie tego rodzaju rozbieżności o charakterze istotnym statystycznie została zweryfikowane pozytywnie. Co więcej, zależność ocen od kategorii przedsiębiorstwa okazała się silna (wartość eta powyżej 0,5).

Tabela 4.13.

Test istotności różnicowania grup pod względem istotności relacji partnerskich Statystyki testu^a

	Istotności relacji partnerskich z partnerem transakcji (wykonawcami/ klientami)
U Manna-Whitneya	2688,000
W Wilcoxona	9948,000
Z	-9,536
Istotność asymptotyczna (dwustronna)	0,000

a. Zmienna grupująca: Typ przedsiębiorstwa (A i B)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Tabela 4.14.

Siła zależności: typ przedsiębiorstwa a istotność relacji partnerskich

Eta	Wartość
Zmienna zależna: Istotności relacji partnerskich z partnerem transakcji (wykonawcami/klientami)	0,521

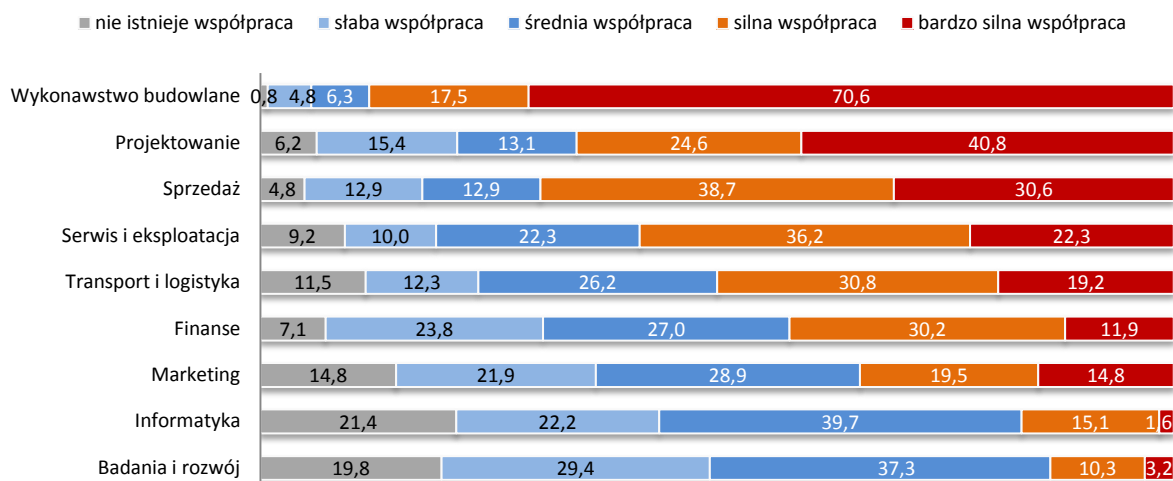
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

4.2.4. Obszary partnerskiej współpracy między firmami

Kolejną analizowaną kwestią były obszary partnerskiej współpracy między firmami budowlanymi a firmami zamawiającymi usługi budowlane. Wykonawcy usług budowlanych deklarowali w badaniu, że ich stała, partnerska współpraca z klientami dotyczyła najczęściej samego toku prac budowlanych, a w dalszej kolejności prac projektowych, sprzedaży materiałów budowlanych oraz usług serwisowo-eksploatacyjnych. Stosunkowo najsłabsza współpraca z klientami miała miejsce w obrębie badań rozwojowych oraz obszaru informatycznego.

Wykres 4.5.

Obszary partnerskiej współpracy między firmami w opiniach wykonawców

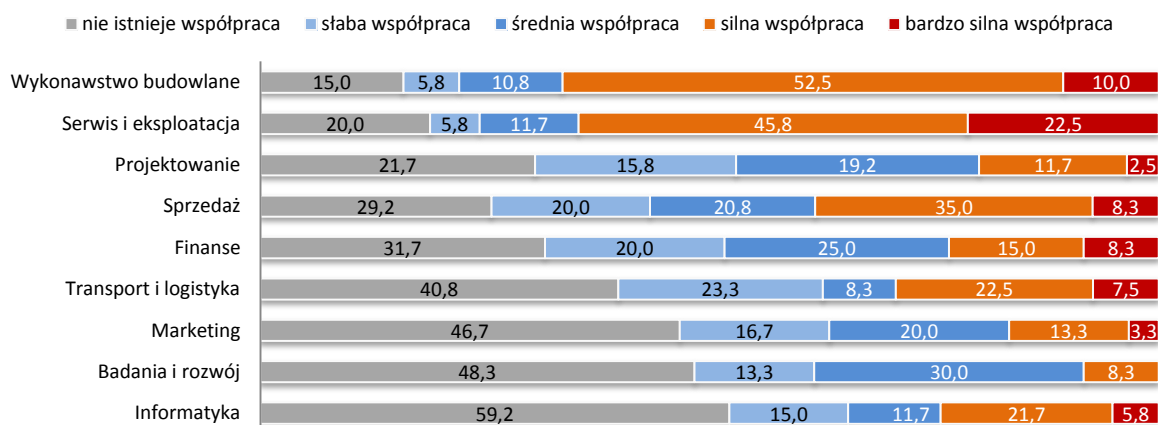


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Pomimo, że ranking obszarów najczęstszej współpracy klientów z przedsiębiorstwami budowlanymi zawierał na pierwszym miejscu także wykonawstwo budowlane, to kolejność pozostałych pozycji oraz częstość wyborów zasadniczo odbiegała od profilu relacji partnerskich po stronie wykonawców. Jak wynika z przeprowadzonego testu U (aneks 2) w każdym analizowanym obszarze, oprócz usług serwisowych i eksploatacyjnych, stała partnerska współpraca z partnerem transakcji na rynku budowlanym była słabsza po stronie zamawiających/klientów.

Wykres 4.6.

Obszary partnerskiej współpracy między firmami w opiniach zamawiających



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Tym samym potwierdzono wystąpienie istotnych różnic między dwoma kategoriami firm ($p < 0,05$) z wyjątkiem poziomu partnerskiej współpracy w zakresie serwisu i eksploatacji ($p < 0,05$). Wartość wskaźnika eta dla analizowanych zmiennych potwierdza wstępną analizę rozkładów procentowych i sposobu rankingowania czynników z użyciem sum wartości nadawanych poszczególnym wyborom. Stosunkowo najsilniejsze zależności między typem przedsiębiorstwa (wykonawca/zamawiający) a obszarem stałej, partnerskiej współpracy zidentyfikowano w obrębie sprzedaży ($\eta = 0,432$) oraz wykonawstwa budowlanego ($\eta = 0,403$), pomimo że był to w obydwu analizowanych przypadkach obszar relatywnie najsilniejszej współpracy posiadającej znamiona partnerstwa. Dość słabe powiązania (aczkolwiek istotne statystycznie) ustalono w zakresie współpracy finansowej ($\eta = 0,268$) oraz na gruncie badań i rozwoju ($\eta = 0,231$).

Tabela 4.15.

Sila zależności: typ przedsiębiorstwa a obszary partnerskiej współpracy między firmami

Eta	Wartość
Zmienna zależna: Sprzedaż	0,432
Zmienna zależna: Wykonawstwo budowlane	0,403
Zmienna zależna: Transport i logistyka	0,378
Zmienna zależna: Marketing	0,332
Zmienna zależna: Projektowanie	0,314
Zmienna zależna: Informatyka	0,301
Zmienna zależna: Finanse	0,268
Zmienna zależna: Badania i rozwój	0,231

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

4.2.5. Istotność czynników warunkujących partnerstwo

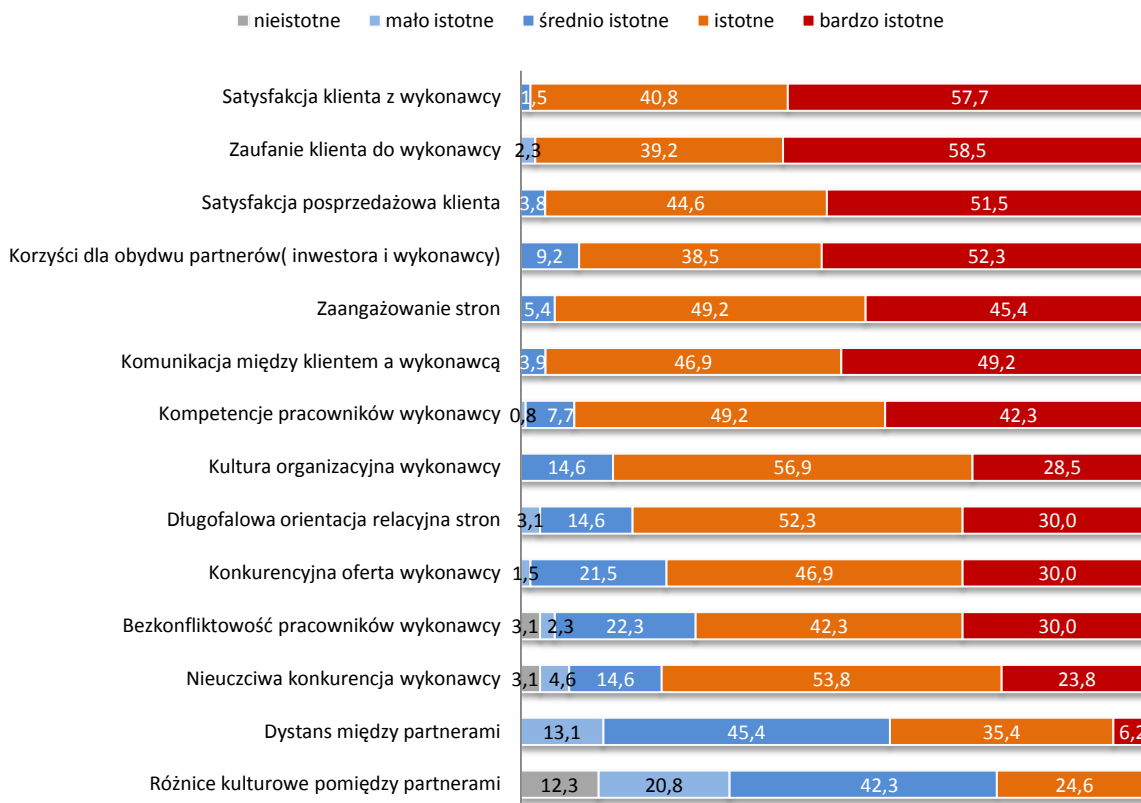
Zdaniem wykonawców budowlanych w największym stopniu relacje partnerskie warunkują: ogólną satysfakcję klienta z wykonawcy, zaufanie do wykonawcy, satysfakcję posprzedażową klienta (z efektów wykonanej usługi, bądź trwałości/jakości dostarczonych materiałów). Istotne okazały się także doznane korzyści z relacji dla obydwu partnerów interakcji, zaangażowanie w proces budowania relacji po obydwu stronach oraz właściwa komunikacja między stronami. Wśród pierwszorzędnych czynników warunkujących partnerstwo (wynik powyżej 90% wskazań „istotne” i „bardzo istotne”) znalazły się również odpowiednie kompetencje pracowników wykonawcy.

Nieco mniej ważne w kontekście warunkowania relacji partnerskich dla wykonawców okazały się kultura organizacyjna wykonawcy, długofalowa orientacja relacyjna stron, konkurencyjność oferty wykonawcy, bezkonfliktowość jego pracowników czy postępowanie

przez wykonawcę zgodnie z zasadami uczciwej konkurencji. Na tym tle mało istotny okazał się dystans między partnerami czy różnice kulturowe między nimi.

Wykres 4.7.

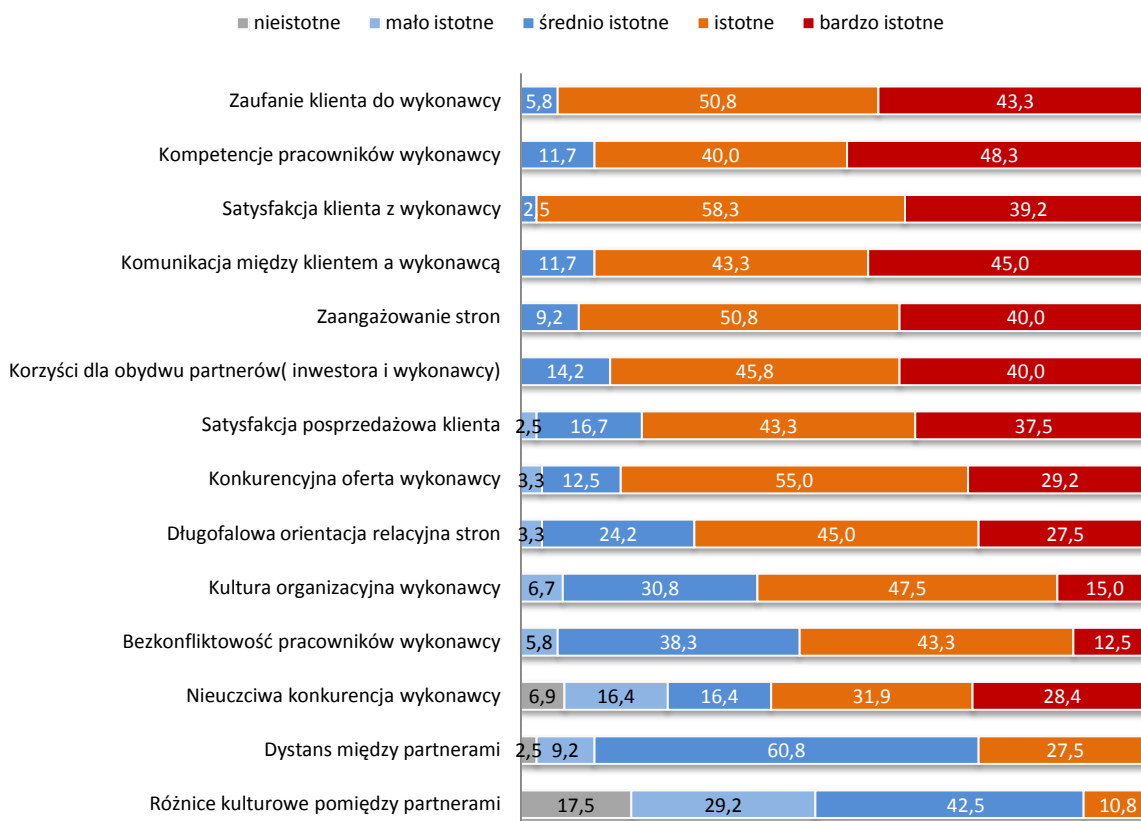
Istotność czynników warunkujących partnerstwo z klientami w opiniach wykonawców



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Klienci, jako najważniejsze warunki relacji partnerskich na rynku budowlanym, ocenili: zaufanie klienta do wykonawcy, kompetencje pracowników wykonawcy oraz satysfakcję klienta z wykonawcy. Równie ważna okazała się komunikacja klienta z wykonawcą oraz zaangażowanie stron. Jako mniej istotne w tej kategorii zidentyfikowano takie warunki, jak: doświadczanie korzyści z relacji przez obydwie strony, satysfakcja posprzedażowa klienta, konkurencyjność oferty wykonawcy. Ponownie dystans między partnerami czy różnice kulturowe okazały się nie mieć większego znaczenia w przeświadczeniu i tej kategorii badanych.

Istotność czynników warunkujących partnerstwo z klientami w opiniach zamawiających



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Istotne statystycznie różnice między ocenami wykonawców a zamawiających usługi budowlane na poziomie $p < 0,05$ (aneks 14) zidentyfikowano w odniesieniu do następujących czynników uporządkowanych wg siły relacji wyznaczonej na podstawie wartości współczynnika eta w kolejności malejącej: kultura organizacyjna wykonawcy, satysfakcja posprzedażowa klienta, satysfakcja klienta z wykonawcy, bezkonfliktowość pracowników wykonawcy, różnice kulturowe i dystans między partnerami, zaufanie klienta do wykonawcy oraz doznawane korzyści przez obydwu partnerów relacji. Wymienione związki między zmiennymi należy zaliczyć do raczej słabych, choć istotnie pod względem statystycznym różnicującym dwie badane kategorie firm. Należy zaznaczyć, że w każdym z wymienionych przypadków oceny wykonawców wskazywały na ogólnie większą istotność danego czynnika niż oceny zamawiających usługi budowlane i inwestorów.

Tabela 4.16.

Sila zależności: typ przedsiębiorstwa a istotność czynników warunkujących partnerstwo z klientami

Eta	Wartość
Zmienna zależna: Kultura organizacyjna wykonawcy	0,285
Zmienna zależna: Satysfakcja posprzedażowa klienta	0,227
Zmienna zależna: Satysfakcja klienta z wykonawcy	0,181
Zmienna zależna: Bezkonfliktowość pracowników wykonawcy	0,178
Zmienna zależna: Różnice kulturowe pomiędzy partnerami	0,173
Zmienna zależna: Dystans między partnerami	0,144
Zmienna zależna: Zaufanie klienta do wykonawcy	0,133
Zmienna zależna: Korzyści dla obydwu partnerów(inwestora i wykonawcy)	0,127

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

4.2.6. Cechy pracowników wykonawców wpływające na trwałość relacji partnerskich

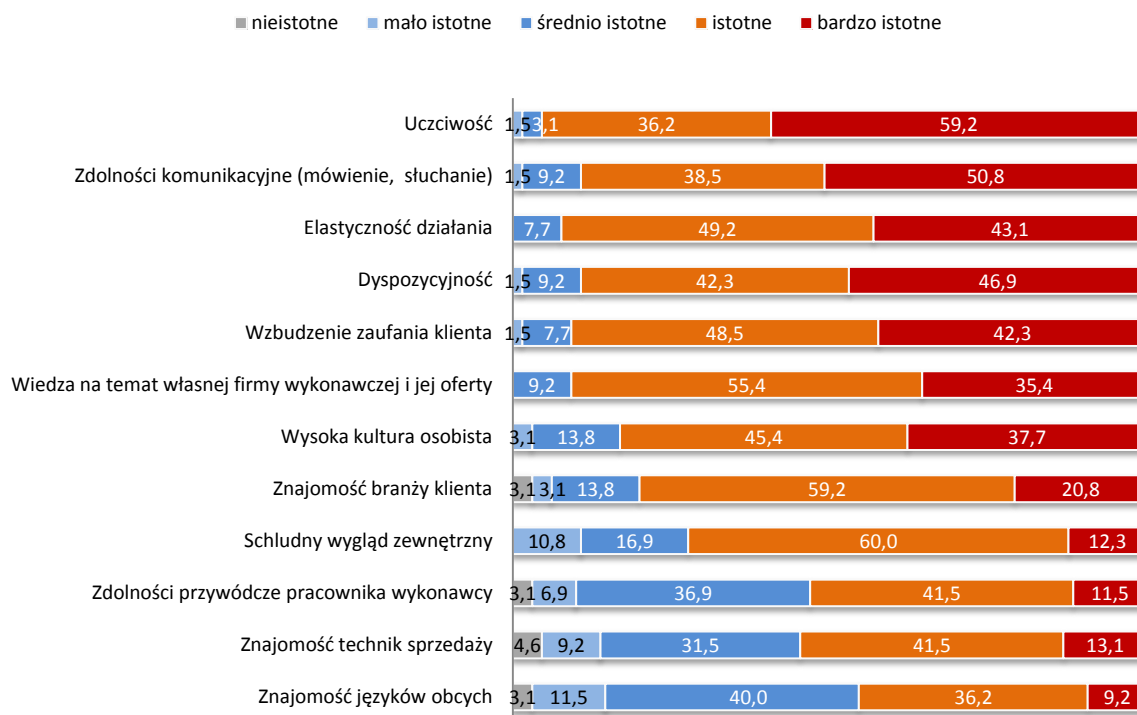
Wśród cech pracowników wykonawców warunkujących trwałość relacji partnerskich sami wykonawcy usług budowlanych oraz zamawiający najwyżej oceniali wagę uczciwości oraz zdolności komunikacyjnych (wykres 4.9.).

W przeświadczeniu przedstawicieli pierwszej kategorii firm do najważniejszych cech swoich pracowników, w kontekście długości trwania relacji partnerskich z klientami, należy zaliczyć także: elastyczność działania, dyspozycyjność, umiejętność wzbudzania zaufania, wiedzy na temat własnej firmy i oferty, czy wysoką kulturę osobistą. Stosunkowo najmniej istotne okazały się znajomość języków obcych, technik sprzedaży czy zdolności przywódcze pracownika wykonawcy. Interesującym zagadnieniem wydaje się być kwestia znaczenia znajomości technik sprzedaży, która znalazła się na dość odległej pozycji w prezentowanym rankingu. Kilku respondentów w badaniu jakościowym tłumaczyło, że obserwują na rynku budowlanym postępujący proces zmiany podejścia do procesu sprzedaży, idący w stronę (...) *konieczności dostarczania klientowi rozwiązań jego problemów i bycia kimś w rodzaju konsultanta i niezależnego doradcy techniczno - handlowego; bardziej niż sprzedawcy dążącego dość nachalnie do zwiększenia wolumenu sprzedaży poprzez stosowanie zużytych i oklepanych technik sprzedażowych czy manipulowania ceną i ofertą techniczną*. Wypowiedź tę można odnosić w szczególności do handlowców działających na rynku budowlanym, aczkolwiek pokazuje ona dość wyraźnie, że nawet w tych przypadkach długotrwałych relacji

partnerskich, nie buduje się na samym nastawieniu *prosprzedażowym* pracowników. Konieczne staje się także posiadanie odpowiedniego poziomu kompetencji „miękkich” (głównie interpersonalnych), dobrego przygotowania produktowego a przede wszystkim pozytywnych cech charakteru, m.in. takich jak: uczciwość i przestrzeganie etyki w biznesie.

Wykres 4.9.

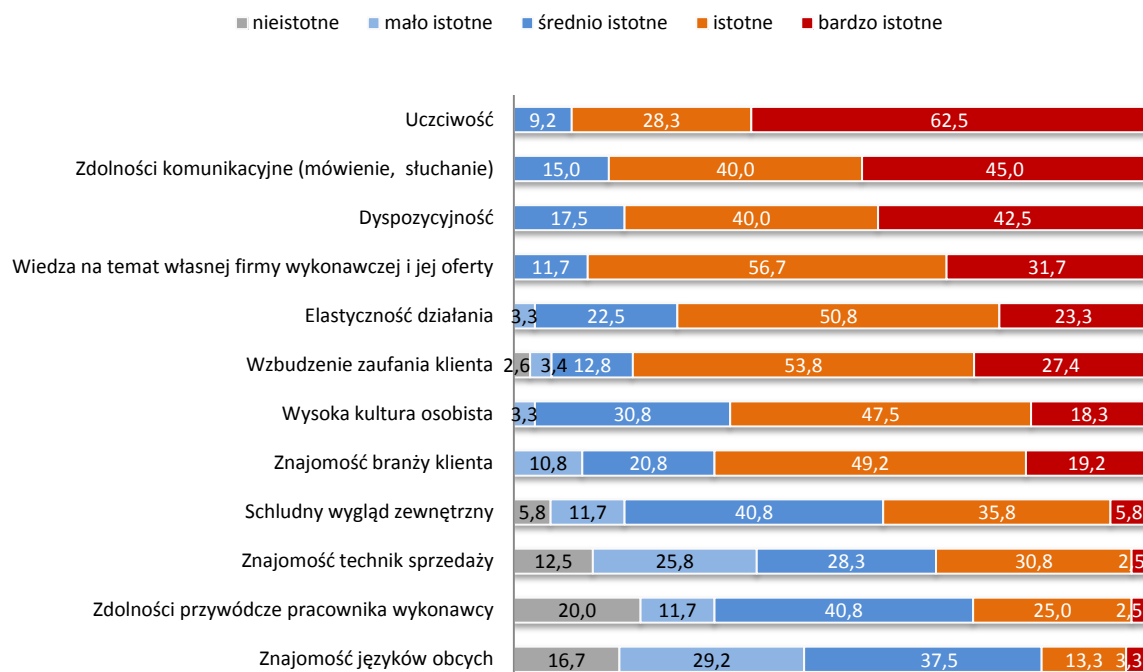
Cechy pracowników wykonawców wpływające na trwałość relacji partnerskich w opiniach wykonawców



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

O ile kolejność cech „idealnego pracownika” identyfikowanych wg ich wagi dla trwałości partnerstwa przez zamawiających (klientów, inwestorów) była zasadniczo identyczna, to sam poziom wspomnianej istotności w hierarchii cech był w kilku przypadkach niższy.

Cechy pracowników wykonawców wpływające na trwałość relacji partnerskich w opiniach zamawiających



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Wyniki objęto statystyczną weryfikacją w celu oceny istotności różnic przy wykorzystaniu nieparametrycznych testów statystycznych (aneks 12). Poniżej prezentowane są zmienne, w obrębie których ustalono wpływ typu przedsiębiorstwa wraz z wartością współczynnika eta, informującego o sile zależności. W analizowanych przypadkach można stwierdzić umiarkowaną bądź raczej słabą siłę zależności. Zasadniczo w odniesieniu do przedstawianych zmiennych można zaznaczyć, że wykonawcy przykładali nieco większą wagę do niektórych cech swoich pracowników w porównaniu z zamawiającymi. Relatywnie najsilniejsze różnice zidentyfikowano w obrębie znajomości języków obcych i zdolności przywódczych pracownika wykonawcy. Należy zaznaczyć jednak, że w obydwu populacjach próbnych czynniki te miały dla badanych trzeciorzędne znaczenie. Z czynników kluczowych, umiejętność wzbudzania zaufania klienta w kontekście trwałości relacji partnerskich była nieco ważniejsza w przeświadczeniu wykonawców ($\eta^2 = 0,198$), co można wytłumaczyć przede wszystkim tym, że w świetle dotychczasowych analiz to właśnie strona usługodawców jest bardziej aktywna w zakresie nawiązywania i podtrzymywania relacji partnerskich. Jednym z koniecznych warunków i najistotniejszych wyznaczników jest, bowiem, poziom zaufania klienta do wykonawcy.

Tabela 4.17.

**Siła zależności: typ przedsiębiorstwa a cechy pracowników wykonawców
wpływające na trwałość relacji partnerskich**

Eta	Wartość
Zmienna zależna: Znajomość języków obcych	0,380
Zmienna zależna: Zdolności przywódcze pracownika wykonawcy	0,343
Zmienna zależna: Znajomość technik sprzedaży	0,298
Zmienna zależna: Elastyczność działania	0,285
Zmienna zależna: Schłodny wygląd zewnętrzny	0,273
Zmienna zależna: Wysoka kultura osobista	0,232
Zmienna zależna: Wzbudzenie zaufania klienta	0,198

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

4.2.7. Czynniki utrudniające rozwój marketingu partnerskiego na rynku budowlanym w Polsce

Hipoteza H_3 : *Czynnikiem utrudniającym rozwój marketingu partnerskiego na rynku budowlanym w Polsce są w większym stopniu bariery wynikające z uwarunkowań funkcjonowania sektora publicznego niż wysokie koszty wdrażania marketingu partnerskiego.*

W celu weryfikacji hipotezy zakładającej wystąpienie istotnych różnic zdefiniowano w pierw pojęcie barier wynikających z uwarunkowań funkcjonowania sektora publicznego. W kontekście pytania o czynniki utrudniające rozwój marketingu partnerskiego były to: ocena stopnia rozbudowania biurokracji urzędowej oraz ocena wpływu barier wynikających z zapisów prawa o zamówieniach publicznych (*specyfika przetargowa*).

Tabela 4.18.

Test istotności zróżnicowania grup pod względem znaczenia kosztów wdrażania marketingu partnerskiego i oceny stopnia rozbudowania biurokracji urzędowej

Testy Chi-kwadrat

	Wartość	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)	Istotność dokładna (dwustronna)	Istotność dokładna (jednostronna)
Chi-kwadrat Pearsona	6,511 ^a	1	,011		
Poprawka na ciągłość	5,687	1	,017		
Iloraz wiarygodności	6,203	1	,013		
Dokładny test Fishera				,013	,010
Test związku liniowego	6,485	1	,011		
N Ważnych obserwacji	250				

a. 0,0% komórek (0) ma liczebność oczekiwaną mniejszą niż 5. Minimalna liczebność oczekiwana wynosi 16,35.

b. Obliczone wyłącznie dla tabeli 2x2.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

W celu uzyskania jednoznacznych wyników zmienne, mierzone na skali 5-stopniowej, zostały sprowadzone do postaci dychotomicznej, gdzie testowano różnice pomiędzy kategorią obejmującą wpływ „nieistotny, mało istotny bądź umiarkowanie istotny” a „istotny oraz bardzo istotny”.

Tabela 4.19.

Siła zależności: znaczenie kosztów wdrażania marketingu partnerskiego a ocena znaczenia stopnia rozbudowania biurokracji urzędowej

Miary symetryczne		Wartość	Istotność przybliżona
Nominalna przez Nominalna	Phi	-0,161	0,011
	V Kramera	0,161	0,011
N Ważnych obserwacji		250	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Na poziomie całej badanej populacji 250 firm funkcjonujących na rynku budowlanym potwierdzono, że stopień rozbudowania biurokracji urzędowej stanowi istotniejszą barierę, niż wysokie koszty wdrażania marketingu partnerskiego. Podobna sytuacja miała miejsce w odniesieniu do oceny wpływu zapisów prawa o zamówieniach publicznych.

Tabela 4.20

Test istotności zróżnicowania grup pod względem znaczenia kosztów wdrażania marketingu partnerskiego i oceny wpływu zapisów prawa o zamówieniach publicznych

Testy Chi-kwadrat					
	Wartość	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)	Istotność dokładna (dwustronna)	Istotność dokładna (jednostronna)
Chi-kwadrat Pearsona	7,989 ^a	1	0,005	0,007	0,005
Poprawka na ciągłość ^b	7,002	1	0,008		
Iloraz wiarygodności	7,472	1	0,006		
Dokładny test Fishera					
Test związku liniowego	7,957	1	0,005		
N Ważnych obserwacji	250				

a. 0,0% komórek (0) ma liczebność oczekiwaną mniejszą niż 5. Minimalna liczebność oczekiwana wynosi 13,16.

b. Obliczone wyłącznie dla tabeli 2x2.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Tabela 4.21

Sila zależności: znaczenie kosztów wdrażania marketingu partnerskiego a ocena wpływu zapisów prawa o zamówieniach publicznych

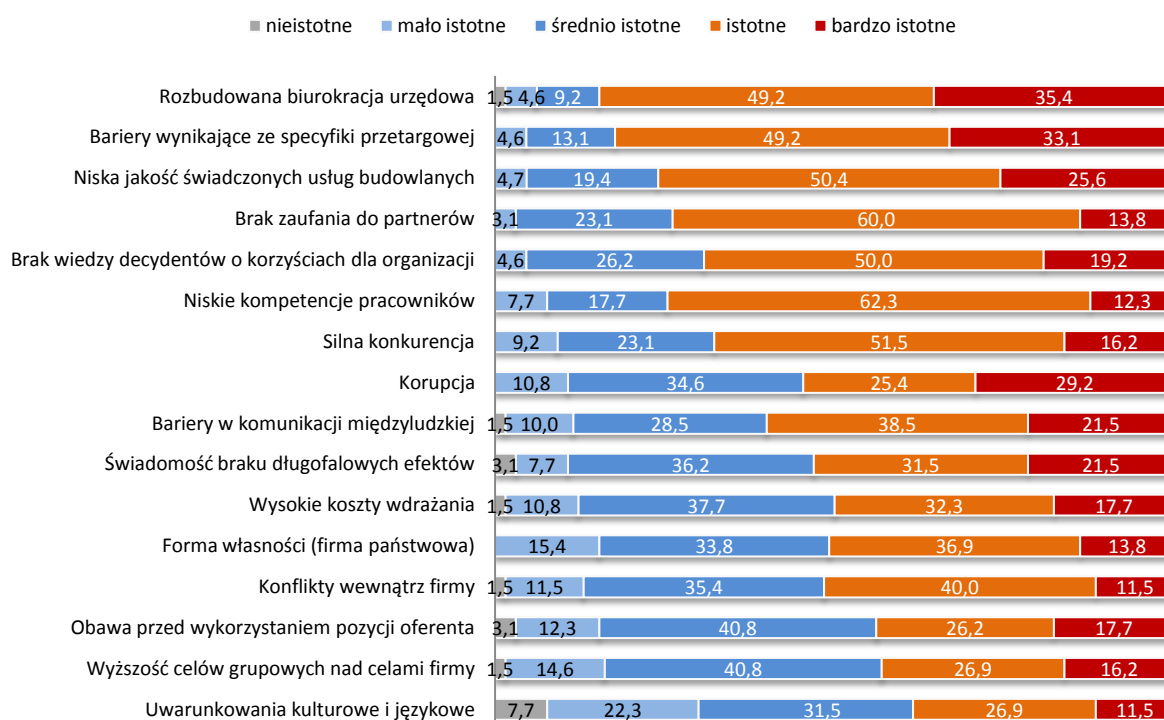
Miary symetryczne		Wartość	Istotność przybliżona
Nominalna przez Nominalna	Phi	-0,179	0,005
	V Kramera	0,179	0,005
	Współczynnik kontyngencji	0,176	0,005
N Ważnych obserwacji		250	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Stwierdzono statystycznie istotną zależność ($p < 0,05$) pomiędzy obydwoma wskaźnikami określającymi uwarunkowania sektora publicznego (stopniem biurokratyzowania i specyfiką przetargową) a znaczeniem kosztów wdrażania marketingu partnerskiego. Oznacza to, że większą barierą w rozwoju tej koncepcji na rynku budowlanym w Polsce są czynniki związane ze specyfiką funkcjonowania sfery publicznej i działających w jej ramach podmiotów. Kolejnym krokiem analizy było przedstawienie szczegółowych statystyk opisowych w odniesieniu do identyfikacji przeszkód w rozwoju marketingu partnerskiego.

Wykres 4.11.

Czynniki utrudniające rozwój marketingu partnerskiego na rynku budowlanym w Polsce w opiniach wykonawców



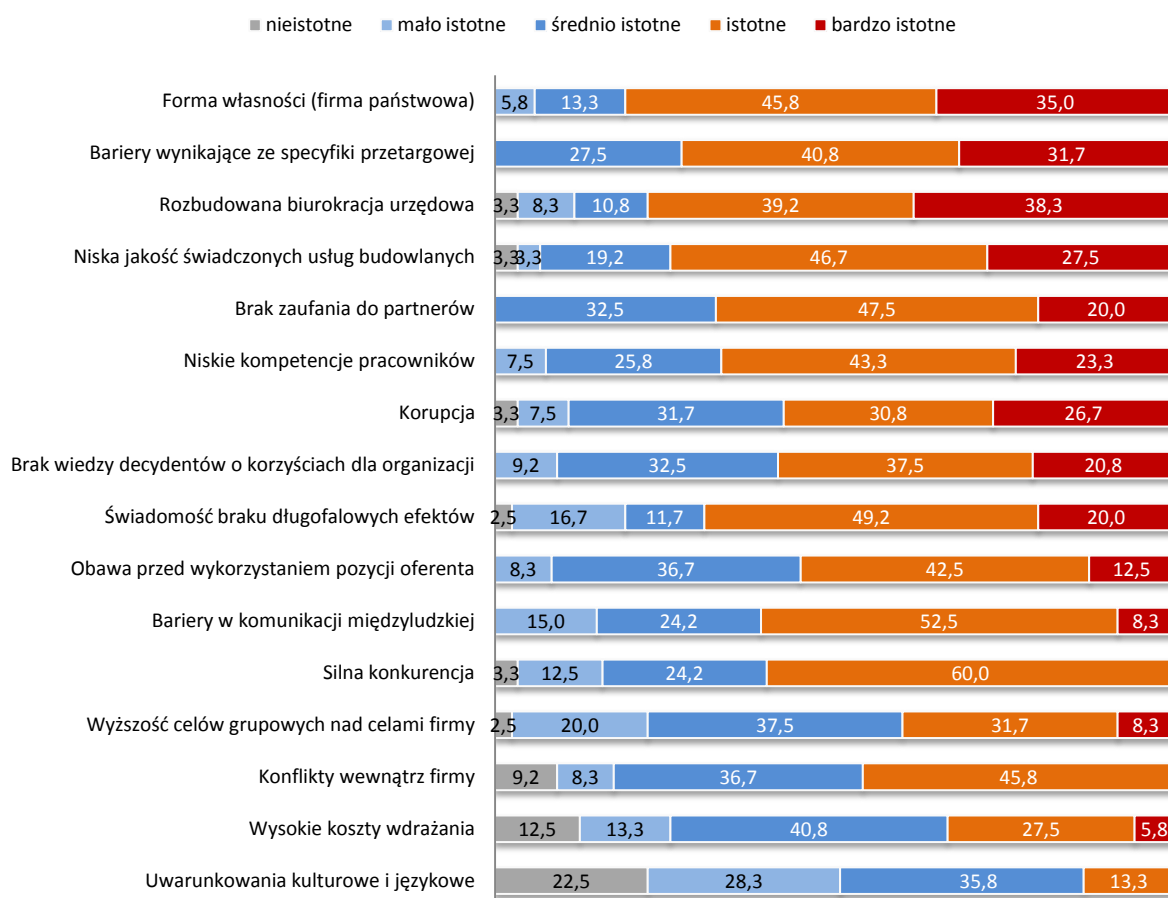
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

W grupie czynników w największym stopniu hamujących rozwój marketingu partnerskiego na rynku budowlanym w Polsce znalazły się, w przeświadczeniu badanych wykonawców, przede wszystkim bariery wynikające ze specyfiki funkcjonowania sektora publicznego w relacjach z sektorem prywatnym. Firmom budowlanym przeszkadza zbyt rozbudowana biurokracja urzędowa i utrudnienia wynikające z prawa o zamówieniach publicznych. Tym samym założenia i elementy marketingu relacji nie mają zastosowania wobec strategii postępowania z klientem instytucjonalnym w postaci państwowej instytucji, z uwagi na uwarunkowania proceduralne i konieczność zachowania transparentności w kontaktach z oferentami prywatnymi⁴⁶⁷. Podkreślali to szczególnie przedstawiciele mniejszych firm wykonawczych w wywiadach pogłębionych: (...) *niektóre kryteria przetargowe dyskwalifikują współpracę ze sprawdzonym, stałym wykonawcą, bo nie spełnia on części kryteriów formalnych istotnych warunków zamówień określonych w specyfikacji przetargowej. Dotyczy to: wielkości sprzedaży, wymaganych referencji i zabezpieczeń finansowych gwarancji bankowych - należytego wykonania umowy lub gwarancji ubezpieczeniowych usunięcia wad i usterek w okresie gwarancyjnym.*

Ponadto wykonawcy przyznawali w ankiecie, że jedną z najpoważniejszych barier rozwoju marketingu partnerskiego na krajowym rynku budowlanym jest także niska jakość świadczonych usług prac budowlanych (dla ¼ badanych z tej kategorii jest to bardzo istotna bariera, dla połowy istotna) oraz brak zaufania do partnerów. Ujawniło się także przekonanie o generalnym braku wiedzy wśród decydentów na temat korzyści wynikających ze stosowania założeń marketingu partnerskiego dla ich organizacji. Ważnym czynnikiem wpływającym na zbudowanie relacji partnerskich w opinii wykonawców jest istniejąca, silna korupcja na rynku budowlanym. Stosunkowo najmniej istotne bariery zdaniem badanych to: obawa przed wykorzystaniem pozycji oferenta, wyższość celów grupowych nad celami firmy oraz uwarunkowania kulturowe i językowe. W odniesieniu do tych aspektów udzielono w kategorii wykonawców budowlanych poniżej 50% ocen „istotne” oraz „bardzo istotne”.

⁴⁶⁷ J. Signetzi, *Uwarunkowania realizacji koncepcji marketingu partnerskiego na rynku budowlanym w Polsce*, B2B Forum 2011, *Marketing i sprzedaż na rynku przedsiębiorstw*, Poznań 2011, s. 5-6.

Czynniki utrudniające rozwój marketingu partnerskiego na rynku budowlanym w Polsce w opiniach zamawiających



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Do najmniej ważnych czynników hamujących rozwój marketingu partnerskiego na rynku budowlanym w Polsce, z punktu widzenia zamawiających usługi budowlane, należy zaliczyć te same, co w przypadku wykonawców, dodając jeden: przeświadczenie o wysokich kosztach wdrażania tej koncepcji marketingowej. Powodem takiej postawy po stronie zamawiających są konsekwencje niejednokrotnie identyfikowanej w badaniu prawidłowości, zakładającej ponoszenie większych kosztów przy wdrażaniu partnerstwa przez firmy wykonawcze oraz większej odpowiedzialności za inicjowanie i podtrzymywanie procesu. W odróżnieniu natomiast od wykonawców budowlanych, bardziej istotna okazała się forma własności (pierwsze miejsce w rankingu). Zdaniem badanych klientów i inwestorów to właśnie publiczny status przedsiębiorstwa na równi z barierami biurokratycznymi i prawnymi w zakresie zamówień publicznych hamuje rozwój marketingu partnerskiego na rynku budowlanym w Polsce.

Podobny poziom siły związku zidentyfikowano w odniesieniu do oceny wagi uwarunkowań kulturowych i językowych ($\eta^2 = 0,325$), zdecydowanie istotniejszych tym razem dla wykonawców usług budowlanych, choć zasadniczo dla ogółu obydwu badanych kategorii firm był to czynnik drugorzędny (o czym świadczą ostatnie miejsca w rankingach). Nieco słabszą różnicę ($\eta^2 = 0,254$), aczkolwiek nadal ważną pod względem statystycznym, zidentyfikowano w obrębie oceny wysokich kosztów wdrażania marketingu partnerskiego. Jest to większa bariera w ocenie firm budowlanych. Ponadto, jak udało się wykazać w badaniu, są one aktywniejszymi aktorami kształtującymi politykę relacji partnerskich na bazie stosunków z klientami i ponoszącymi z tego tytułu większe koszty. Nie dziwi, zatem, fakt, że wykonawcy odczuwają stosunkowo silniejszą konkurencję w walce o klienta, choć zależność ta była raczej słaba ($\eta^2 = 0,198$).

Tabela 4.22.

Sila zależności: typ przedsiębiorstwa a czynniki warunkujące rozwój marketingu partnerskiego na rynku budowlanym w Polsce

Eta	Wartość
Zmienna zależna: Forma własności (firma państwowa)	0,326
Zmienna zależna: Uwarunkowania kulturowe i językowe	0,325
Zmienna zależna: Wysokie koszty wdrażania	0,254
Zmienna zależna: Silna konkurencja	0,198

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podsumowując, należy stwierdzić, że hipoteza – mówiąca o większej barierze dla rozwoju marketingu partnerskiego w Polsce w postaci uwarunkowań sektora publicznego niż kosztów wdrażania tej koncepcji marketingowej – została potwierdzona na gruncie deklaracji wszystkich przedsiębiorstw z próby badawczej.

4.3. Relacje partnerskie a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw budowlanych w aspekcie procesu decyzyjnego klientów

4.3.1. Istotność czynników wpływających na konkurencyjność wykonawców

Hipoteza H₄: Terminowość wykonania zobowiązań jest na rynku budowlanym w Polsce równie ważnym, co cena, czynnikiem wpływającym na wybór wykonawcy przez klientów.

W niniejszym opracowaniu konkurencyjność jest rozumiana przede wszystkim jako zdolność do sprawnego i korzystnie ekonomicznego realizowania celów na arenie

rynkowej.⁴⁶⁸ Pierwszym analizowanym obszarem badawczym związanym z zagadnieniem konkurencyjności przedsiębiorstw budowlanych było określenie czynników determinujących w tym segmencie rynku przewagę konkurencyjną. Pytanie, na które odpowiadali respondenci, odwoływało się do ich oceny znaczenia czynników wpływających na wybór wykonawcy budowlanego przez klientów. W celu weryfikacji hipotezy sprowadzono wpierw obydwie zmienne do postaci dychotomicznej, otrzymując następujące dwie kategorie oceny poziomu wpływu relacji partnerskich na wybór wykonawcy usług budowlanych: „brak wpływu bądź relatywnie słaby wpływ” oraz „wpływ duży bądź bardzo duży”.

Tabela 4.23.

**Test istotności różnicowania grup pod względem wpływu pozycji kosztowej oferty
i terminowości wykonania usługi/dostawy
na wybór wykonawcy budowlanego przez klientów**

Testy Chi-kwadrat					
	Wartość	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)	Istotność dokładna (dwustronna)	Istotność dokładna (jednostronna)
Chi-kwadrat Pearsona	0,982 ^a	1	0,322	1,000	0,404
Poprawka na ciągłość	0,161	1	0,688		
Iloraz wiarygodności	1,817	1	0,178		
Dokładny test Fishera					
Test związku liniowego	0,978	1	0,323		
N Ważnych obserwacji	250				

a. 0,0% komórek (0) ma liczebność oczekiwaną mniejszą niż 5.

b. Obliczone wyłącznie dla tabeli 2x2.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Przedstawione wyniki uprawniają do potwierdzenia hipotezy zakładającej brak istotnych różnic ($p > 0,05$), co pozwala stwierdzić, że terminowość wywiązywania się przez wykonawcę ze zobowiązań jest dla firm budowlanych tak samo ważna przy jego wyborze jak pozycja kosztowa jego oferty.

Na poniższych wykresach uwzględniono punkt widzenia strony podażowej (przedsiębiorstw budowlanych – wykonawców, biur projektowych oraz dostawców) oraz popytowej rynku (klientów, inwestorów, odbiorców usług budowlanych). Rankingi dla każdej z odrębnych kategorii przedsiębiorstw zostały skonstruowane na bazie sumy wartości przypisywanych wskazaniom respondentów na 5-stopniowej skali porządkowej.

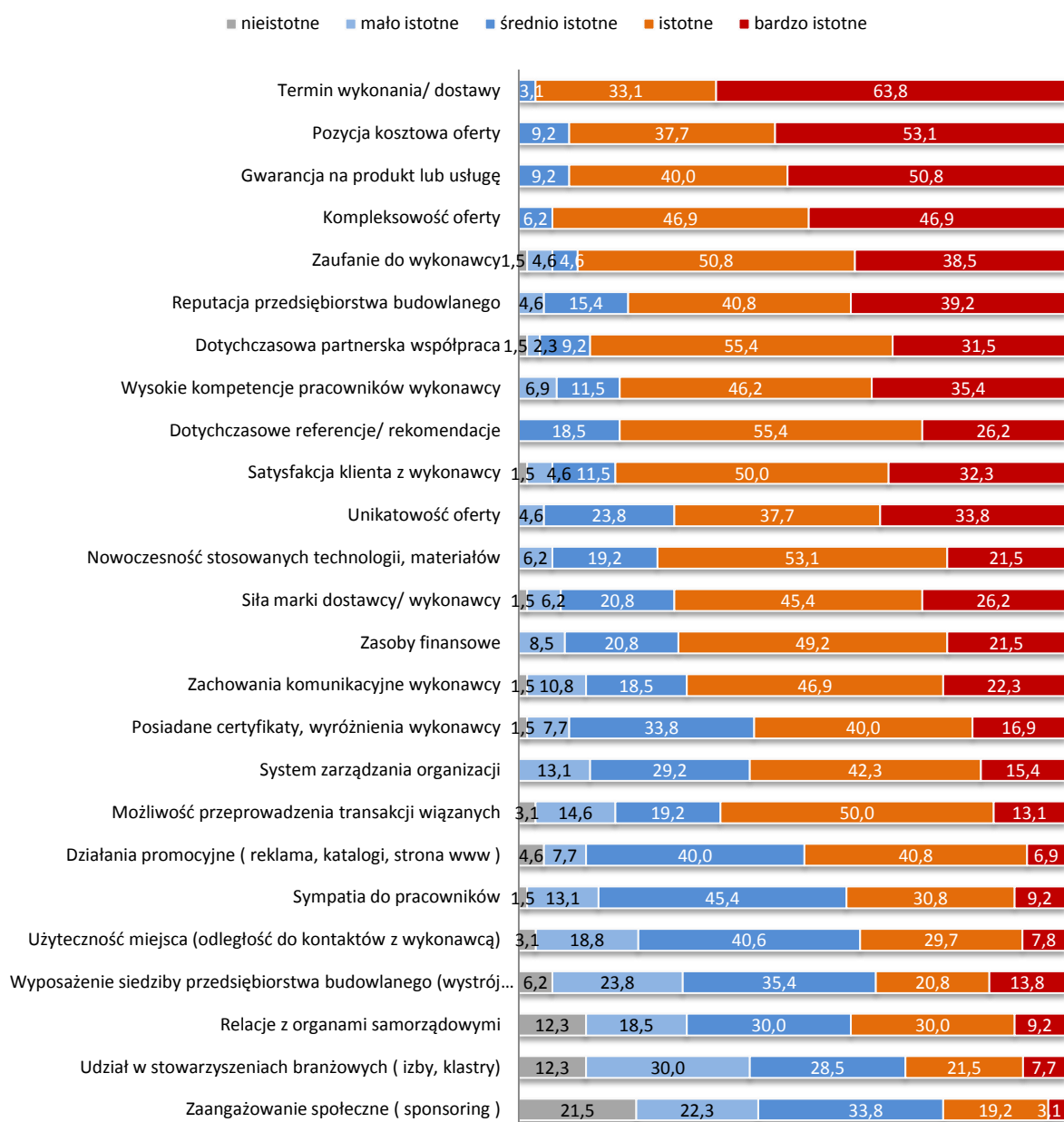
⁴⁶⁸ M. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 36.

Generalny wniosek, jaki się nasuwa po analizie wyników, dotyczy dużej zgodności obydwu kategorii respondentów, co do kolejności udzielanych ocen w rankingu kluczowych elementów budowania przewagi konkurencyjnej. Do czynników decydujących o wyborze wykonawcy należy zaliczyć przede wszystkim: terminowość, zapewnienie gwarancji na produkt lub usługę, pozycję kosztową oferty, kompleksowość oferty. W gronie bezsprzecznie ważnych czynników znalazły się również wysokie kompetencje pracowników wykonawcy, dotychczasowa partnerska współpraca oraz zaufanie do wykonawcy czy jego reputacja. Za dość ważne czynniki zaliczane do grupy kluczowych można uznać także: satysfakcję klienta, nowoczesność stosowanych technologii, materiałów oraz reputację przedsiębiorstwa budowlanego czy dotychczasowe referencje/rekomendacje, którymi ono dysponuje.

Analizując przedstawiane poniżej rankingi, należy zwrócić uwagę na ważną tendencję: wraz z przejściem ku drugo- i trzeciorzędnym czynnikom budującym przewagę konkurencyjną wykonawców usług budowlanych, dysproporcje między ocenami samych przedsiębiorstw budowlanych a odbiorców ich usług stają się generalnie coraz większe. Do wyjątków należałoby zaliczyć jedynie: zachowania komunikacyjne wykonawcy, sympatię do jego pracowników oraz możliwość przeprowadzenia transakcji wiązanych.

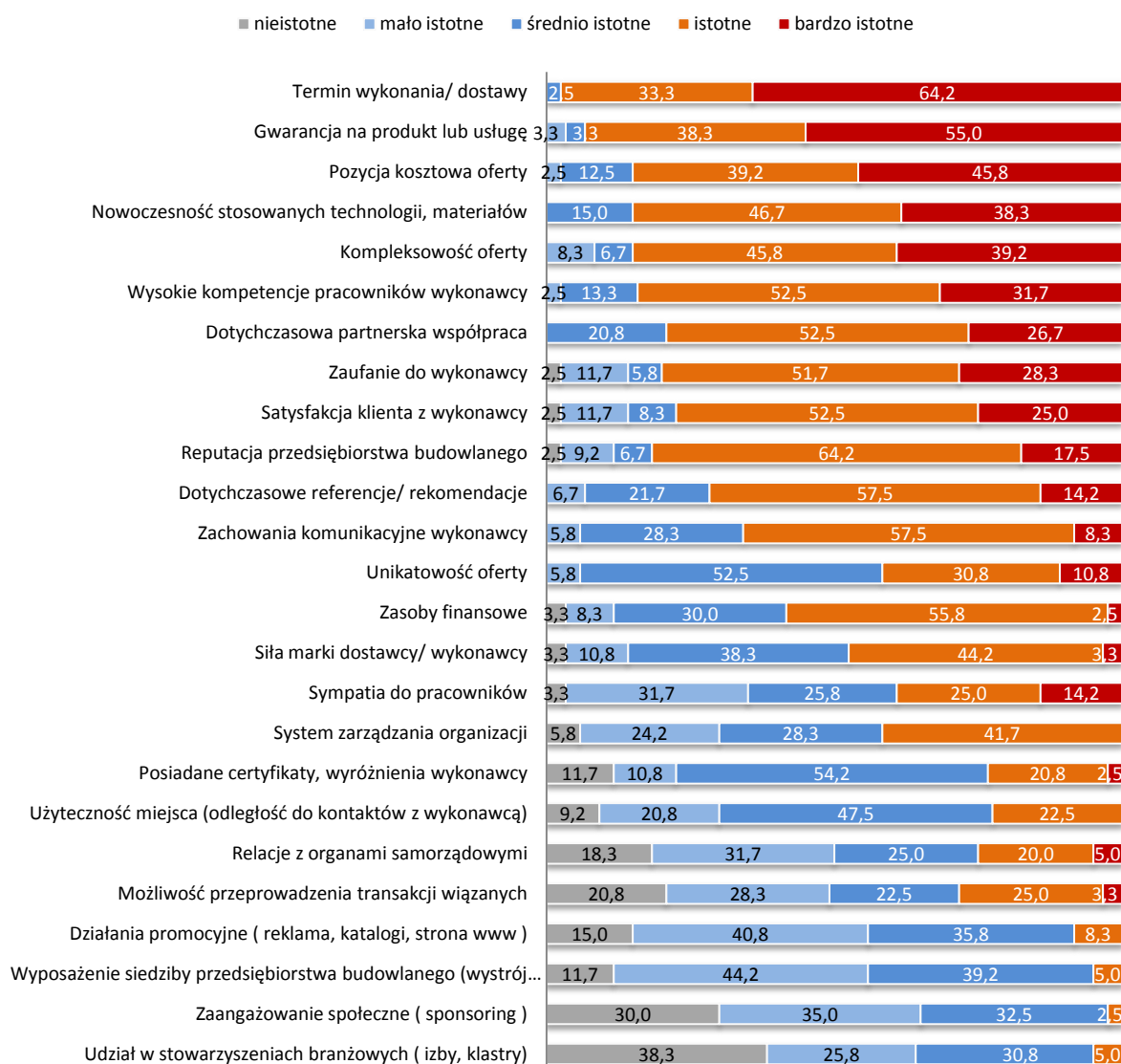
Wykres 4.13.

Istotność czynników wpływających na konkurencyjność wykonawców w opiniach wykonawców



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Istotność czynników wpływających na konkurencyjność wykonawców w opiniach zamawiających



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

W związku ze zidentyfikowanymi trendami w próbach badawczych dokonano weryfikacji hipotez zakładających, że różnice między dwiema kategoriami respondentów były istotne pod względem statystycznym ($p < 0,05$), co uprawnia do uogólniania wniosków na szersze populacje (aneks 15).

W odniesieniu do każdego przypadku, w którym różnica w ocenach istotności czynnika została zidentyfikowana ($p < 0,05$), można powiedzieć, że zasadniczo przedsiębiorstwa budowlane w mniejszym lub większym stopniu przeceniały znaczenie danej przewagi konkurencyjnej w stosunku do ocen klientów i inwestorów, choć raczej w odniesieniu do czynników drugorzędnych. Wartość prezentowanych w poniższej tabeli

współczynników eta można uznać za miarę siły wspomnianych rozbieżności. Największe z nich zidentyfikowano w zakresie ocen działań promocyjnych w postaci reklam, katalogów oraz stron www (eta =0,499). Wykonawcy usług budowlanych i dostawcy przeceniali dość mocno znaczenie w szczególności: transakcji wiązanych dla klientów (eta =0,398), wyposażenia siedziby przedsiębiorstwa budowlanego (eta =0,364), posiadanych przez wykonawców certyfikatów/wyróżnień (eta =0,362), udziału w stowarzyszeniach branżowych (eta =0,356) oraz znaczenie unikatowości oferty (eta =0,312).

W odniesieniu natomiast do niektórych zależności między typem przedsiębiorstw a oceną czynników konkurencyjności (wpływających na wybór wykonawcy przez klienta), można zauważyć, że rozbieżności miały charakter raczej umiarkowany bądź – jak w przypadku zaufania do wykonawcy czy reputacji przedsiębiorstwa budowlanego – raczej słaby.

Tabela 4.24.

Sila zależności: typ przedsiębiorstwa a istotność czynników wpływających na konkurencyjność wykonawców

Eta	Wartość
Zmienna zależna: Działania promocyjne (reklama, katalogi, strona www)	0,499
Zmienna zależna: Możliwość przeprowadzenia transakcji wiązanych	0,398
Zmienna zależna: Wyposażenie siedziby przedsiębiorstwa budowlanego (wystrój pomieszczeń, próbki materiałów)	0,364
Zmienna zależna: Posiadane certyfikaty, wyróżnienia wykonawcy	0,362
Zmienna zależna: Udział w stowarzyszeniach branżowych (izby, klastry)	0,356
Zmienna zależna: Unikatowość oferty	0,312
Zmienna zależna: Siła marki dostawcy/wykonawcy	0,298
Zmienna zależna: System zarządzania organizacją	0,282
Zmienna zależna: Zaangażowanie społeczne (sponsoring)	0,255
Zmienna zależna: Zasoby finansowe	0,221
Zmienna zależna: Nowoczesność stosowanych technologii, materiałów	0,216
Zmienna zależna: Użyteczność miejsca (odległość do kontaktów z wykonawcą)	0,199
Zmienna zależna: Dotychczasowe referencje/rekomendacje	0,196
Zmienna zależna: Relacje z organami samorządowymi	0,186
Zmienna zależna: Reputacja przedsiębiorstwa budowlanego	0,168
Zmienna zależna: Zaufanie do wykonawcy	0,151

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Uzyskane wyniki uprawniają do potwierdzenia hipotezy zakładającej brak istotnych różnic ($p > 0,05$), co uprawnia do stwierdzenia, że terminowość wywiązywania się przez wykonawcę ze zobowiązań jest dla firm budowlanych tak samo ważna przy jego wyborze jak

pozycja kosztowa jego oferty. Co więcej obydwie czynniki znalazły się w gronie kluczowych, zadeklarowanych przez ponad 90% firm jako jedne z najistotniejszych.

4.3.2. Identyfikacja warunków udzielenia rekomendacji

Hipoteza H_5 : *Zapewnienie odpowiedniej jakości usługi budowlanej przez wykonawcę/podwykonawcę jest czynnikiem wpływającym w takim samym stopniu na udzielenie rekomendacji zarówno dla wykonawców, jak i zamawiających usługi budowlane.*

W celu weryfikacji hipotezy zastosowano test niezależności χ^2 . Aprobata dla stwierdzenia o udzielaniu rekomendacji kontrahentom zapewniającym odpowiednią jakość usługi sprowadzono do postaci dychotomicznej, wyłączając z analizy odpowiedzi typu „nie mam zdania”.

Tabela 4.25.

Test istotności zróżnicowania grup pod względem udzielania rekomendacji wykonawcy/podwykonawcy oferującego produkt bądź usługę w odpowiedniej jakości

Testy Chi-kwadrat					
	Wartość	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)	Istotność dokładna (dwustronna)	Istotność dokładna (jednostronna)
Chi-kwadrat Pearsona	4,704 ^a	1	0,030	0,048	0,031
Poprawka na ciągłość ^b	3,405	1	0,065		
Iloraz wiarygodności	4,939	1	0,026		
Dokładny test Fishera					
Test związku liniowego	4,685	1	0,030		
N Ważnych obserwacji	243				

a. 0,0% komórek (0) ma liczebność oczekiwaną mniejszą niż 5. Minimalna liczebność oczekiwana wynosi 5,65.

b. Obliczone wyłącznie dla tabeli 2x2.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Istotne statystycznie różnice między wykonawcami a klientami zidentyfikowano w odniesieniu do kwestii oceny wpływu jakości usługi na udzielanie rekomendacji wykonawcy czy podwykonawcy. 98,5% przedsiębiorstw budowlanych poleca podwykonawcę, który zapewnia oczekiwaną jakość. Na taki krok decyduje się także spory odsetek zamawiających (87,5%), ale istotnie mniejszy pod względem statystycznym ($p < 0,05$). Pomimo to wartości współczynników Phi i V Kramera wskazują na zależność o słabym charakterze. Przedstawione wyniki uprawniają do odrzucenia hipotezy H_5 , ponieważ choć jakość prac jest czynnikiem kluczowym dla obydwu kategorii przedsiębiorstw, jednak jest ona zdecydowanie ważniejsza dla wykonawców.

Tabela 4.26.

Siła zależności: jakość usługi a udzielenie rekomendacji

Statystyka	Wartość	Istotność przybliżona
Phi	-0,139	0,030
V Kramera	0,139	0,030
N Ważnych obserwacji	243	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

W dalszym toku prac badawczych dokonano weryfikacji hipotezy zakładającej wystąpienie istotnej różnicy między dwoma typami firm w zakresie oceny wpływu relacji partnerskich w przeszłości na fakt udzielenia rekomendacji przedsiębiorstwa. Przedstawiciele wykonawców budowlanych zostali poproszeni o odniesienie się do udzielonych (bądź nie) poleceń swoich podwykonawców, a klienci swoich wykonawców. Wynik testu U skłania do odrzucenia hipotezy ($p > 0,05$) i oznacza to wystąpienie podobnego, silnego wpływu dotychczasowych relacji partnerskich na skłonność firm do udzielania pozytywnej rekomendacji.

Tabela 4.27.

Test istotności zróżnicowania grup pod względem wpływu relacji partnerskich na fakt udzielania rekomendacji

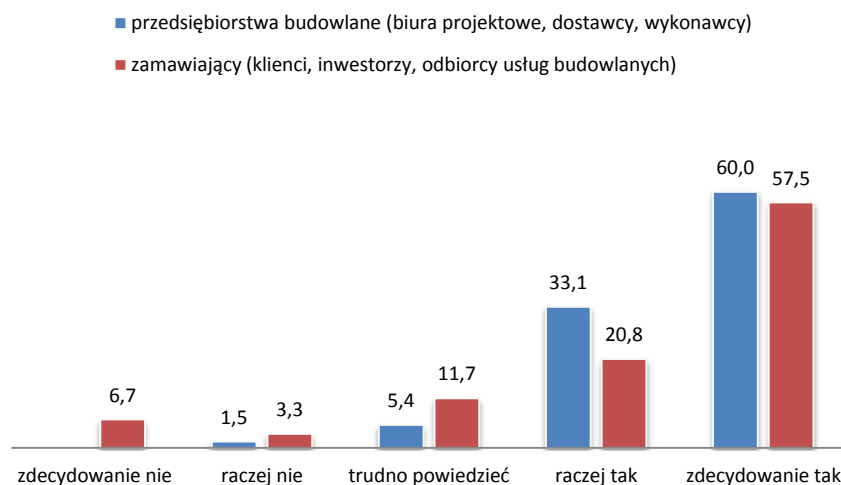
Statystyki testu ^a	
	Wpływ relacji partnerskich z wykonawcami/podwykonawcami na fakt udzielania rekomendacji
U Manna-Whitneya	7122,500
W Wilcoxona	14382,500
Z	-1,346
Istotność asymptotyczna (dwustronna)	0,178

a. Zmienna grupująca: Typ przedsiębiorstwa (A i B)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

W subiektywnej ocenie respondentów relacje partnerskie przekładały się zatem na udzielenie rekomendacji w sposób zdecydowany w ok. 57-60%. Ogółem odsetek odpowiedzi pozytywnych wyniósł 78,3-93,1% (zagregowane kategorie pozytywne). Pomimo wystąpienia stosunkowo dużej różnicy odsetka deklaracji w kategorii „raczej tak”, nie można jej uogólniać na całą populację firm funkcjonujących na rynku budowlanym w charakterze wykonawców i zamawiających.

Wpływ relacji partnerskich z wykonawcami/podwykonawcami na fakt udzielania rekomendacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

W kolejnym kroku poddano szczegółowej analizie determinanty gotowości do udzielania rekomendacji w obrębie każdej z dwóch badanych populacji próbnych. Na gruncie zmiennych, niezależnych, obiektywnych, określających strukturę firm, istotne statystycznie różnice ($p < 0,05$) wystąpiły tylko w kategorii firm zamawiających usługi budowlane. Zależności te zostały wykazane z użyciem nieparametrycznego testu Kruskala-Wallisa dla liczby prób niezależnych $k > 2$.

W grupie klientów, inwestorów i odbiorców usług budowlanych pozytywnie zweryfikowana została hipoteza mówiąca o wpływie wielkości przedsiębiorstwa na gotowość do udzielenia rekomendacji ($p < 0,05$).

Tabela 4.28.

Test istotności zróżnicowania grup pod względem wpływu relacji partnerskich na udzielanie rekomendacji

Statystyki testu^{a,b,c}

	Wpływ relacji partnerskich z wykonawcami/podwykonawcami na fakt udzielania rekomendacji
Chi-kwadrat	27,641
df	3
Istotność asymptotyczna	0,000

a. Typ przedsiębiorstwa (A i B) = zamawiający (klienci, inwestorzy, odbiorcy usług budowlanych)

b. Test Kruskala-Wallisa

c. Zmienna grupująca: Wielkość przedsiębiorstwa (l. pracow.)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Uzyskana wartość współczynnika $\eta^2 = 0,211$ oznacza, że zależność pomiędzy poszczególnymi kategoriami firm zamawiających usługi budowlane ze względu na wielkość występuje, aczkolwiek jej siła jest raczej niewielka.

Tabela 4.29.

Siła zależności: wielkość przedsiębiorstwa (zamawiający) a wpływ relacji partnerskich na udzielanie rekomendacji

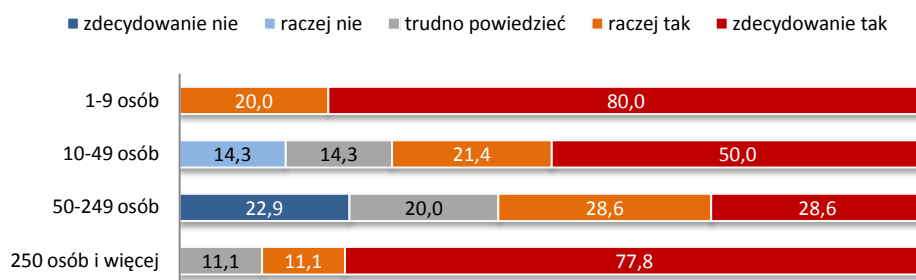
Eta	Wartość
Zmienna zależna: Wpływ relacji partnerskich z wykonawcami/podwykonawcami na fakt udzielania rekomendacji	0,211

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Przeprowadzone obliczenia wskazują, że generalnie większą skłonność do udzielania rekomendacji wykonawców innym klientom wykazywały mikroprzedsiębiorstwa (1-9 osób) oraz poważni „aktorzy” rynku budowlanego (250 osób i więcej).

Wykres 4.16.

Wielkość przedsiębiorstwa a wpływ relacji partnerskich na udzielanie rekomendacji w opiniach zamawiających



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

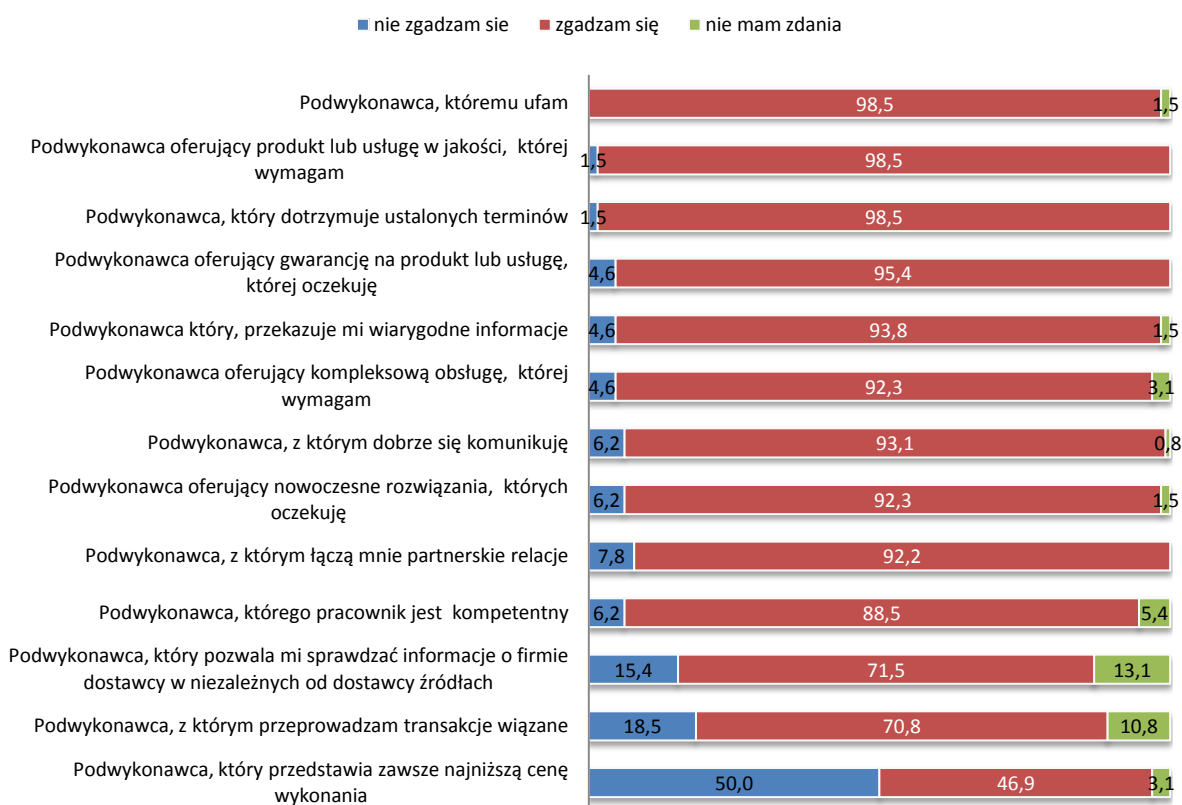
W dalszej kolejności postanowiono wykazać, które konkretnie aspekty relacji między podmiotami gospodarczymi miały największy wpływ na udzielanie rekomendacji z punktu widzenia respondentów. W odniesieniu do omawianego zagadnienia zastosowano inną metodę ustalania hierarchii czynników z uwagi na charakter prezentowanej respondentom skali, która uwzględniała odpowiedź „nie mam zdania”. Zagregowano wpierw odpowiedzi pozytywne („raczej się zgadzam”, „zdecydowanie się zgadzam”) oraz negatywne („raczej się nie zgadzam” i „zdecydowanie się nie zgadzam”). Następnie dla każdego czynnika została obliczona wartość netto (będąca różnicą odpowiedzi pozytywnych i negatywnych), według której w kolejności malejącej uszeregowano czynniki.

Dla firm budowlanych przy udzielaniu rekomendacji najważniejsze okazały się: przejawiane do podwykonawcy zaufanie, zapewnienie przez niego odpowiedniej jakości produktu/usługi oraz terminowość dostaw bądź wykonania usługi (odpowiednio 98,5%

deklaracji pozytywnych). Za kluczowe (odsetki deklaracji powyżej 90% pozytywnych) należy uznać także: zapewnienie gwarancji na produkt/usługę, kompleksowość obsługi, dobrą komunikację, nowoczesne rozwiązania oraz partnerskie relacje. Stosunkowo mało istotne dla udzielenia rekomendacji okazały się dla firm budowlanych oferowana przez podwykonawców możliwość weryfikacji oferty ich konkurencji z niezależnych źródeł (71,5% ocen pozytywnych) oraz fakt przeprowadzania z podwykonawcą transakcji wiązanych (70,8%). Na tym tle przedstawianie przez podwykonawcę zawsze najniższej ceny wydaje się być strategią zasadniczo mało skuteczną – jedynie 46,9% podwykonawców jest polecanych przez przedsiębiorstwa budowlane z uwagi właśnie na ten czynnik.

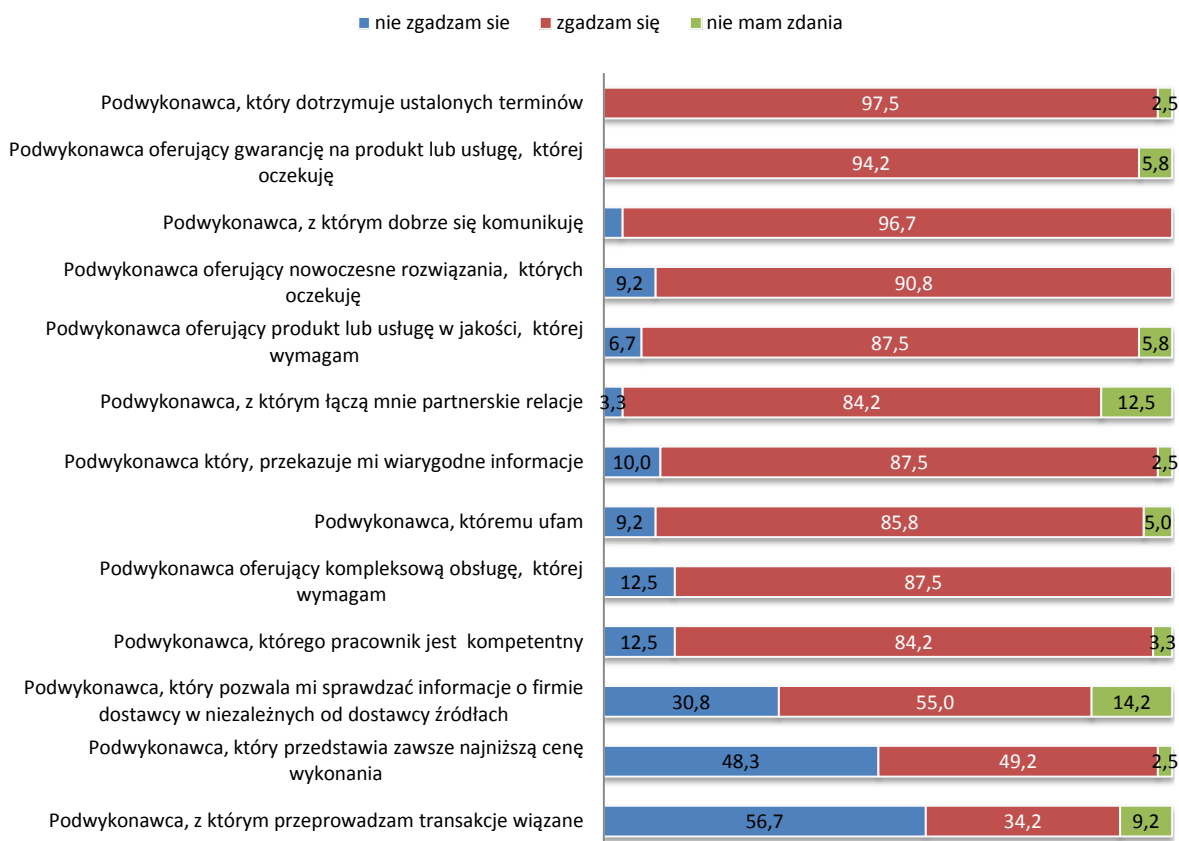
Wykres 4.17.

Warunki udzielania rekomendacji w opiniach wykonawców



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

W odniesieniu do klientów, inwestorów i odbiorców usług budowlanych zidentyfikowano podobną tendencję, która zakładała przede wszystkim kluczowy wpływ terminowości wykonania usługi czy dostawy na udzielenie rekomendacji w odniesieniu do wykonawców. W dalszej kolejności w badanej próbie klientów kluczowe okazały się także: oferowanie przez wykonawcę gwarancji, dobra komunikacja, oferowanie nowoczesnych rozwiązań. Za bardzo istotne należy także uznać zapewnienie przez wykonawcę odpowiedniej jakości, wiarygodność przekazywanych informacji oraz przejawianie do niego zaufania.

Warunki udzielania rekomendacji w opiniach zamawiających

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

W analizie z wykorzystaniem testu niezależności χ^2 pominięto deklaracje respondentów typu „nie mam zdania”, stąd rozkłady procentowe różnią się nieco od prezentowanych we wcześniejszych rankingach.

Tabela 4.30.

Typ przedsiębiorstwa a znaczenie zaufania przy udzielaniu rekomendacji

Typ przedsiębiorstwa	Wyszczególnienie	Polecam innym podwykonawcę, któremu ufam		Ogółem
		nie zgadzam się	zgadzam się	
Wykonawcy	% z Typ przedsiębiorstwa		100,0%	100,0%
	% z Polecam innym podwykonawcę, któremu ufam		55,4%	52,9%
Zamawiający	% z Typ przedsiębiorstwa	9,6%	90,4%	100,0%
	% z Polecam innym podwykonawcę, któremu ufam	100,0%	44,6%	47,1%
Ogółem	% z Typ przedsiębiorstwa	4,5%	95,5%	100,0%
	% z Polecam innym podwykonawcę, któremu ufam	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Wynik testu okazał się istotny statystycznie ($p < 0,05$), co uprawnia do odrzucenia hipotezy mówiącej o braku różnicy między grupami wyłonionymi ze względu na typ przedsiębiorstwa.

Tabela 4.31.

Test istotności zróżnicowania grup pod względem znaczenia zaufania przy udzielaniu rekomendacji

Testy Chi-kwadrat

	Wartość	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)	Istotność dokładna (dwustronna)	Istotność dokładna (jednostronna)
Chi-kwadrat Pearsona	12,939 ^a	1	0,000		
Poprawka na ciągłość	10,811	1	0,001		
Iloraz wiarygodności	17,150	1	0,000		
Dokładny test Fishera				0,000	0,000
Test związku liniowego	12,886	1	0,000		
N Ważnych obserwacji	242				

a. 0,0% komórek (0) ma liczebność oczekiwaną mniejszą niż 5. Minimalna liczebność oczekiwana wynosi 5,18.

b. Obliczone wyłącznie dla tabeli 2x2.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Wyniki skłaniają do stwierdzenia, że zaufanie do partnera w kategorii firm wykonawców przekłada się w istotnie większym stopniu na rekomendowanie podwykonawców ($p < 0,05$). Zamawiający usługi budowlane uważali czynnik zaufania do wykonawców za mniej istotny przy podejmowaniu decyzji o udzielaniu rekomendacji, choć nadal bardzo ważny (dla 90,4% wobec 100% wykonawców). Zależność zweryfikowano statystyką phi, przyjmującą wartości w przedziale -1 do +1 i określającą korelację pomiędzy zmiennymi dychotomicznymi w tabelach czteropolowych.

Tabela 4.32.

Siła zależności pomiędzy typem przedsiębiorstwa a znaczeniem zaufania przy udzielaniu rekomendacji

Statystyka	Wartość	Istotność przybliżona
Phi	-0,424	0,000
V Kramera	0,424	0,000
N Ważnych obserwacji	225	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Istotne statystycznie różnice między wykonawcami a klientami zidentyfikowano także w odniesieniu do kwestii wpływu jakości usługi na udzielanie rekomendacji wykonawcy czy podwykonawcy. 98,5% wykonawców poleca podwykonawcę, który zapewnia oczekiwaną

jakość. Na taki krok decyduje się także spory odsetek zamawiających (87,5%), ale istotnie mniejszy pod względem statystycznym ($p < 0,05$).

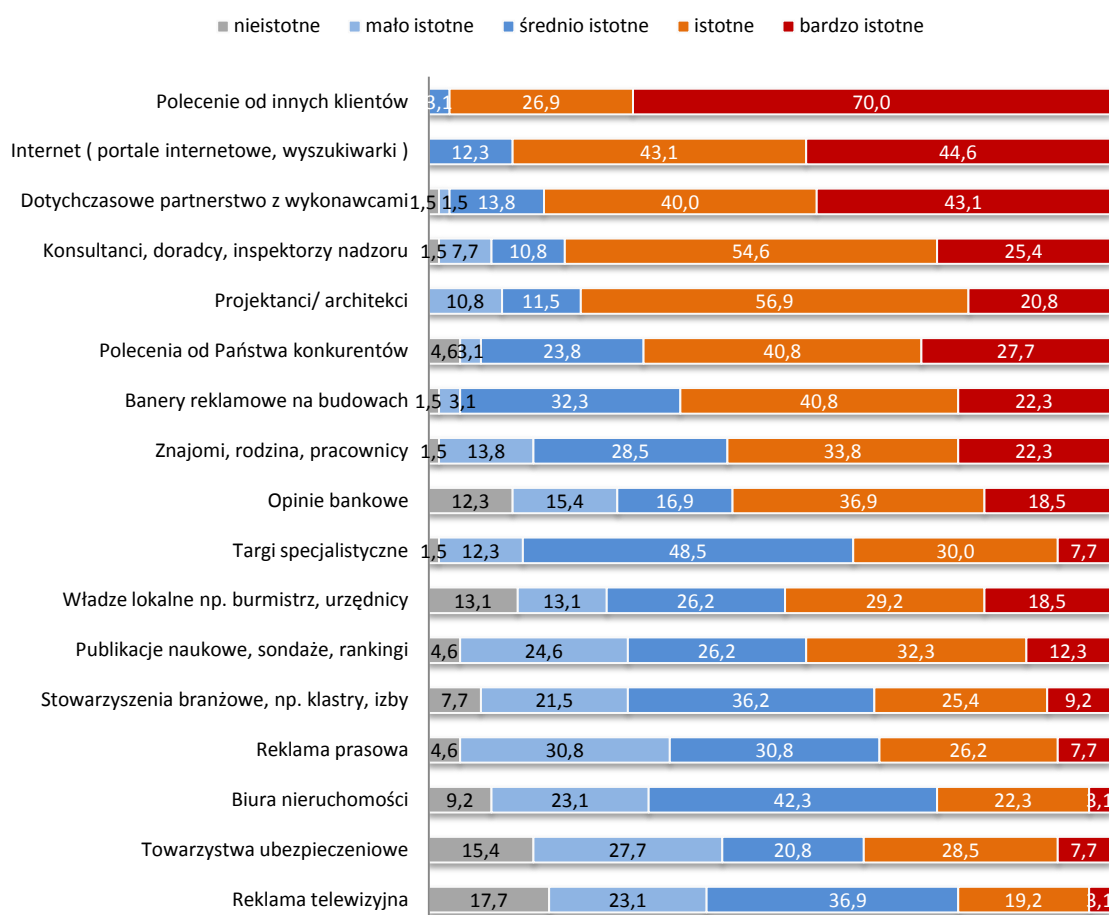
W dalszym toku analizy zweryfikowano hipotezy zakładające zarówno dla wykonawców, jak i zamawiających takie samo znaczenie dobrej komunikacji, partnerskich relacji i oczekiwanej, wysokiej jakości usług/produktów. W każdym z wymienionych przypadków nie zidentyfikowano zależności istotnych statystycznie ($p > 0,05$), co pozwala stwierdzić, że dla obydwu typów przedsiębiorstw czynniki te mają bardzo zbliżone znaczenie przy podejmowaniu decyzji o dokonaniu polecenia przedsiębiorstwa (aneks 4).

4.3.3. Przydatność źródeł informacji o wykonawcach budowlanych dla klientów

Z punktu widzenia kreowania przez firmy budowlane właściwej polityki promocyjnej istotne jest określenie najbardziej efektywnych kanałów marketingowej komunikacji z klientem. Za wskaźnik wspomnianej efektywności przyjęto w badaniu przydatność poszczególnych źródeł informacji dla klienta o ofercie firm, które zostały zidentyfikowane na etapie badania jakościowego poprzedzającego etap właściwy. Wykonawcy usług budowlanych i dostawcy uznali rekomendację za najbardziej przydatne źródło informacji dla klientów (niespełna 97% wskazań „istotne” i „bardzo istotne”). Za kluczowe uznano w tej kategorii badanych także poszukiwanie informacji w Internecie czy dotychczasowe, partnerskie relacje z wykonawcami. Zdaniem badanych dobrym rozwiązaniem jest również zasięgnięcie przez klienta opinii konsultantów, doradców, inspektorów nadzoru, projektantów i architektów. W wywiadach pogłębionych badani uzasadniali celowość takiej metody zdobywania wiedzy. Nie bez znaczenia okazuje się w tym przypadku nieformalny obieg informacji o konkretnych przedsiębiorstwach budowlanych w gronie osób z nimi współpracujących czy oceniających efekty ich działalności (jak w przypadku chociażby inspektorów nadzoru budowlanego).

Poniższy ranking wskazuje, że dla firm budowlanych stosunkowo najmniejsze znaczenie pod kątem przydatności dla klientów mają tradycyjne kanały marketingowego komunikowania masowego, jak chociażby reklama telewizyjna (ostatnia pozycja). Stosunkowo mało przydatne dla klientów okazały się także, z punktu widzenia wykonawców, informacje przekazywane przez towarzystwa ubezpieczeniowe czy biura nieruchomości. Jako drugorzędne można określić również reklamę prasową oraz działalność informacyjną organizacji branżowych, takich jak samorząd gospodarczy czy klastry.

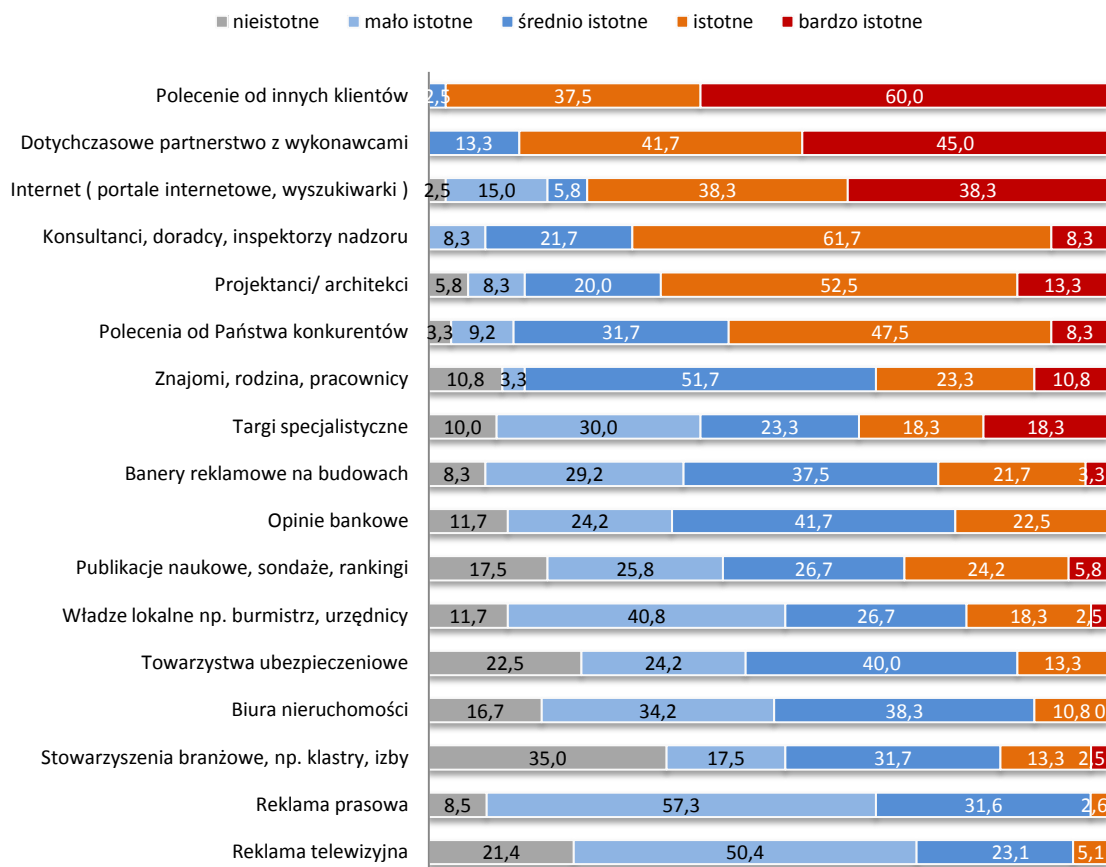
Przydatność źródeł informacji o wykonawcach budowlanych dla klientów w opiniach wykonawców



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Natomiast z punktu widzenia samych klientów i inwestorów rekomendacja jest najbardziej przydatnym źródłem informacji o firmie budowlanej. W dalszej kolejności na czołowych lokatach w rankingu znalazły się dotychczasowe partnerstwo z wykonawcami, Internet, konsultanci (oraz doradcy i inspektorzy nadzoru budowlanego) czy architekci. Relatywnie najmniej przydatne w ocenie klientów okazały się: reklama telewizyjna (ostatnia pozycja w rankingu), reklama prasowa, stowarzyszenia branżowe, biura nieruchomości i towarzystwa ubezpieczeniowe.

Przydatność źródeł informacji o wykonawcach budowlanych dla klientów w opiniach zamawiających



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Weryfikacja założeń badawczych zakładających różnice w ocenie przydatności poszczególnych źródeł informacji dla klientów wykazała, że pomimo zbliżonej kolejności w obydwu rankingach (wykonawców i zamawiających), same oceny przydatności były w większości przypadków porównywalne bądź wyższe po stronie wykonawców. Test różnicy rang U (aneks 16) nie wykazał statystycznej zależności ($p > 0,05$) pomiędzy typem firmy a oceną przydatności źródeł informacji dla klientów w odniesieniu do:

- rekomendacji od innych klientów,
- dotychczasowego partnerstwa.

Oznacza to, że obydwie kategorie respondentów uznają te źródła informacji za przydatne dla klientów na bardzo wysokim poziomie, który pozwala zaliczyć je do grupy kluczowych w świadomości przedstawicieli obydwu stron rynku.

Poniższa tabela prezentuje natomiast siłę związku między typem firmy a oceną przydatności źródła informacji dla klientów. Innymi słowy, prezentowane poniżej wartości

współczynników eta wskazują na siłę tej zależności. Warto zwrócić uwagę, że w każdym z analizowanych przypadków występowania istotnych statystycznie różnic ($p < 0,05$) to przedsiębiorstwa budowlane udzielały zasadniczo wyższych ocen, przeceniając znaczenie tych źródeł informacji dla klientów. W największym stopniu dotyczyło to: banerów reklamowych na budowach ($\eta = 0,464$), reklamy prasowej ($\eta = 0,387$) czy udziału w stowarzyszeniach branżowych, klastrach lub samorządzie gospodarczym ($\eta = 0,324$).

Tabela 4.33.

Siła zależności: typ przedsiębiorstwa a przydatność źródeł informacji o wykonawcach budowlanych dla klientów

Eta	Wartość
Zmienna zależna: Banery reklamowe na budowach	0,464
Zmienna zależna: Reklama prasowa	0,387
Zmienna zależna: Stowarzyszenia branżowe, np. klastry, izby	0,324
Zmienna zależna: Władze lokalne, np. burmistrz, urzędnicy	0,283
Zmienna zależna: Reklama telewizyjna	0,277
Zmienna zależna: Opinie bankowe	0,252
Zmienna zależna: Biura nieruchomości	0,228
Zmienna zależna: Internet (portale internetowe, wyszukiwarki)	0,198
Zmienna zależna: Znajomi, rodzina, pracownicy	0,197
Zmienna zależna: Towarzystwa ubezpieczeniowe	0,183
Zmienna zależna: Polecenia od konkurentów	0,182
Zmienna zależna: Projektanci/architekci	0,151
Zmienna zależna: Konsultanci, doradcy, inspektorzy nadzoru	0,148
Zmienna zależna: Targi specjalistyczne	0,116

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

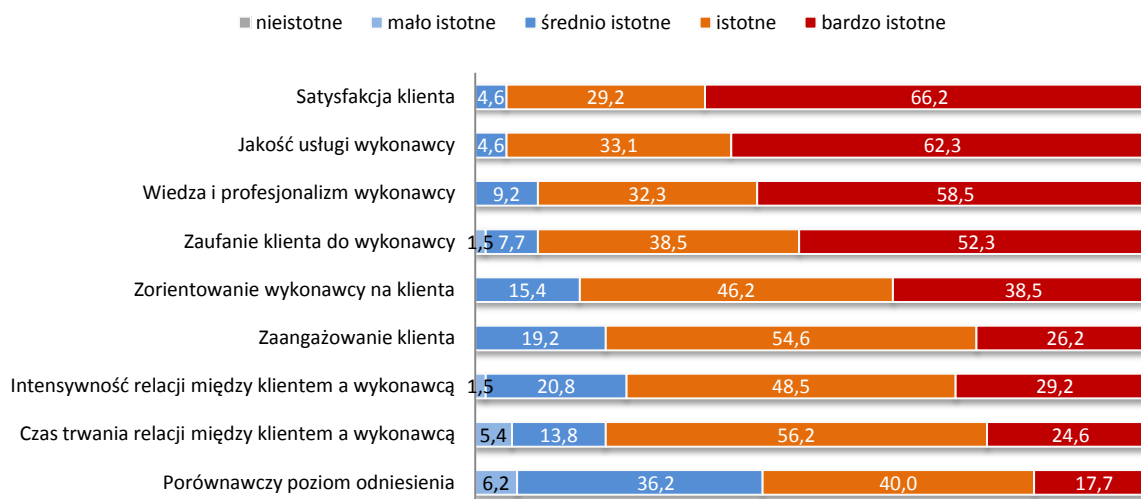
4.3.4. Waga mierników siły partnerstwa wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw budowlanych

Omawiane w tej części pracy zagadnienie wydaje się jednym z kluczowych także pod kątem wytycznych dla dalszych, pogłębionych badań nad zagadnieniem stosowania założeń marketingu relacyjnego na rynku budowlanym w Polsce. Co więcej, oceny wagi mierników siły partnerstwa można uznać za miary przydatne przy ewaluacji prowadzonej polityki marketingowej w ramach paradygmatu marketingu relacji. Z tego punktu widzenia istotna wydaje się ponadto weryfikacja, czy wyobrażenia na temat kluczowych czynników są spójne z oczekiwaniami klientów. Analizując wpierw rozkłady odpowiedzi przedstawicieli firm budowlanych, należy stwierdzić, że z ich perspektywy najważniejsze okazały się: satysfakcja

klienta oraz jakość usługi wykonawcy, podobnie jak jego profesjonalizm i żywione do niego zaufanie przez klienta.

Wykres 4.21.

Waga mierników siły partnerstwa wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw budowlanych w opiniach wykonawców

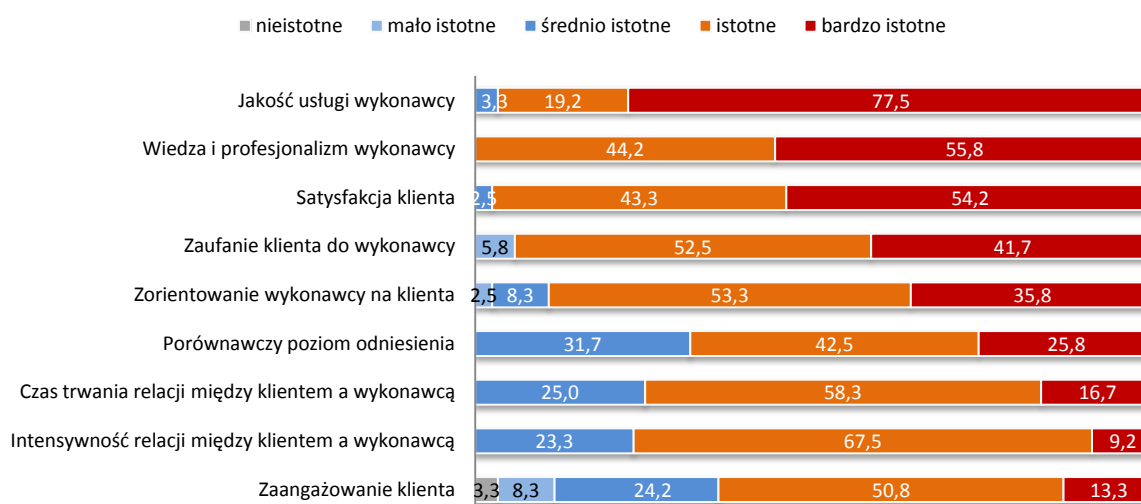


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Podobnie dla zamawiających usługi budowlane najważniejsze okazały się jakość, wiedza i profesjonalizm wykonawcy, a także satysfakcja klienta i zaufanie żywione do wykonawcy (odsetki wskazań powyżej 90% ocen „istotne” i „bardzo istotne”).

Wykres 4.22.

Waga mierników siły partnerstwa wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw budowlanych w opiniach zamawiających



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

W dalszej kolejności zweryfikowano założenia zakładające wystąpienie istotnych statystycznie różnic w ocenach między klientami a wykonawcami w odniesieniu do

poszczególnych mierników partnerstwa. Test U wykazał istotne statystycznie różnice ($p < 0,05$) między tymi grupami w odniesieniu do oceny ważności takich mierników, jak zaangażowanie klienta – dla przedsiębiorstw budowlanych wskaźnik ten był dużo ważniejszy niż dla klientów ($\eta^2 = 0,265$), podobnie, jak w przypadku intensywności relacji między klientem a wykonawcą ($\eta^2 = 0,146$).

Dla klientów natomiast istotniejsze było rozeznanie poprzez dostęp do porównawczego poziomu odniesienia – w tym przypadku klienci bardziej przychylali się ku postawom wskazującym na większą wagę tego miernika siły partnerstwa. Chodziło m.in. o udzielanie bądź ułatwianie dostępu do oferty cenowej konkurencji przez wykonawców budowlanych ($\eta^2 = 0,155$). Podobnie, jakości usług wykonawcy – jakość także okazała się nieco ważniejsza dla klientów ($\eta^2 = 0,149$). W odniesieniu do ocen omawianych mierników, które różnicowały dwie kategorie przedsiębiorstw, można powiedzieć, że choć wystąpiły różnice istotne statystycznie, to siła związku była niewielka.

Tabela 4.34.

Siła zależności: typ przedsiębiorstwa a waga mierników siły partnerstwa

Eta	Wartość
Zmienna zależna: Zaangażowanie klienta	0,265
Zmienna zależna: Porównawczy poziom odniesienia	0,155
Zmienna zależna: Jakość usługi wykonawcy	0,149
Zmienna zależna: Intensywność relacji między klientem a wykonawcą	0,146

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Identyfikując wpływ wielkości przedsiębiorstwa na percepcję ważności mierników siły partnerstwa pomiędzy klientami a wykonawcami, dokonano testowania założeń odrębnie dla obydwu tych kategorii firm. Znaczące statystycznie różnice wykazano jedynie w odniesieniu do oceny ważności zaufania klienta do wykonawcy. Istotność różnic pomiędzy kategoriami firm wyłoniłymi ze względu na wielkość zbadano testem Kruskala-Wallisa.

Tabela 4.35.

Test istotności zróżnicowania grup pod względem ważności zaufania klienta do wykonawcy jako miernika siły partnerstwa wśród wykonawców

	Ważność poziomu zaufania klienta do wykonawcy jako miernik siły partnerstwa
Chi-kwadrat	12,353
df	3
Istotność asymptotyczna	0,006

a. Typ przedsiębiorstwa = przedsiębiorstwa budowlane (biura projektowe, dostawcy, wykonawcy)

b. Test Kruskala-Wallisa

c. Zmienna grupująca: Liczba pracowników

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Potwierdzono wystąpienie istotnych statystycznie różnic, co oznaczało w tym przypadku, że wielkość przedsiębiorstwa budowlanego (wykonawcy) miała wpływ na ocenę wagi miernika w postaci poziomu zaufania – na tle pozostałych kategorii było ono stosunkowo najważniejsze dla mikroprzedsiębiorstw (66,7% ocen „istotne”, 33,3% „bardzo istotne”) oraz dużych przedsiębiorstw (250 pracowników i więcej – 59,3% ocen „istotne”, 40,7% „bardzo istotne”).

Tabela 4.36.

Sila zależności: wielkość przedsiębiorstwa budowlanego a ważność poziomu zaufania klienta do wykonawcy (wśród wykonawców)

Eta	Wartość
Zmienna zależna: poziom zaufania klienta do wykonawcy	0,255

a. Typ przedsiębiorstwa = przedsiębiorstwa budowlane (biura projektowe, dostawcy, wykonawcy)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Respondenci w trakcie indywidualnych wywiadów pogłębionych często deklarowali, że szczególnie mniejsze firmy (w obliczu stosunkowo niskich możliwości przeznaczania nakładów finansowych na reklamę i promocję) bazują na zaufaniu. Jak wskazują przytoczone wyniki właśnie dla tego typu firm jest to jeden z najistotniejszych mierników siły relacji partnerskich. Co więcej wysokie oceny wśród dużych firm wykonawczych w ramach tego wskaźnika sugerują, że czynnik ten nabiera coraz większego znaczenia jako wyznacznik jakości relacji partnerskich także w segmencie dużych graczy na rynku budowlanym.

4.4. Wpływ relacji partnerskich z klientami na konkurencyjność przedsiębiorstw działających na rynku budowlanym w Polsce w opinii respondentów

4.4.1. Istotność korzyści z partnerstwa z klientami na rynku budowlanym

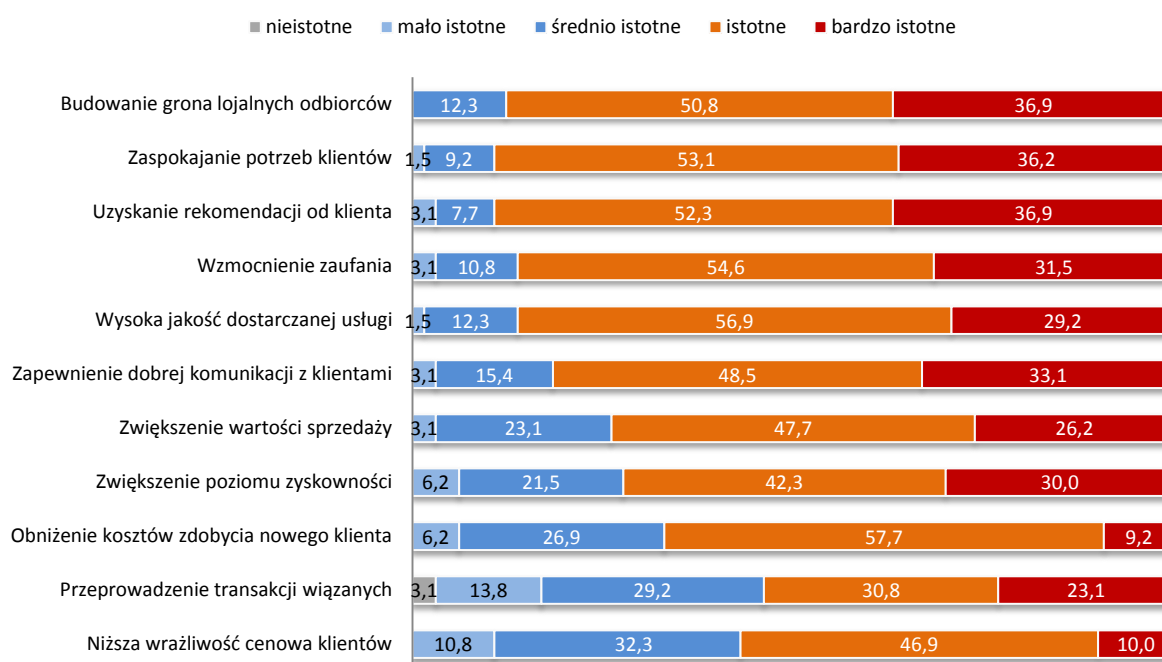
Analizę istotności korzyści z partnerstwa na rynku budowlanym w Polsce przeprowadzono dzięki porównaniu ocen udzielanych zarówno przez firmy budowlane (wykonawców), jak i zamawiających (klientów usług budowlanych, inwestorów) w odniesieniu do swoich klientów. Na podstawie wyborów badanych na 5-stopniowej skali stworzono rankingi czynników odrębne dla obydwu analizowanych kategorii firm.

Dla firm budowlanych do najistotniejszych korzyści z partnerstwa należy zaliczyć przede wszystkim możliwość stworzenia grona lojalnych odbiorców usług, a zatem zgodnie z zasadą Pareto przynoszących większe zyski i w mniejszym stopniu skłonnych odejść do konkurencji. Wiąże się to również z większą wartością klienta uzyskiwaną w dłuższej perspektywie czasowej. Jednocześnie relacje partnerskie z klientami pozwalają na lepsze

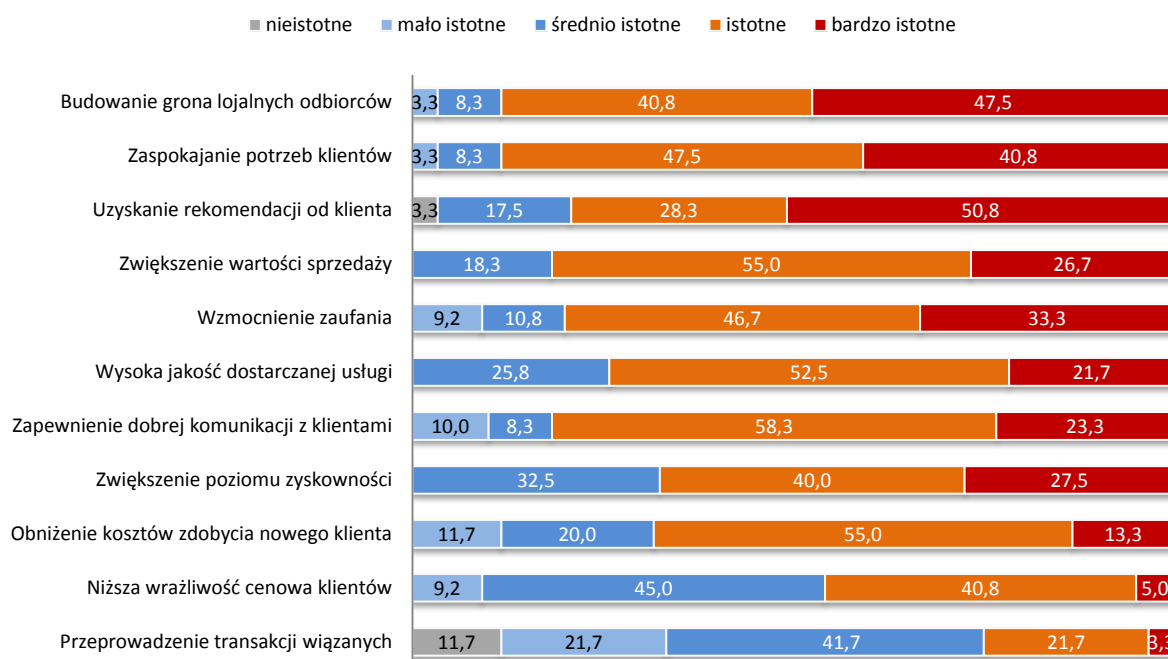
zaspokajanie ich potrzeb, ponieważ są one szybciej i efektywniej sygnalizowane. Jak podkreślali badani w wywiadach pogłębionych – klienci, z którymi łączą ich partnerskie relacje, szybciej sygnalizują pojawiające się problemy, co wiąże się niekiedy ze stosowaniem obiegu informacji w postaci chociażby bezpośrednich telefonów do odpowiednich osób w firmie wykonawczej. Patrząc z drugiej strony, wykonawcy stwierdzali niejednokrotnie, że mogą liczyć na bardziej elastyczne podejście klienta do ewentualnych zmian w toku procesu wykonawstwa. Kolejną, faktyczną korzyścią zidentyfikowaną w badaniu ilościowym było dla firm budowlanych uzyskanie dostępu do rekomendacji klientów. Poza wymienionymi czynnikami powyżej 80% wskazań „istotne” oraz „bardzo istotne” uzyskały także: wzmocnienie zaufania między stronami, wysoka jakość dostarczanej usługi oraz dobra komunikacja z klientami. Na uwagę zasługuje fakt, że lokaty w rankingu stworzonym przez wykonawców zajęły pozycje, które nawiązują do elementów koncepcji marketingu relacyjnego. Okazuje się ponadto, że są one relatywnie ważniejsze niż korzyści związane bezpośrednio z wrażliwością cenową klientów czy możliwością przeprowadzania transakcji związanych.

Wykres 4.23.

Istotność korzyści z partnerstwa z klientami w opiniach wykonawców



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Istotność korzyści z partnerstwa z klientami w opiniach zamawiających

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

W dalszej kolejności przeprowadzono testy statystyczne U w odniesieniu do każdego czynnika, gdzie zmienną niezależną był typ przedsiębiorstwa, a zależną istotność korzyści z partnerstwa z klientami obydwu segmentów firm (aneks 10). Zastosowanie tego rodzaju porównań miało na celu weryfikację, czy wdrażanie elementów koncepcji marketingu partnerskiego różni się istotnie w wykonaniu firm budowlanych w zestawieniu z ich odbiorcami. Odbiorcy Ci posiadają, bowiem, bardzo często grono klientów wykraczające poza sektor budownictwa. Innymi słowy, starano się określić, czy i potencjalnie na jakich polach zastosowanie elementów marketingu relacji jest specyficzne, odmienne właśnie dla segmentu rynku budowlanego związanego z wykonawstwem.

W toku przeprowadzonych analiz wykazano, że umiarkowana zależność (potwierdzona wartością współczynnika $\eta^2 = 0,332$) miała miejsce w odniesieniu do stosowania transakcji wiązanych. Choć w obydwu kategoriach przedsiębiorstw był to czynnik zdecydowanie drugorzędny, to relatywnie większe znaczenie miał dla przedsiębiorstw budowlanych niż dla zamawiających i inwestorów. Także istotniejszą korzyścią wynikającą z relacji partnerskich z klientami okazała się dla przedsiębiorstw budowlanych wysoka jakość dostarczanej usługi. Jednak w tym przypadku siłę zależności należy określić jako raczej słabą ($\eta^2 = 0,131$).

**Siła zależności: typ przedsiębiorstwa a istotność korzyści
z partnerstwa z klientami**

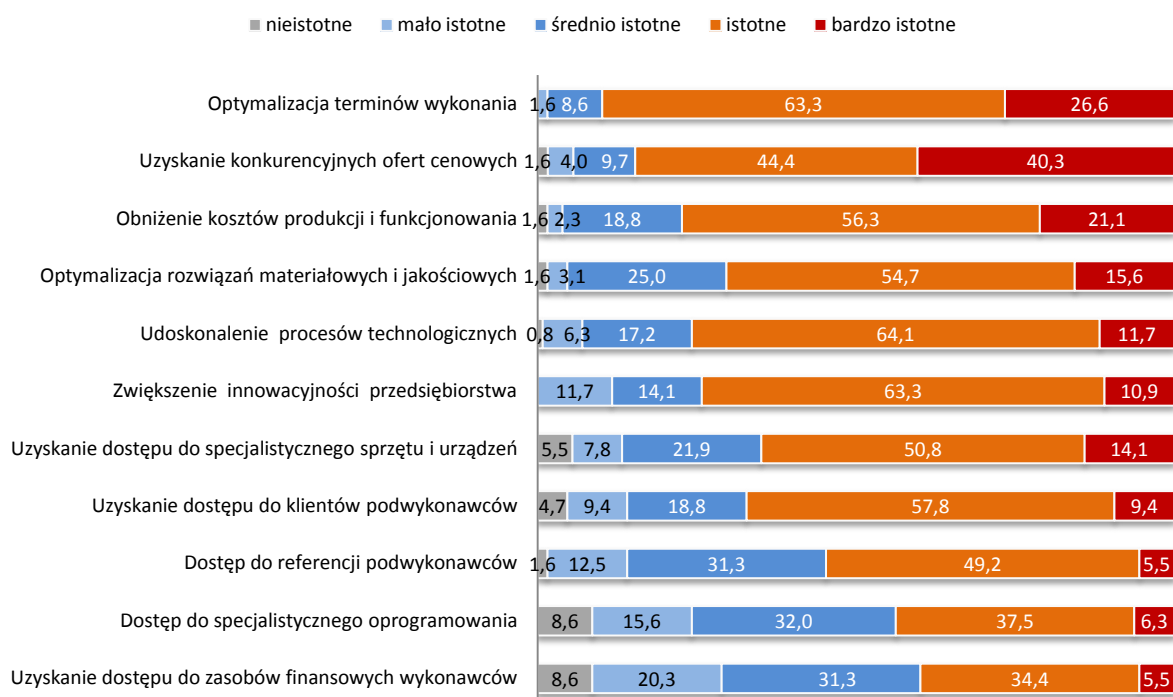
Eta	Wartość
Zmienna zależna: Przeprowadzenie transakcji wiązanych	0,332
Zmienna zależna: Wysoka jakość dostarczanej usługi	0,131

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

4.4.2. Istotność korzyści z partnerstwa z wykonawcami/podwykonawcami

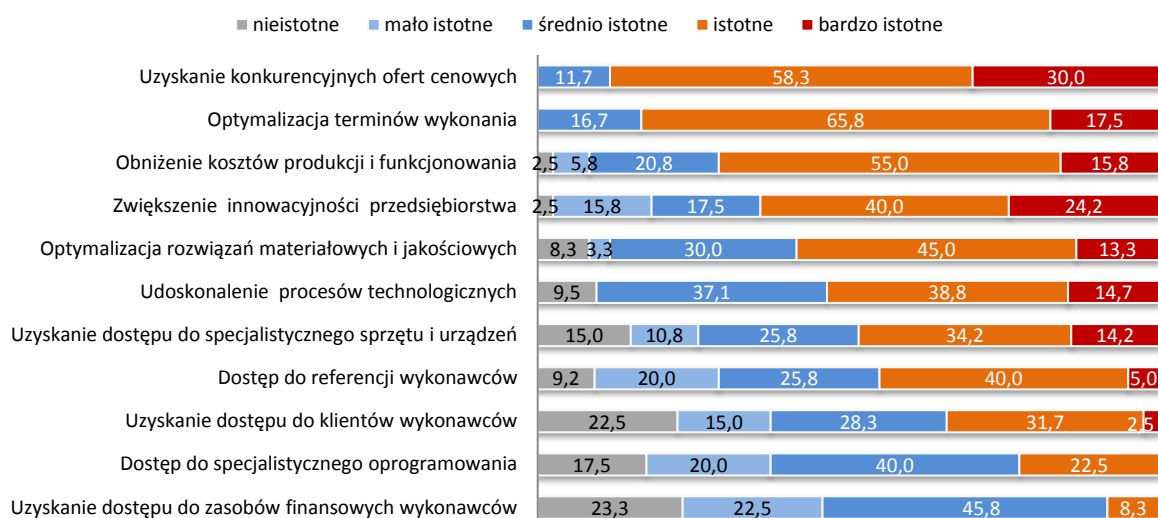
Nieco odmiennie przedstawiała się natomiast lista korzyści z utrzymywania relacji partnerskich z wykonawcami/podwykonawcami, co zostało wstępnie zidentyfikowane w trakcie badań jakościowych. W badaniu ilościowym dokonano rankingowania czynników według sum wartości nadawanych poszczególnym wyborom na skali porządkowej.

Z perspektywy wykonawców budowlanych najistotniejsze korzyści wynikające z relacji partnerskich z ich podwykonawcami (powyżej 75% ocen „istotne” oraz „bardzo istotne”) to przede wszystkim te o charakterze zwiększającym opłacalność podejmowanych przedsięwzięć: optymalizacja terminów wykonania, uzyskanie konkurencyjnych ofert cenowych oraz obniżenie kosztów funkcjonowania (i/lub produkcji). Na dalszych pozycjach znalazły się czynniki z kategorii postępu technologicznego: optymalizacja rozwiązań materiałowych i jakościowych, udoskonalenie procesów technologicznych, uzyskanie dostępu do specjalistycznego sprzętu i urządzeń. Na podobnym poziomie istotności dla respondentów reprezentujących wykonawców uplasował się dostęp do klientów podwykonawców. Jako najmniej ważne (nieprzekraczające 50% ocen „istotne” oraz „bardzo istotne”) badani z tej kategorii firm określili: dostęp do referencji podwykonawców (daleko istotniejsze są, bowiem, te od klientów, co wykazano wcześniej), dostęp do specjalistycznego oprogramowania oraz dostęp do zasobów finansowych podwykonawców.

Istotność korzyści z partnerstwa z podwykonawcami w opiniach wykonawców

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Podobne tendencje, w zakresie kolejności grup czynników w rankingu, zidentyfikowano wśród ocen udzielanych przez zamawiających. Powyżej 75% ocen „istotne” i „bardzo istotne” udzielono w tej kategorii firm w odniesieniu do kluczowych, zdaniem badanych, determinant opłacalności przedsięwzięć na rynku budowlanym. Nieco mniejsze znaczenie przypisywano innowacjom technologicznym, materiałowym i sprzętowym, a relatywnie najmniejsze, podobnie jak w przypadku firm budowlanych: dostępowi do referencji czy klientów wykonawców, specjalistycznego oprogramowania oraz ich zasobów finansowych.

Istotność korzyści z partnerstwa z wykonawcami w opiniach zamawiających

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Poniżej prezentowany jest ranking siły zależności (η) między typem przedsiębiorstwa a oceną korzyści z partnerstwa z wykonawcami/podwykonawcami w odniesieniu do tych czynników, w przypadku których zależność okazała się istotna statystycznie na poziomie $p < 0,05$ (aneks 11). W odniesieniu do każdej z analizowanych w tym wymiarze korzyści zidentyfikowano przypisywanie większego znaczenia przez wykonawców budowlanych w porównaniu z zamawiającymi, choć w większości przypadków siła związku była słaba i bardzo słaba. Umiarkowanie silne rozbieżności wykazano natomiast w odniesieniu do przypisywania przez dwie kategorie respondentów wagi dostępu do klientów wykonawców/podwykonawców ($\eta = 0,365$) oraz ich zasobów finansowych ($\eta = 0,326$).

Tabela 4.34.

Siła zależności: typ przedsiębiorstwa a istotność korzyści z partnerstwa z wykonawcami/podwykonawcami

Eta	Wartość
Zmienna zależna: Uzyskanie dostępu do klientów wykonawców/ podwykonawców	0,365
Zmienna zależna: Uzyskanie dostępu do zasobów finansowych wykonawców/ podwykonawców	0,326
Zmienna zależna: Dostęp do specjalistycznego oprogramowania	0,235
Zmienna zależna: Dostęp do referencji podwykonawców	0,169
Zmienna zależna: Uzyskanie dostępu do specjalistycznego sprzętu i urządzeń	0,168
Zmienna zależna: Udoskonalenie procesów technologicznych	0,165
Zmienna zależna: Optymalizacja rozwiązań materiałowych i jakościowych	0,150
Zmienna zależna: Optymalizacja terminów wykonania	0,115

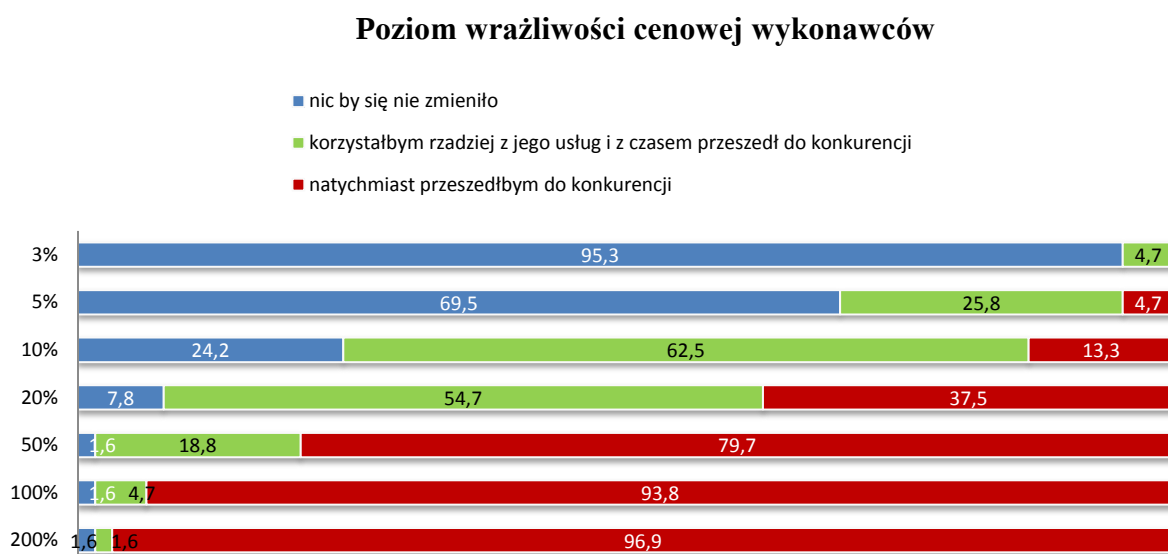
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Przedstawione wyniki uprawniają do wysunięcia wniosku, iż to przedsiębiorstwa budowlane dostrzegają nieco silniejsze korzyści z relacji partnerskich ze swoimi podwykonawcami niż klienci i inwestorzy rynku budowlanego ze swoimi wykonawcami.

4.4.3. Poziom wrażliwości cenowej wykonawców i klientów

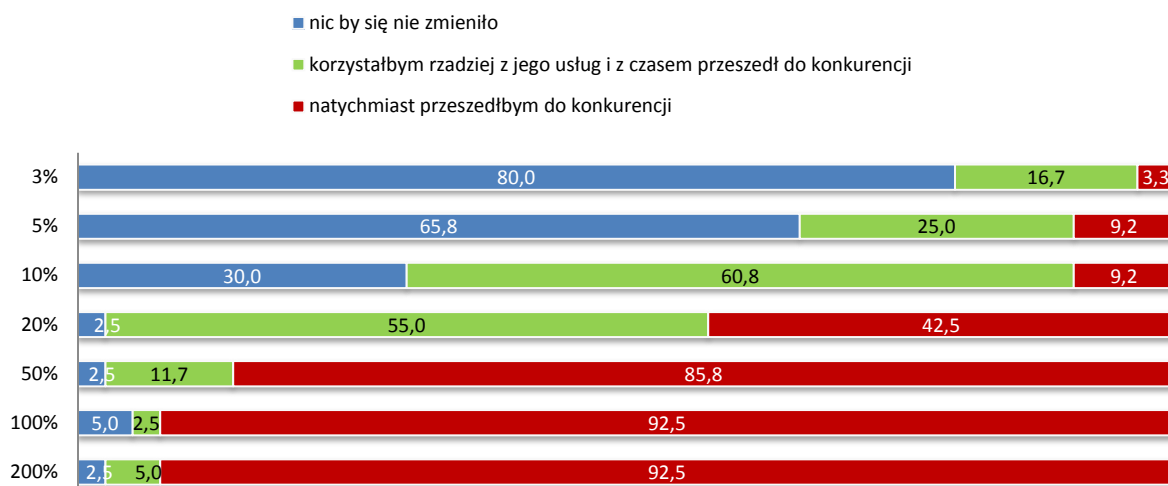
Identyfikując poziom wrażliwości cenowej wykonawców usług budowlanych wobec oferty cenowej oferentów, należy stwierdzić, że badani z tej kategorii w 95,3% współpracowaliby w dalszym ciągu ze swoim dotychczasowym, stałym podwykonawcą w przypadku, gdyby cena jego oferty była o 3% niższa. Wraz ze wzrostem różnicy między ofertami na niekorzyść stałego partnera, odsetek „lojalnych” wykonawców zmniejszałby się do 69,5%. Zanotowano jednocześnie wzrost deklaracji wskazujących na przejście do konkurencji po pewnym czasie z 4,7% do 25,8%. Przy ofercie droższej już o 10% następuje załamanie przewidywanej lojalności na rzecz odwrócenia się proporcji partnerów, dla których by się nic nie zmieniło i tych, którzy przeszliby do konkurencji po pewnym czasie. Co więcej, 13,3% respondentów uczyniłoby to natychmiast.

Wykres 4.27.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Wśród zamawiających usługi budowlane tendencje były podobne. Z tą jednak dysproporcją, że już 3% różnica między ofertami (choć gwarantowałaby nadal wysoką lojalność rzędu 80%) spowodowałaby to, iż niektóre firmy zdecydowałyby się na porzucenie dotychczasowego, stałego wykonawcy na rzecz konkurencji. Choć postawa taka wydaje się marginalna (3,3%), dokonano weryfikacji, czy różnice dla poszczególnych progów cenowych są dla klientów istotnie mniej akceptowalne, niż dla wykonawców.

Poziom wrażliwości cenowej zamawiających

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

W celu weryfikacji hipotezy zakładającej istotne różnice między grupami wyłoniłymi ze względu na typ przedsiębiorstw, zastosowano test różnicy rang U. Potwierdził on występowanie słabej zależności ($\eta = 0,240$) jedynie w odniesieniu do najmniejszego progu różnicy cenowej między ofertami na poziomie istotności ($p < 0,05$, aneks 17).

Tabela 4.39.

Siła zależności: typ przedsiębiorstwa a poziom akceptacji dla ceny o 3% wyższej od oferowanej przez konkurencyjne firmy

Eta	Wartość
Zmienna zależna: Poziom akceptacji dla ceny o 3% wyższej od konkurencyjnych firm	0,240

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Oznacza to, że generalnie zamawiający są nieco bardziej wyczuleni od wykonawców na drobne różnice w ofercie cenowej na rynku budowlanym, choć nadal wartość współpracy ze stałym partnerem jest dla nich wysoka. Należy także wspomnieć, że (z punktu widzenia wskaźników utrzymania klientów przedsiębiorstw budowlanych w długiej perspektywie czasu) ryzykowne wydaje się określanie poziomu cenowego oferty wyższego o 10% od konkurencji i więcej. Koreponduje to z relatywnie wysokim znaczeniem właśnie pozycji kosztowej oferty w zestawieniu czynników wpływających na wybór wykonawcy budowlanego przez klientów.

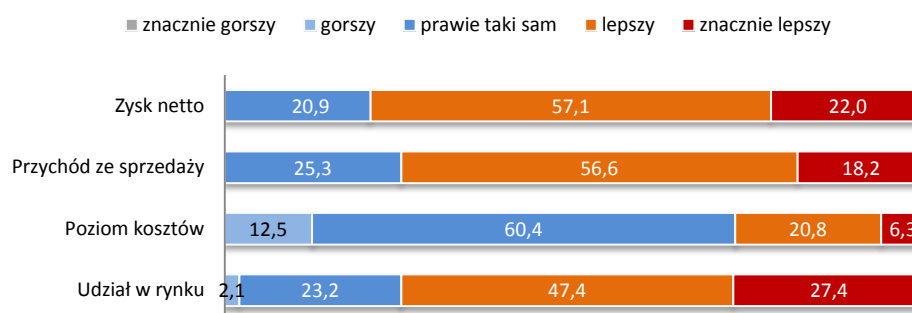
4.4.4. Wpływ relacji partnerskich na wynik finansowy przedsiębiorstwa

Hipoteza H₆: *Relacje partnerskie przedsiębiorstw budowlanych z klientami przekładają się w równym stopniu na polepszenie wyniku finansowego dla odbiorców usług, jak i wykonawców prac budowlanych.*

W celu weryfikacji hipotezy H₆ dokonano w pierwszej kolejności porównania oceny wpływu relacji partnerskich na wynik finansowy przedsiębiorstw. Na poziomie szczegółowym został on określony w 4 głównych wymiarach: zysku netto, przychodu ze sprzedaży, poziomu kosztów oraz udziału firmy w rynku. Z uwagi na odmienne charakterystyki każdego z tych wskaźników i ryzyko zafałszowania wyników zrezygnowano z tworzenia syntetycznej zmiennej łączonej i rozpatrywano każdy wymiar z osobna.

Wykres 4.29.

Wpływ relacji partnerskich na wynik finansowy przedsiębiorstwa w opiniach wykonawców

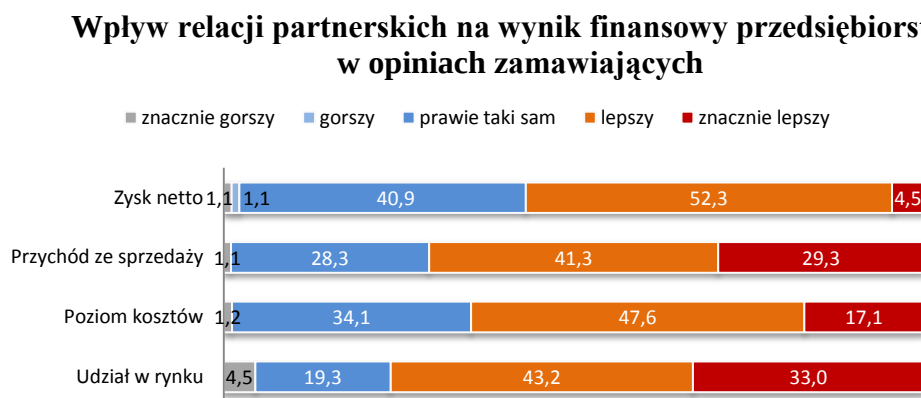


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Wykonawcy budowlani zauważają wpływ relacji partnerskich z klientami na lepsze wyniki swojego przedsiębiorstwa głównie w odniesieniu do zysku netto, przychodu ze sprzedaży oraz zwiększeniu udziału w rynku. Jak się okazuje na tym tle dość słabo wypada możliwość redukcji kosztów (jedynie 20,8% wykonawców zauważa poprawę rezultatów w tym względzie, a 6,3% zdecydowaną poprawę). Jak wskazywali badani w wywiadach pogłębionych, niekiedy redukcja kosztów w wyniku relacji partnerskich jest trudno dostrzegalna, gdyż wynik finansowy polepsza się z reguły w dłuższej perspektywie czasu, ale jest łatwy do zmierzenia. Co więcej, utrzymywanie komunikacji z klientem na wysokim poziomie i częste kontakty w ramach relacji partnerskich raczej nie pozwalają na (jak to się wyraził jeden z badanych w wywiadzie IDI) *duszenie kosztów* na poziomie porównywalnym z efektami, w ramach koncepcji marketingu transakcyjnego. Kilku respondentów zwróciło także uwagę na fakt, że *długofalowa oszczędność czasu wynikająca z dobrej komunikacji*

z partnerem, czy z przejawianego zaufania nie zawsze znajduje odzwierciedlenie w wymiernych wskaźnikach i firmowych statystykach.

Wykres 4.30.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Nieco inaczej wyglądała struktura korzyści finansowych z relacji partnerskich z punktu widzenia zamawiających usługi budowlane. Dla nich stosunkowo najwyraźniej dostrzegalne były lepsze wyniki uzyskiwane pod względem udziału w rynku, a w dalszej kolejności przychód ze sprzedaży. Jak przyznawali w wywiadach pogłębionych respondenci reprezentujący stronę klientów i inwestorów, obniżenie kosztów wiąże się bardzo często z wynikającymi z relacji partnerskich korzyściami w postaci *większej kontroli i wiedzy o faktycznych postępach prac i tym samym możliwości redukcji ryzyka przekroczenia terminów umownych*. Nie bez znaczenia okazuje się większa dbałość strony wykonawczej o satysfakcję klienta i stałe monitorowanie jej poziomu, co umożliwia wcześniejsze wyjaśnianie nieporozumień.

Tabela 4.40.

Siła zależności: typ przedsiębiorstwa wpływ relacji partnerskich na wyniki przedsiębiorstwa

Eta	Wartość
Zmienna zależna: Poziom kosztów	0,363
Zmienna zależna: Zysk netto	0,313

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

W kolejnym kroku analizy, dokonując weryfikacji hipotez zakładających rozbieżności w ocenach korzyści finansowych z partnerstwa ze względu na typ przedsiębiorstwa, potwierdzono istotne statystycznie zależności ($p < 0,05$, aneks 18) w odniesieniu do poziomu kosztów ($\eta^2 = 0,363$) i zysku netto ($\eta^2 = 0,313$). Uprawnia to do stwierdzenia, że choć wykonawcy budowlani osiągają dzięki relacjom partnerskim większy zysk netto, niż ich

partnerzy, to ich klienci zdecydowanie bardziej redukują dzięki temu partnerstwu koszty. Potwierdza to także wcześniejsze ustalenia wskazujące na fakt, że to generalnie strona wykonawców jest bardziej zaangażowana i aktywna w relacjach partnerskich, co przekłada się na stosunkowo większy zysk netto, ale i ponoszone przy tej okazji większe obciążenia. Poglębiając zidentyfikowane zależności, dokonano analizy korelacji wymiarów wyniku finansowego w postaci zysków netto i kosztów z oceną istotności relacji partnerskich z klientami (po stronie wykonawców) oraz wykonawcami (po stronie klientów).

Tabela 4.41.

Siła współzależności: istotność relacji partnerskich z klientami a wpływ relacji partnerskich na poziom zysku netto w opiniach wykonawców

		Istotność partnerstwa z klientami	Zysk netto
rho Spearmana	Współczynnik korelacji	1,000	0,301**
	Istotność (dwustronna)		0,004
	N	128	89
Zysk netto	Współczynnik korelacji	0,301**	1,000
	Istotność (dwustronna)	0,004	
	N	89	91

** Korelacja jest istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Tabela 4.42.

Siła współzależności: istotność relacji partnerskich z wykonawcami a wpływ relacji partnerskich na poziom kosztów w opiniach zamawiających

			Poziom kosztów	Istotność partnerstwa z wykonawcami
rho Spearmana	Poziom kosztów	Współczynnik korelacji	1,000	0,345**
		Istotność (dwustronna)		0,001
		N	88	88
		Współczynnik korelacji	0,345**	1,000
		Istotność (dwustronna)	0,001	
		N	88	120

** Korelacja jest istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Jak wynika z tabel obrazujących korelacje istotne pod względem statystycznym ($p < 0,05$), wykonawcy postrzegający relacje partnerskie z klientami jako generalnie ważniejsze. Deklarowali również większy zysk na bazie tego rodzaju stosunków w biznesie. Natomiast ocena partnerstwa z wykonawcami dokonywana przez klientów była skorelowana z oceną wpływu tej relacji na poziom kosztów. Współzależność ta oznacza, że im wyżej

oceniano znaczenie partnerstwa z wykonawcami, tym jednocześnie lepiej w opiniach respondentów przedstawiał się poziom kosztów.

Podsumowując wynik weryfikacji hipotezy H_6 , należy stwierdzić, że została ona potwierdzona jedynie częściowo – w odniesieniu do braku różnic między grupami w zakresie:

- wpływu relacji partnerskich na przychód ze sprzedaży,
- wpływu relacji partnerskich i udział w rynku.

Częściowe odrzucenie hipotezy wiązało się z tym, że przedsiębiorstwa wykonawcze i zamawiający różnili się natomiast w ocenach wpływu relacji partnerskich na poziom kosztów i poziom zysku netto.

4.5. Weryfikacja hipotez badawczych

Przeprowadzone badania i dokładna analiza otrzymanych wyników pozwoliły na zrealizowanie dwóch celów głównych rozprawy oraz celów szczegółowych. Dokonano również weryfikacji wszystkich przyjętych w toku pracy hipotez badawczych (na poziomie istotności $p=0,05$), których wyniki prezentowane są poniżej.

Hipoteza H_1 : Zaufanie jest kluczowym warunkiem trwałości relacji partnerskich z klientami na rynku budowlanym w Polsce.

Potwierdzona

Ogółem 93,7% firm przychyliła się ku pogładowi, że zaufanie jest kluczowym warunkiem trwałości relacji partnerskich z klientami na rynku budowlanym w Polsce. Co więcej, nie zidentyfikowano istotnych różnic w ocenach ze względu na fakt, czy są to przedsiębiorstwa wykonawcze czy zamawiający. Wyniki uprawniają ponadto do przyjęcia stwierdzenia, że wyższy poziom deklarowanego zaufania do wykonawców/podwykonawców wpływa na ocenę zaufania, jako kluczowego warunku trwałości partnerstwa. Należy także dodać, że na poziomie całej, badanej populacji przedsiębiorstw (wykonawcy oraz zamawiający) respondenci określający się jako ufający partnerom biznesowym aprobowali jednocześnie stwierdzenie, że właśnie ten czynnik jest kluczowy dla trwałości relacji partnerskich. Postawa taka okazała się znacząco różna ($p<0,05$) od tej wykazywanej przez badanych nieprzejawiających zaufania względem partnerów (97,3% wobec 6,3%). Innymi słowy, większy poziom zaufania determinuje większe przykładanie wagi do akurat tego czynnika, jako kluczowego w utrzymaniu trwałości partnerstwa.

Hipoteza H₂: Im mniejszy zasięg działania przedsiębiorstwa budowlanego w Polsce, tym ocena relacji partnerskich z klientami jako instrumentu marketingowego jest wyższa.

Potwierdzona

Zależność okazała się istotna pod względem statystycznym ($p < 0,05$). Co więcej, przyjęty w założeniach kierunek zależności został potwierdzony w analizie korelacji. Zidentyfikowano współzależność pomiędzy zasięgiem działania firmy a znaczeniem relacji partnerskich z klientami ($r_S = -0,202$). Znak ujemny oznacza w tym przypadku jej odwrotnie proporcjonalny charakter, co potwierdza hipotezę mówiącą, że im mniejszy zasięg, tym wartość partnerstwa z klientami jest wyższa w ocenach respondentów.

Hipoteza H₃: Czynnikiem utrudniającym rozwój marketingu partnerskiego na rynku budowlanym w Polsce są w większym stopniu bariery wynikające z uwarunkowań funkcjonowania sektora publicznego niż wysokie koszty wdrażania marketingu partnerskiego.

Potwierdzona

Stwierdzono statystycznie istotną zależność ($p < 0,05$) pomiędzy obydwoma wskaźnikami określającymi uwarunkowania sektora publicznego (stopień zbiurokratyzowania i specyfika przetargowa) a znaczeniem kosztów wdrażania marketingu partnerskiego. Oznacza to, że większą barierą w rozwoju tej koncepcji na rynku budowlanym w Polsce są czynniki związane ze specyfiką funkcjonowania sfery publicznej i działających w jej ramach podmiotów. Natomiast mniejszą są nakłady ponoszone w ramach praktycznego zastosowania partnerstwa.

Hipoteza H₄: Terminowość wykonania zobowiązań jest na rynku budowlanym w Polsce równie ważnym, co cena, czynnikiem wpływającym na wybór wykonawcy przez klientów.

Potwierdzona

Uzyskane wyniki uprawniają do potwierdzenia hipotezy zakładającej brak istotnych różnic ($p > 0,05$), co uprawnia do stwierdzenia, że terminowość wywiązywania się przez wykonawcę ze zobowiązań jest dla firm budowlanych tak samo ważna przy jego wyborze, jak pozycja kosztowa jego oferty. Co więcej, obydwa czynniki znalazły się w gronie kluczowych, zadeklarowanych przez ponad 90% firm jako jedne z najistotniejszych.

Hipoteza H₅: Zapewnienie odpowiedniej jakości usługi budowlanej przez wykonawcę/podwykonawcę jest czynnikiem wpływającym w takim samym stopniu na udzielenie rekomendacji zarówno dla wykonawców, jak i zamawiających usługi budowlane.

Odrzucona

Istotne statystycznie różnice między wykonawcami a klientami zidentyfikowano w odniesieniu do kwestii wpływu jakości usługi na udzielanie rekomendacji wykonawcy czy podwykonawcy. 98,5% przedsiębiorstw budowlanych poleca podwykonawcę, który zapewnia oczekiwaną jakość. Na taki krok decyduje się także spory odsetek zamawiających (87,5%), ale istotnie mniejszy pod względem statystycznym ($p < 0,05$). Oznacza to, że choć jakość prac jest czynnikiem kluczowym dla obydwu kategorii przedsiębiorstw, to jednak jest ona zdecydowanie ważniejsza dla wykonawców.

Hipoteza H₆: Relacje partnerskie przedsiębiorstw budowlanych z klientami przekładają się w równym stopniu na polepszenie wyniku finansowego dla odbiorców usług, jak i wykonawców prac budowlanych.

Potwierdzona/odrzucona częściowo

Interpretując wynik hipotezy H₆, należy stwierdzić, że została ona potwierdzona częściowo, w odniesieniu do braku różnic między grupami w zakresie oceny wpływu relacji partnerskich na przychód ze sprzedaży i udział w rynku. Częściowe odrzucenie hipotezy wiązało się z tym, że przedsiębiorstwa wykonawcze i zamawiający różnili się w ocenach wpływu relacji partnerskich na poziom zysku netto i kosztów. Wykazano ponadto, że im wyższe oceny wykonawców, co do znaczenia relacji partnerskich z klientami, tym miała miejsce silniejsza percepcja ich wpływu na zysk netto. W przypadku zamawiających – im wyższe znaczenie przypisywano partnerstwu z wykonawcami, tym poziom kosztów oceniano jako bardziej korzystny w związku z partnerstwem.

4.6. Wnioski i implikacje zarządcze

Podsumowując wyniki badań dotyczących wpływu relacji partnerskich na konkurencyjność przedsiębiorstw na rynku budowlanym w Polsce, należy zwrócić uwagę na specyficzny moment prowadzonych wywiadów oraz badań kwestionariuszowych. Wiązał się on jeszcze z odczuwaniem przez branżę budowlaną, w mniejszym lub większym stopniu, skutków kryzysu gospodarczego z 2009 r. i spowolnienia na rynku. Według opinii wykonawców w warunkach kryzysu oferty koncentrują się przede wszystkim na działaniach sprzedażowych, transakcyjnych i zdecydowanej, często nieuczciwej, walce cenowej, która dominuje nad budowaniem długofalowych relacji partnerskich między dostawcą a odbiorcą. Natomiast, według opinii inwestorów klienci z uwagi na spowolnienie gospodarcze oczekują obniżenia kosztów inwestycji, chcąc wykorzystać okazję do wykonania prac budowlanych w optymalnej dla nich niskiej cenie. Podczas badań powtarzały się opinie i obawy wykonawców o zawieranie umów z firmami konkurencyjnymi budowlanymi, gdzie jedynym kryterium wyboru wykonawców przez klientów jest cena. Wiele pytań i wątpliwości ze strony klientów dotyczyło kondycji finansowej firm budowlanych oraz zauważalnych zatorów finansowych odnośnie terminowej płatności na rzecz podwykonawców, hurtowni budowlanych oraz producentów materiałów budowlanych.

Na bazie wyników w badaniu ilościowym można stwierdzić, że korzyści płynące ze stosowania marketingu relacji okazały się mieć niebagatelny wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw budowlanych, a w niektórych wymiarach wręcz kluczowy.

W przypadku wniosków dotyczących pierwszej części badań na temat uwarunkowań kształtowania się relacji partnerskich, należy przyjąć, że na rynku budowlanym w Polsce pomiędzy stroną podażową (wykonawcy usług budowlanych, dostawcy, firmy projektowe) a popytową (klienci, inwestorzy, odbiorcy usług budowlanych) istnieje wyraźna asymetria postaw wobec elementów marketingu relacji oraz ocen ich znaczenia dla działalności i wyników firm. Wydaje się, że dla klientów współpraca o charakterze relacyjnym w większym stopniu traktowana jest jako źródło doraźnych, choć niekiedy ważnych korzyści.

O ile dla obydwu kategorii firm najważniejsze okazały się stosunki ze swoimi klientami, a w dalszej kolejności z podwykonawcami usług budowlanych (wykonawcami w przypadku zamawiających), to rozbieżności w ocenach istotności wzajemnych relacji partnerskich na linii zamawiający – wykonawca okazały się silne. Już na tym etapie zaznaczyła się prawidłowość zakładająca, że to przedsiębiorstwa budowlane będą bardziej zabiegać o relacje partnerskie i doceniać ich walory marketingowe.

Następnie, podczas identyfikacji badania obszarów „stałej, partnerskiej współpracy” między wykonawcami a klientami, okazało się, że takim mianem przedsiębiorstwa budowlane określają wzajemne relacje, także zdecydowanie częściej odnosząc się do zakresów wzajemnych transakcji, co ma miejsce głównie w obrębie wykonawstwa, projektowania i sprzedaży. Spośród wszystkich wymienionych obszarów współpracy zamawiający jedynie w odniesieniu do usług serwisowych i eksploatacyjnych określali współpracę jako partnerską i stałą na podobnym poziomie, co wykonawcy. Wyniki badania ilościowego w kontekście wywiadów pogłębionych potwierdzają, że w przypadku wielu firm relacje partnerskie dopiero się ugruntowują. Dotychczasowe relacje partnerskie mają natomiast bardzo silny wpływ na udzielenie rekomendacji wykonawcom bądź podwykonawcom w przypadku obydwu kategorii firm. Pogłębiona analiza wykazała ponadto, że przełożenie tego typu stosunków na polecenia ma miejsce istotnie częściej w odniesieniu do mikroprzedsiębiorstw i firm dużych (ale tylko po stronie zamawiających).

Reasumując wyniki odnoszące się do pozostałych warunków udzielania rekomendacji przez obydwa typy przedsiębiorstw biorących udział w badaniu, można powiedzieć, że generalnie najważniejsze okazały się: przejawiane zaufanie (w większym stopniu dla wykonawców do podwykonawców niż klientów do wykonawców), zapewnienie przez niego odpowiedniej jakości produktu/usługi oraz terminowość dostaw bądź wykonania usługi. Nieco mniej ważne, aczkolwiek na podobnym poziomie znaczenia dla udzielania rekomendacji wśród wykonawców i zamawiających okazały się relacje partnerskie i dobra komunikacja.

Za główne czynniki warunkujące partnerstwo z drugą stroną transakcji na rynku budowlanym należy uznać, z perspektywy firm budowlanych, przede wszystkim: ogólną satysfakcję klienta z wykonawcy, zaufanie do wykonawcy, satysfakcję posprzedażową klienta (z efektów wykonanej usługi bądź z trwałości/jakości dostarczonych materiałów). Ważne okazały się także doznane korzyści z relacji dla obydwu partnerów interakcji, zaangażowanie w proces budowania relacji po obydwu stronach oraz właściwa komunikacja między stronami.

Klienci natomiast, jako najważniejsze warunki relacji partnerskich na rynku budowlanym, ocenili na zbliżonym poziomie:

- zaufanie klienta do wykonawcy,
- kompetencje pracowników wykonawcy,
- satysfakcję klienta z wykonawcy,
- komunikację klienta z wykonawcą,

- zaangażowanie stron.

Należy zaznaczyć, że w części przypadków oceny wykonawców wskazywały na ogólnie większą istotność danego czynnika niż oceny zamawiających usługi budowlane i inwestorów. Dotyczyło to głównie takich obszarów jak:

- kultura organizacyjna wykonawcy,
- satysfakcja posprzedażowa klienta,
- satysfakcja klienta z wykonawcy, bezkonfliktowość pracowników wykonawcy,
- różnice kulturowe i dystans między partnerami,
- zaufanie klienta do wykonawcy,
- doznawane korzyści przez obydwu partnerów relacji.

Wymienione związki między zmiennymi należy zaliczyć do raczej słabych i słabych, choć istotnie pod względem statystycznym różnicujących dwie badane kategorie firm. Konkludując, należy stwierdzić, że firmy budowlane dość dobrze „wyczuwają” kluczowe oczekiwania klientów, które można uznać za warunki nawiązania z nimi partnerskich relacji.

Znaczącym warunkiem w świadomości badanych do zachowania trwałości relacji partnerskich było zaufanie, co przyznało ogółem ok. 90% badanych z każdej z dwóch kategorii firm. Jest to istotne także w kontekście zaufania utrzymującego się wśród badanych firm na poziomie 64-68% w stosunku do swoich wykonawców bądź podwykonawców. Trwałość relacji partnerskich poza zaufaniem i odpowiednią jakością usług określają też w dużym stopniu, jak się okazuje, cechy i kompetencje pracowników wykonawców, które mogą wspierać powstanie i utrzymanie się warunków sprzyjających długotrwałości partnerstwa. Należy zaliczyć do nich przede wszystkim uczciwość oraz zdolności komunikacyjne. Bardzo ważne okazały się także: elastyczność działania, dyspozycyjność, umiejętność wzbudzania zaufania, wiedza na temat własnej firmy i oferty, a także wysoka kultura osobista.

Podsumowując rozważania na temat relacji partnerskich na rynku budowlanym w Polsce, warto wskazać największe ograniczenia czy bariery hamujące jego rozwój i określić znaczenie relacji partnerskich na ich tle. Warto nadmienić, że zarówno przedsiębiorstwa budowlane, jak i zamawiający ich usługi w grupie najbardziej istotnych czynników wymieniali głównie determinanty wynikające z niedomagań systemu stanowienia prawa i procedur postępowania administracyjnego. Chodziło w tych przypadkach o:

- częsty brak miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego na poziomie gmin, co wydatnie utrudnia proces inwestycyjny, oraz przewlekłość procedur

biurokratycznych (przykładowo związanych z uzyskiwaniem pozwoleń na budowę, przebiegiem przetargów w trybie zamówień publicznych),

- niską jakość wykonania prac budowlanych,
- korupcję,
- niedobory wykwalifikowanych pracowników fizycznych,
- brak zaufania do wykonawców.

Zatem, można stwierdzić, że obok barier obiektywnych wynikających z ram instytucjonalnych czy zachowań patologicznych, kluczowe znaczenie dla rozwoju (bądź braku rozwoju) rynku budowlanego w Polsce mają m. in. podstawowe wyznaczniki marketingu relacji, czyli odpowiednia jakość usługi oraz przejawiane zaufanie między stronami.

Odnosząc się natomiast do utrudnień rozwoju samego marketingu relacji na rynku budowlanym w Polsce, badani także wysoko umiejscawiali bariery wynikające ze specyfiki funkcjonowania sektora publicznego w relacjach z sektorem prywatnym, co ogranicza bądź uniemożliwia stosowanie wobec klientów tego sektora założeń partnerstwa. W dalszej kolejności potwierdzono powszechny deficyt usług dobrej jakości oraz brak zaufania do partnerów (szczególnie wykonawców) jako elementy hamujące rozwój. Ujawniło się także przekonanie o generalnym braku wiedzy wśród decydentów odnośnie korzyści wynikających ze stosowania założeń marketingu partnerskiego dla ich organizacji.

W przypadku wniosków z przeprowadzonych badań (w odniesieniu do wpływu relacji partnerskich na rynku budowlanym na proces decyzyjny klientów) należy podkreślić, że przedsiębiorstwa budowlane dość dobrze przewidują przydatność źródeł informacji o wykonawcach budowlanych dla klientów. W obydwu kategoriach badanych firm na pierwszym miejscu znalazły się rekomendacje. Za kluczowe źródła można uznać ponadto dotychczasowe partnerstwo z wykonawcami (a zatem wiedza w oparciu o własne doświadczenie) – obydwie strony rynku nadawały zbliżone oceny przydatności takiego źródła informacji. W dalszej kolejności wymieniano Internet, konsultantów, doradców i inspektorów nadzoru budowlanego oraz architektów. Relatywnie za najmniej przydatne uznano: reklamę telewizyjną (ostatnia pozycja w rankingu), reklamę prasową (z uwagi na masowy i niewyczerpujący charakter), stowarzyszenia branżowe, biura nieruchomości i towarzystwa ubezpieczeniowe.

Z uwagi na złożoność i wieloaspektowość zagadnienia relacji partnerskich na rynku budowlanym konieczne staje się określenie mierników pozwalających je opisywać. Na

gruncie doświadczeń przedsiębiorstw budowlanych można stwierdzić, że z ich perspektywy najważniejsze okazały się:

- satysfakcja klienta,
- jakość usługi wykonawcy,
- profesjonalizm,
- zaufanie żywione do niego przez klienta.

Podobnie dla klientów kluczowymi miernikami, choć w nieco innej kolejności, okazały się:

- jakość produktu/usługi,
- wiedza i profesjonalizm wykonawcy,
- satysfakcja klienta,
- zaufanie żywione do wykonawcy.

Niezwykłe ważne rozbieżności, co do ocen poszczególnych typów przedsiębiorstw, zanotowano w odniesieniu do istotności takich mierników, jak zaangażowanie klienta czy intensywność relacji między klientem a wykonawcą. W świetle wcześniej przytoczonych wyników można domniemywać, że i tym razem przedsiębiorstwa budowlane przeceniają znaczenie aktywności samego klienta dla jakości czy trwałości relacji partnerskich. Okazuje się, bowiem, że to raczej strona wykonawców musi zabiegać o tego typu relacje w warunkach, kiedy zamawiający usługi podchodzą do partnerstwa nadal jeszcze nieufnie. Co więcej, klienci dostrzegają nieco słabsze korzyści z tego typu relacji. Pomimo tego okazuje się jednak, że firma budowlana, aby zachować wysoki poziom dotarcia do klienta i wpłynąć na jego wybór, musi stosować nieustannie elementy marketingu relacji, które prowadzą m. in. do indywidualizacji komunikacji marketingowej.

Identyfikując korzyści z partnerstwa z klientami, można zasadniczo stwierdzić, że obydwie strony rynku zaliczają do profitów przede wszystkim możliwość stworzenia grona lojalnych odbiorców usług, a zatem przynoszących generalnie większe zyski i w mniejszym stopniu skłonnych odejść do konkurencji. Wiąże się to także z większą wartością klienta uzyskiwaną w dłuższej perspektywie czasowej. Jednocześnie relacje partnerskie z klientami pozwalają na lepsze zaspokajanie ich potrzeb, ponieważ są one szybciej i efektywniej sygnalizowane. Równie istotne okazały się: korzyści w postaci przełożenia relacji partnerskich na wzrost zaufania między stronami, wysoka jakość dostarczanej usługi/produktu oraz polepszenie komunikacji między partnerami transakcji na rynku budowlanym. Kolejną korzyścią zidentyfikowaną w badaniu ilościowym było dla firm budowlanych uzyskanie dostępu do rekomendacji klientów. Nie można pominąć możliwości

przeprowadzania dzięki relacjom partnerskim transakcji wiązanych, co pozwala na zastosowanie w większym stopniu założeń *cross-sellingu*.

Nieco inaczej przedstawiała się struktura zidentyfikowanych, najistotniejszych zysków płynących z partnerstwa z wykonawcami i podwykonawcami usług budowlanych. Dla przedsiębiorstw to głównie:

- optymalizacja terminów wykonania,
- uzyskanie konkurencyjnych ofert cenowych,
- obniżenie kosztów funkcjonowania (i/ lub produkcji).

Wyniki uprawniają do wysunięcia wniosku, iż to jednak przedsiębiorstwa budowlane dostrzegają większe korzyści z relacji partnerskich ze swoimi podwykonawcami niż klienci i inwestorzy rynku budowlanego ze swoimi wykonawcami. Okazuje się, że istotniejszą rolę odgrywa w tym przypadku możliwość dotarcia do klientów podwykonawców, co wiąże się z pewnego stopnia konkurencyjną działalnością względem nich na tym samym rynku.

Ponadto, warto zreasumować spostrzeżenie dotyczące dużej zgodności obydwu kategorii respondentów, co do oceny czynników wpływających na wybór oferty wykonawcy budowlanego przez klientów. Są to przede wszystkim:

- terminowość,
- zapewnienie gwarancji na produkt lub usługę,
- pozycja kosztowa oferty,
- kompleksowość oferty.

Wśród ważnych czynników znalazły się również wysokie kompetencje pracowników wykonawcy, dotychczasowa partnerska współpraca oraz zaufanie do wykonawcy. Za dość ważne czynniki można uznać także nowoczesność stosowanych technologii, materiałów oraz reputację przedsiębiorstwa budowlanego czy dotychczasowe referencje/rekomendacje, którymi ono dysponuje. Istotne pod względem statystycznym dysproporcje ocen między wykonawcami a zamawiającymi zidentyfikowano głównie w odniesieniu do generalnie drugorzędnych czynników, takich jak działania promocyjne (reklamy, strony www, transakcje wiązane, posiadane certyfikaty i wyróżnienia, udział w organizacjach branżowych, wyposażenie siedziby oraz unikatowość oferty). W każdym z przytoczonych przypadków wykonawcy za bardzo przeceniali ich znaczenie. Bez wątplenia są to jednak najbardziej kosztowne elementy tradycyjnego marketingu opartego na paradygmacie „4P” oraz dążeniach do wyróżnienia się na rynku z uwagi na wyjątkowość. Oznacza to, że przesunięcie ich aktywności w większym stopniu na pole marketingu relacji powinno podnieść efektywność działań.

W tym kontekście kluczowa wydaje się odpowiedź na pytania, czy dla efektywności, konkurencyjności przedsiębiorstw relacje partnerskie mają wpływ na wzrost wartości wskaźników. Dla wykonawców budowlanych będzie to głównie wzrost wartości zysków netto oraz przychodów ze sprzedaży. Redukcja kosztów na tle dwóch wymienionych wskaźników wydaje się w ocenach badanych stosunkowo mało spektakularna, co częściowo może wynikać z braku prowadzenia przez badanych systematycznych obserwacji na tym polu oraz trudno mierzalnych wskaźników tego rodzaju relacji. Co natomiast szczególnie istotne, znaczącą redukcję kosztów w wyniku relacji partnerskich z wykonawcami dostrzegają ich klienci. Osiągana poprawa zysku netto jest zauważalna, aczkolwiek nieco mniejsza niż w przypadku wykonawców. W związku z tym eksponowanie prawidłowości polegającej na wymiernej redukcji kosztów powinno stać się dla wykonawców budowlanych stałym elementem komunikacji marketingowej, popartej wynikami badań i analiz. Jest to niezwykle ważne, gdyż klienci w swoim subiektywnym przekonaniu są bardziej skłonni niż wykonawcy zwracać się w stronę konkurencji w sytuacji, gdy oferta cenowa przedsiębiorstwa wykonawczego (i analogicznie podwykonawcy) jest nawet nieco wyższa (3%). Innymi słowy, zamawiający usługi budowlane są bardziej wrażliwi na niewielkie różnice pozycji kosztowych. Jednak, gdy progi cenowe wzrastają znacząco, wykazują się oni potencjalną lojalnością na podobnym poziomie co wykonawcy wobec swoich podwykonawców. Nie zaleca się, zatem, ryzykowania nawet przy stałym, partnerskim układzie windowania cen na poziom o 10% i więcej w stosunku do konkurencji. Bezpiecznym zakresem wydaje się 3-5%. Koresponduje to z relatywnie wysokim znaczeniem właśnie pozycji kosztowej oferty w zestawieniu czynników wpływających na wybór wykonawcy budowlanego przez klientów. Przedstawione wyniki badań potwierdzają przede wszystkim, że decyzje zakupowe klienta zlecającego wykonanie usług budowlanych nie zależą wyłącznie od ceny i jakości prac, ale również są uzależnione od trwałych relacji partnerskich z wykonawcami.

By podtrzymać bądź uzyskać przewagę konkurencyjną, zarządzający przedsiębiorstwem budowlanym muszą jeszcze pamiętać o właściwym zróżnicowaniu oferty. Stwierdzono, że dla klienta zamawiającego usługi budowlane od unikatowości oferty czy jej zróżnicowania ważniejsza jest generalnie terminowość, gwarancja i pozycja kosztowa. Choć relacje partnerskie odgrywają niebagatelną rolę w całym procesie budowania przewagi konkurencyjnej, ich wystąpienie w relacji z klientem nie może jednak skłaniać do przekraczania „bezpiecznych” progów wrażliwości cenowej klienta względem oferty konkurencji. Przy założeniu długofalowej sprzedaży z danym klientem ustalone one zostały na 3% i 5% ceny wyższej przy akceptowalnym poziomie lojalności klienta.

Nawiązując do wcześniejszych ustaleń i przedstawionego w pracy schematu procesu budowania przewagi konkurencyjnej z wykorzystaniem partnerstwa z klientem (rys.3.9.), można przedstawić bardziej szczegółowe rekomendacje i implikacje zarządcze dla przedsiębiorców budowlanych:

- Przedsiębiorstwa budowlane w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej powinny aktywnie i świadomie kształtować relacje partnerskie ze swoimi klientami i być bardziej aktywną stroną relacji, na której spoczywa główny ciężar kształtowania relacji i dawania dobrego przykładu oraz wzorca innym przedsiębiorcom.
- Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych potwierdzają istotną rolę relacji partnerskich z klientem w procesie kształtowania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa budowlane. Okazuje się, że korzyści z tej relacji odczuwalne są także dla zamawiających usługi budowlane w wymiarze wskaźników konkurencyjności, co należy eksponować na etapie zawiązywania tego typu relacji i prowadzenie rozmów negocjacyjnych handlowych.
- Relacje partnerskie z klientem są kształtowane długofalowo przez przedsiębiorstwa i wymagają realizowania starannie przemyślanej koncepcji działań marketingowych. Istotnym wyzwaniem w przyszłości dla zarządzających przedsiębiorstwem jest wykorzystanie siły partnerstwa z klientem w strategii działania firm budowlanych. Kluczowymi filarami tej długotrwałej relacji powinny stać się zapewnienie odpowiedniej jakości usług/produktów, serwisu pogwarancyjnego oraz odpowiednio nastawionych względem klienta, kompetentnych pracowników.
- Dalszemu doskonaleniu powinny także podlegać zdefiniowane i zbadane czynniki warunkujące zbudowanie relacji partnerskich na rynku budowlanym, szczególnie w zakresie elementów niezwiązanych z pozycją cenową ofertową wykonawcy budowlanego. Dotyczy to m.in. terminowości, kompleksowości oferty oraz co ważne dla klientów - nowoczesności stosowanych technologii, ciekawych rozwiązań technicznych i unikatowych materiałów budowlanych.
- Niezbędna jest również dalsza, wytężona praca nad budowaniem partnerstwa w pierwszej kolejności z własnymi podwykonawcami, co sprzyja przede wszystkim lepszemu dostępowi do szerszego grona potencjalnych klientów. Ważnymi postaciami odgrywającymi pierwszorzędą rolę przy budowaniu reputacji przedsiębiorstwa budowlanego są także: konsultanci, doradcy i inspektorzy nadzoru budowlanego, projektanci i architekci. Relatywnie duże znaczenie ma także aktywność na polu

wydarzeń branżowych, takich jak chociażby targi. Relacje partnerskie w branży budowlanej z instytucjonalnym otoczeniem biznesowym (rozumianym jako stowarzyszenia branżowe, instytucje finansowe i ubezpieczyciele) wydają się być drugorzędne z punktu widzenia ich znaczenia jako źródła informacji dla potencjalnego klienta. Pomimo tego, zaleca się aktywny kontakt z wymienionymi podmiotami, mogącymi być cenniejszym źródłem wiarygodnej informacji dla samej firmy budowlanej i może umożliwić jej szybsze reagowanie na zmiany trendów rynkowych i wprowadzanie nowoczesnych rozwiązań technicznych.

- Zarządzający przedsiębiorstwami budowlanymi powinni szczególnie zwrócić uwagę na kwalifikacje i kompetencje swoich pracowników odpowiedzialnych za kształtowanie relacji z klientami oraz całym otoczeniem firmy budowlanej. Według uzyskanych wyników badań 250 przedsiębiorstw, oczekiwany pracownik firmy budowlanej powinien być przede wszystkim: uczciwy, komunikatywny, dyspozycyjny i posiadać odpowiednią wiedzę techniczną.
- Podstawowym fundamentem prowadzenia działalności gospodarczej na rynku budowlanym, powinno być przestrzeganie uczciwości i etyki biznesowej przez liderów firmy oraz zatrudnionych wszystkich pracowników. Takiego zachowania oczekują klienci - zamawiający dostawę materiałów budowlanych lub wykonanie usług budowlanych. Upowszechnienie zasad idei marketingu partnerskiego powinno przyczynić się do poprawienia wizerunku całej branży budowlanej w Polsce i umożliwić rozwój przedsiębiorstw wprowadzających tą ważną koncepcję do strategii działania firm budowlanych.

ROZDZIAŁ 5

Konkurencyjność przedsiębiorstw – przykłady zastosowania marketingu partnerskiego przez polskie firmy budowlane

Relacje, jakie kształtowane są między uczestnikami rynku budowlanego w Polsce, mają istotne znaczenie dla funkcjonowania i rozwoju firm działających na tym rynku. Wiele przedsiębiorstw budowlanych nie osiąga sukcesów w biznesie m.in. z powodu braku umiejętności budowania długofalowych relacji partnerskich z klientami i pozostałymi uczestnikami rynku budowlanego. Jedną z możliwych strategicznych decyzji do podjęcia w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem budowlanym jest stosowanie koncepcji marketingu partnerskiego w całej organizacji, zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji. Podstawowym zagadnieniem takiego działania jest umiejętność zarządzania relacjami z interesariuszami (*stakeholders*). Celem przedstawienia studiów przypadku w tym rozdziale jest wskazanie praktycznych przykładów i umiejętności w dziedzinie zarządzania działalnością marketingową w przedsiębiorstwach, w aspekcie długofalowych relacji partnerskich między wykonawcą a klientem. Prezentowane przypadki są wzorowane w pełni na istniejących przedsiębiorstwach działających na rynku budowlanym w Polsce. Z uwagi na to, że omawiane informacje objęte są tajemnicą handlową, autor w niniejszej dysertacji po konsultacjach z właścicielami i zarządami prezentowanych przedsiębiorstw zmienił nazwy firm. Cztery studia przypadku pokazują wyzwania, przed którymi stanęły firmy w różnych okresach swojej działalności, w obliczu zmian otoczenia i uwarunkowań rynkowych. Wskazana została również możliwość zastosowania koncepcji marketingu relacyjnego na polskim rynku budowlanym w praktyce życia społecznego i gospodarczego.

5.1. Długofalowy związek partnerski klienta przedsiębiorstwa Elena z wykonawcą, firmą WIP

Charakterystyka współpracujących przedsiębiorstw

Elena

Elena⁴⁶⁹ od lat jest wiodącym producentem profesjonalnych, inwestycyjnych opraw oświetleniowych na rynku dóbr elektrycznych. Wielkość tego rynku w Polsce szacuje się na ok. 900 mln zł, a Elena zajmuje na nim drugie miejsce wśród producentów, z ponad 11%

⁴⁶⁹ Dane przedsiębiorstwa Elena, stan na 10.07.2010 r.

udziałem rynkowym. Dzięki własnej sieci przedstawicieli oraz współpracy z największymi hurtowniami elektrotechnicznymi, oprawy inwestycyjne firmy Elena można znaleźć wszędzie tam, gdzie wymagana jest najwyższa jakość oświetlenia. Rozwijając eksport do 38 państw świata, Elena osiągnęła pozycję niekwestionowanego lidera wśród polskich przedsiębiorstw profesjonalnego oświetlenia inwestycyjnego z 15% udziałem w eksporcie całkowitym. W tej grupie produktów głównymi odbiorcami produkcji spółki są kraje Europy Zachodniej oraz Środkowo-Wschodniej. Po sukcesie na rynku opraw inwestycyjnych budowlanych, firma rozpoczyna ekspansję na rynku opraw inwestycyjnych drogowych i kolejowych.

WIP

Przedsiębiorstwo WIP⁴⁷⁰ od 1993 r. oferuje swoim klientom kompleksowe rozwiązania w zakresie budownictwa i generalnego wykonawstwa obiektów halowych, opartych na bazie prefabrykowanych konstrukcji stalowych i żelbetowych. Usługi takie przeprowadza dla: zakładów produkcyjnych, magazynów, terminali logistycznych, salonów wystawowych, supermarketów, krytych obiektów sportowych, warsztatów, garaży wielopoziomowych, gminnych sortowni i zakładów utylizacji śmieci. Ofertę WIP uzupełnia pełnobrańzowe biuro projektów specjalizujące się przede wszystkim w projektowaniu obiektów przemysłowych, socjalno-biurowych oraz obiektów użyteczności publicznej. Formuła pracowni projektowej związana jest ściśle ze strategią firmy WIP opartą na kompleksowej obsłudze i trosce o klienta.

Rozpoczęcie współpracy między firmą Elena i WIP

Rok 2004 zapoczątkował współpracę między firmami. W tym właśnie roku firma Elena poszukiwała wykonawcy na rozbudowę hali produkcyjno-magazynowej na swoim terenie pod Łodzią. Dotychczasowy wykonawca budowlany (z uwagi na uporczywe problemy z dotrzymaniem terminów realizacyjnych oraz w związku z brakiem profesjonalnej obsługi serwisowej, nieusuwaniem w terminie oraz w wymaganej jakości zgłaszanych reklamacji) nie był brany pod uwagę do budowy nowej inwestycji. Firma WIP ze względu na uzyskanie rekomendacji od swojego dotychczasowego klienta, który znał osobiście jednego z członków zarządu firmy Elena, wystartowała w postępowaniu przetargowym. Po dwumiesięcznych negocjacjach między firmami doszło do podpisania umowy na budowę nowego obiektu. Prace budowlane zostały wykonane przez WIP prawidłowo, bez wad i usterek w terminie umownym. W zamian za to, wykonawca otrzymywał wynagrodzenie płatne zawsze w terminie, co było (i jest w chwili obecnej) rzadkością na rynku budowlanym. Wysoka

⁴⁷⁰ Dane przedsiębiorstwa WIP, stan na 15.08.2010 r.

jakość wykonanych prac, satysfakcja odbiorcy oraz zbudowane zaufanie podczas realizacji były czynnikami, które przyczyniły się do podjęcia decyzji przez zarządy obydwu firm o rozpoczęciu współpracy między stronami.

Założone cele długofalowego wspólnego partnerskiego działania

Obydwie firmy założyły następujące cele:

1. Wzajemne rekomendowanie się na rynku wśród innych przedsiębiorstw i klientów, w tym również skojarzenia branżowe między przedsiębiorstwami.
2. Informowanie na bieżąco o zagrożeniach rynkowych, m.in. zatorach finansowych i nierzetelnych partnerach biznesowych.
3. Współpraca projektowa między pracownią projektową wielobranżową WIP, a działem projektowym lamp oświetleniowych Elena.
4. Dokonywanie wzajemnych zakupów materiałów i usług budowlanych. Firma WIP miała dokonywać zamówień lamp oświetleniowych, a firma Elena, przy kolejnych inwestycjach i prowadzonych remontach, miała korzystać z usług budowlanych firmy WIP.
5. Obustronne terminowe realizowanie płatności za zakupione materiały i usługi w terminie 14-dniowym od dnia wystawienia faktur.
6. Udzielanie preferencyjnych cen na oferowane produkty i usługi z rentownością operacyjną nie większą niż 8%.
7. Wspólna praca nad wdrażaniem w przedsiębiorstwach zasad budownictwa zrównoważonego, ekologicznego i pasywnego.
8. Wspólny udział w negocjacjach z dostawcami materiałów i usług w celu osiągnięcia poprzez efekt skali lepszego efektu kosztowego zamawianych usług i dóbr.
9. Wymiana doświadczeń w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, omawianych regularnie podczas spotkań zarządów obydwu firm, jeden raz na kwartał każdego roku.

Współpraca pomiędzy stronami według początkowych, ustnych założeń miała być oparta przede wszystkim na: zaufaniu, terminowości dostaw: materiałów i usług, dobrej komunikacji międzyludzkiej, satysfakcji obydwu stron z zawartego porozumienia. Dodatkowo, celem zarządów obydwu firm było dążenie do ciągłej pracy nad podnoszeniem jakości swoich produktów i usług, które miało doprowadzić do rozwoju obydwu firm i realizacji założonych w przyszłości, strategicznych, ambitnych celów sprzedażowych. Dzielenie się informacjami rynkowymi oraz wspólna praca projektowa i badawcza miała uzupełniać założone cele ze współpracy określonej później w formularzu jako „wspólne

korzyści z partnerskiej współpracy między firmą WIP oraz Elena”. Do realizacji zadań został powołany zespół sześciu osób (po trzech pracowników z każdej z firm) z wskazaniem liderów grup odpowiedzialnych za wdrożenie projektu i przekazywanie informacji, tj. raportów z prac - bezpośrednio na ręce zarządów współpracujących firm.

Zaobserwowane korzyści z perspektywy pięcioletnich relacji

1. Wspólna praca projektowa

Efektem ścisłych wspólnych prac badawczych i projektowych pracowni projektowej WIP oraz działu rozwoju Elena było:

- a) wdrożenie i zastosowanie projektu radiowych czujników ruchu w oprawach oświetleniowych pozwalających zaoszczędzić ponad 90% zużywanej energii. Stosując oprawy z radiowym czujnikiem ruchu, klient ma pewność, że oprawa będzie się świeciła tylko wtedy, kiedy tego potrzebuje użytkownik budynku. Największe oszczędności według zespołu projektowego można osiągnąć, używając oprawy w takich miejscach budynków lub hal przemysłowych jak: klatki schodowe, korytarze, garaże, pomieszczenia gospodarcze, pomieszczenia sanitarne, budynki użyteczności publicznej, oświetlenie zewnętrzne budynków. Radiowe czujki ruchu zostały przyjęte bardzo pozytywnie przez rynek i klientów firm WIP, dostarczanych na rynek w ramach prac generalnego wykonawstwa oraz przez odbiorców firmy Elena (najczęściej sprzedaż odbywa się przez hurtownie budowlane). Dodatkowo, rozwiązanie czujników ruchu jest sugerowane klientowi ostatecznemu podczas rozmów projektowych w siedzibie firmy WIP (na temat rozwiązań technicznych zawartych w projektach budowlanych lub wykonawczych wykonywanych przez WIP). Na takie spotkanie zapraszany jest także doradca techniczny z Eleny, który wspomaga prezentację przed klientem powyższego rozwiązania;
- b) przygotowanie projektu stosowania opraw energooszczędnych oraz diod LED najnowszej generacji, jako źródło światła dającego wymierne korzyści ekonomiczne i ekologiczne dla klientów. Jednym z inicjatorów tego pomysłu była pracownia projektowa WIP, która podczas identyfikacji oczekiwań klienta przy rozpoczęciu prac koncepcyjnych dowiadywała się od klientów, szczególnie od odbiorców zagranicznych, na temat oczekiwań odnośnie ekologicznych i energooszczędnych opraw. Firma Elena wprowadziła na rynek plafoniery LED, naświetlacze LED, oprawy akcentujące LED, lampy uliczne LED oraz wszelkiego rodzaju ledowe oprawy przenośne, gdzie głównym źródłem światła w oprawach są wysoko wydajne diody POWER LED pozwalające osiągnąć bardzo wysoką wydajność, przy bardzo małym zużyciu prądu przez użytkownika;

- c) wyposażenie architektów w profesjonalne narzędzia do projektowania. Po dwóch latach pracy, przy udziale zewnętrznej firmy informatycznej Kobus firma Elena, przy doradztwie architektów WIP, wdrożyła program „Adams” jako narzędzie do projektowania oświetlenia w pomieszczeniach zamkniętych, na terenach otwartych oraz do iluminacji zewnętrznej budynków. Program jest łatwy i przyjazny w obsłudze: posiada wbudowany edytor graficzny umożliwiający tworzenie dowolnych kształtów pomieszczeń, rozbudowaną „bibliotekę” zawierającą szereg zdefiniowanych modeli (tereny otwarte, pomieszczenia, meble), a także elektroniczny katalog opraw oświetleniowych. Ponadto umożliwia import plików w formacie bmp, co znacznie ułatwia rysowanie skomplikowanych form architektonicznych;
- d) przygotowanie kilkunastu szkoleń i seminariów dla: architektów, biur projektowych i inwestorów instytucjonalnych, gdzie główną tematyką spotkań było: omówienie zasad projektowania oświetlenia, w zależności od rodzaju pomieszczeń oraz prezentacja nowych opraw oświetleniowych - powstałych w oparciu o najnowsze rozwiązania w zakresie technologii LED (zakres firmy Elena) oraz projektowanie i optymalizacja kosztów budowy hal w konstrukcjach stalowych i żelbetowych obiektów produkcyjnych, magazynowych i centrów logistycznych (zakres firmy WIP);
- e) wspólny udział w szkoleniach i targach na rzecz rozwoju i wdrożenia w organizacjach zasad budownictwa zrównoważonego i przygotowania jednocześnie w swoich ofertach rozwiązań materiałowych umożliwiających również uzyskanie certyfikatów „green budownictwa”.

2. Wymiana rzetelnych informacji rynkowych

Ogromną zaletą współpracy między firmami była wspólna, szczerza wymiana pewnych, wiarygodnych informacji na temat aktualnej sytuacji rynkowej. Ponadto dzielenie się swoim doświadczeniem i opiniami na temat nierzetelnych oraz niewiarygodnych firm funkcjonujących na rynku. Jednocześnie, podczas regularnych spotkań zarządy wymieniały się informacjami na temat, np. aktualnych wysokości wynagrodzeń pracowników lub jakości obsługi przez bankowe instytucje finansowe. Zawsze podczas spotkań dotyczących zarządzania przedsiębiorstwem, firmy dzieliły się sukcesami i porażkami, pokazując drogę do rozwiązania problemów lub powody powstałych błędów, a także zagrożeń dla organizacji.

3. Efekty sprzedażowe

W okresie kilku lat współpracy, firma WIP dokonała zakupu bezpośrednio lub pośrednio przez wskazanych przez siebie podwykonawców od Eleny opraw oświetleniowych o wartości ponad 3 milionów złotych. Firma WIP zrealizowała zadania inwestycyjne robót

budowlanych o wartości ponad 8 milionów złotych. Dodatkowo w wykonanych projektach technicznych przez pracownię projektową, firma WIP zaprojektowała i zarekomendowała zastosowanie opraw oświetleniowych firm Elena w kilkudziesięciu zrealizowanych projektach technicznych budynków przemysłowych o wartości kilku milionów złotych.

4. Efekty marketingowe

Ważnym efektem jest pozyskiwanie przez Elenę nowego, dużego klienta sieci hurtowni budowlanych z osprzętem elektrycznym. Firma WIP poleciła Elenę swojemu klientowi, dla którego zrealizowała w roku 2008 halę przemysłową z przeznaczeniem na hurtownię materiałów budowlanych i elektrycznych. Współpraca handlowa pomiędzy firmami rozwinęła się znakomicie i trwa do dnia dzisiejszego.

Firma WIP zdobyła trzy nowe inwestycje budowy hal wartości kilkunastu milionów złotych, gdzie źródłem kontaktu była wydana przez Elenę rekomendacja w ramach marketingu szeptanego. Każdy z klientów po podpisaniu umowy podawał, że wpływ na decyzję o wyborze firmy WIP przy ostatecznym rozpatrywaniu ofert wykonawców budowlanych miało polecenie z firmy Elena.

Jednocześnie w kilku sytuacjach firmy doprowadziły do skojarzeń branżowych, np. firma WIP wybudowała zakład drukarni dla inwestora, który w późniejszym czasie dostarczał opakowania i drukował materiały reklamowe dla firmy Elena. Dodatkowo, przez wspólne negocjacje z operatorami sieci telefonów komórkowych udało się firmom wynegocjować atrakcyjne stawki za połączenia z telefonów służbowych pracowników przedsiębiorstw.

Nie sposób wymienić wszystkich korzyści z budowania partnerstwa między firmami. Podane wyżej przykłady pokazują szerokie spektrum możliwych zalet tej współpracy. Należy pamiętać, że sukces firm był efektem żmudnej pracy wszystkich zaangażowanych pracowników, szczególnie liderów projektów. Założone plany ścisłej kooperacji były jeszcze ambitniejsze. Jednak w przypadku decyzji o wejściu na Giełdę Papierów Wartościowych (z uwagi na nieco inne poglądy właścicieli, co do rozwoju), pomimo zaawansowanych rozmów, nie udało się doprowadzić do wspólnego sfinalizowania i podpisania umowy, a co za tym idzie obniżenia ceny pracy firmy doradczej, odpowiedzialnej za przygotowanie procesu szkoleń i wprowadzenie firm na warszawski parkiet giełdowy. W późniejszym czasie firma Elena zadebiutowała na giełdzie, a całą zdobytą wiedzę i doświadczenie podczas przygotowania wymaganych dokumentów z chęcią i otwartością przekazała firmie WIP, np. informując o swoich błędach popełnionych w trakcie prac przygotowywania emisji.

Podsumowanie

Podany przykład długofalowego, ponad pięcioletniego związku partnerskiego klienta z wykonawcą w przedsiębiorstwach Elena i WIP pokazuje, że przy udziale całego zespołu można z powodzeniem wdrożyć zasady marketingu partnerskiego w obydwu organizacjach, co przynosi korzyści dla partnerów i pozwala realizować założone cele biznesowe. Sukces ten był także możliwy z uwagi na stabilny, praktycznie bez zmian od 2005 roku, skład zarządów obydwu firm, który inicjował spotkania i był bardzo konsekwentny w realizacji celów i dążeniu do współpracy oraz pielęgnacji więzi partnerskich między firmami. Ponadto, zarządy firm dążyły także do pogłębienia relacji koleżeńskich między pracownikami obydwu stron, np. organizując cykliczne zawody sportowe. Obserwując ekspansję obydwu firm, można pokusić się o stwierdzenie, że marketing partnerski przyczynił się do ich rozwoju i osiągnięcia wysokiej pozycji rynkowej. Przede wszystkim zaś pozwolił na uzyskanie opinii rynkowej, że są to firmy przestrzegające zasady etyczne w biznesie, dbające o satysfakcję klientów oraz zadowolenie własnych, zatrudnionych pracowników.

5.2. Współdziałanie przedsiębiorstw budowlanych generalnych wykonawców z podwykonawcami – analiza w oparciu o firmy Mega i Budmar – posadzki

Charakterystyka współpracujących przedsiębiorstw

Budmar – posadzki

Budmar – posadzki⁴⁷¹ jest polską firmą rodzinną zajmującą się kompleksowym wykonywaniem posadzek przemysłowych, betonowych i żywicznych oraz betonowych nawierzchni parkingów, dróg i lotnisk. Wykonywanie posadzek przemysłowych to dziedzina, w której firma specjalizuje się od 1996 roku. Zaliczana jest do grona najprężniej rozwijających się firm branży posadzek przemysłowych w Polsce. Wśród klientów i konkurencji znana jest z wysokiej jakości i solidności wykonanych robót, co pozwala sprostać najwyższym wymaganiom stawianym firmom posadzkarskim w Polsce.

Mega

Przedsiębiorstwo Mega⁴⁷² funkcjonuje jako generalny wykonawca obiektów we wszystkich segmentach rynku: budownictwie ogólnym, drogowo-mostowym, hydroinżynieryjnym i kolejowym. Zajmuje się również realizacją mieszkaniowych projektów deweloperskich, powierzchni biurowych i wykonawstwem apartamentów. Celem firmy Mega jest stała obecność w czołówce największych pod względem przychodów firm

⁴⁷¹ Dane przedsiębiorstwa Budmar posadzki, stan na 05.08.2010 r.

⁴⁷² Informacje na temat firmy Mega, stan na 25.07.2010 r.

budowlanych w Polsce, osiąganie ponadprzeciętnej rentowności w danym segmencie rynku oraz wiodąca pozycja w zakresie kultury korporacyjnej i dobrych relacji z klientami.

Powody podjęcia współpracy

Partnerska, ścisła współpraca między firmami została rozpoczęta w roku 2008, kiedy na skutek dekonstrukcji w budownictwie wiele firm zaczęło borykać się z dużymi problemami. W tamtym czasie, firma Mega jako jedna z największych firm budowlanych wykonywała rozbudowę międzynarodowego lotniska w Polsce. Z uwagi na problemy jakościowe wykonanej posadzki przemysłowej na tym obiekcie, inwestor nie dokonywał odbioru końcowego, jednocześnie naliczając kary za nieukończenie inwestycji w terminie umownym. Ostatecznie wykonawca Mega doszedł do porozumienia z inwestorem, udzielając kilkumilionowego zadośćuczynienia, w postaci obniżenia wartości umowy na poczet wykonanych wadliwych prac posadzkarskich (podwykonawcą Mega na lotnisku w tym zakresie była firma Robex). Nieprawidłowo wykonana posadzka naraziła zarówno użytkownika, jak i wykonawcę na ogromne straty finansowe z tego powodu.

Po tych złych doświadczeniach zarząd firmy Mega podjął decyzję o natychmiastowym skontrolowaniu wszystkich wykonanych posadzek pod kątem ich jakości. Następnie ocenił wszystkie karty reklamacyjne oraz zweryfikował listy kluczowych podwykonawców w tym zakresie. Celem tych działań był wybór jednej firmy, której wykonawstwo gwarantuje w przyszłości wysoką jakość wykonania posadzek przemysłowych. Dodatkowo, kontrola wewnętrzna w firmie Mega wykazała szereg uchybień na prowadzonych budowach oraz w trakcie okresu gwarancyjnego, do których należały m.in.: liczne spękania posadzek, niewłaściwe rozmieszczenie dylatacji, nieprawidłowy dobór grubości nawierzchni do przewidywanych obciążeń użytkowych, niewłaściwie prowadzony proces pielęgnacji posadzki, brak dokumentacji projektowej i odbiorowej posadzek. Po dokonaniu wszystkich analiz firma Mega zaprosiła trzy firmy posadzkarskie do dalszych rozmów, podczas których wykonano szereg audytów i ocen jakości wykonawstwa posadzek oraz posiadanych przez firmy zasobów finansowych i ludzkich. Firma Mega wybrała do dalszej współpracy firmę Budmar – posadzki, z którą wcześniej już współpracowała, ale z uwagi na wyższą ofertę cenową o około 4-6% od najniższych możliwych do uzyskania na rynku, nie była zbyt często wybierana do realizacji inwestycji przez firmę Mega.

Należy wspomnieć, że w tym samym czasie firma Budmar - posadzki borykała się z problemami finansowymi, które odzwierciedlały kryzys w budownictwie, a przede wszystkim występujące patologie rynkowe. Generalni wykonawcy pozwalali sobie „dla zasady” na nieregulowanie terminowe swoich zobowiązań finansowych na rzecz

podwykonawców. W firmie Budmar - posadzki w roku 2008 średnie przeterminowanie faktur, wystawionych w oparciu o odebrane prace budowlane wynosiło 65 dni.

Założone cele długofalowego, partnerskiego działania:

Firma Mega i Budmar – posadzki w roku 2008 podpisały umowę partnerską na realizację prac posadzkarskich, która określała zasady długoterminowej współpracy między firmami.

Główne założone cele dotyczyły:

1. Wykonania wysokiej jakości prac budowlanych posadzkarskich przez Budmar – posadzki, które prowadzą do satysfakcji bezpośredniego klienta.
2. Zminimalizowania ryzyka powstawania reklamacji związanych z usterkami posadzek przemysłowych.
3. Uzyskania wymiernych korzyści przez obydwie strony umowy partnerskiej na zasadzie wygrany – wygrany.
4. Regulowania płatności przez Megę na rzecz firmy Budmar – posadzki w terminie nie dłuższym niż 21 dni.
5. Połączenia doświadczenia, umiejętności pracowników obydwu firm, w celu osiągnięcia efektu synergii i przygotowania kompleksowych procedur i instrukcji dotyczących projektowania, wykonawstwa i bezpieczeństwa użytkowania posadzek.
6. Ścisłej współpracy z pracownikami naukowymi Wydziału Budownictwa i Inżynierii Środowiska Politechniki Poznańskiej, w tym udziału w seminariach i szkoleniach prowadzonych z tego zakresu.
7. Uwrażliwienia inwestorów i projektantów na temat problemów jakościowych wykonywania posadzek, występujących zagrożeń oraz możliwych awarii budowlanych na skutek wadliwego ich wykonawstwa, np. w magazynach wysokiego składowania, mroźniach oraz centrach logistycznych.
8. Organizowania cyklicznych, regularnych (jeden raz w miesiącu) warsztatów między pracownikami obydwu firm, które miały doskonalić proces współpracy.

Efekty działań, korzyści

Efektem dwuletnich działań i utrzymywania ścisłych relacji partnerskich między stronami, opartymi na zaufaniu, komunikacji i satysfakcji obydwu stron, było:

1. Podniesienie poziomu jakości wykonywanych posadzek - przy wzroście ich ceny wykonania o 7-8%. Wzrost wartości dotyczył zastosowania materiałów budowlanych lepszej jakości oraz nieakceptowania pomysłów spotykanych na rynku przez

projektantów i klientów o dodatkowym optymalizowaniu i odchudzaniu grubości i ilości zbrojenia w posadzce. Trzeba dodać, że dla wielu klientów poczucie bezpieczeństwa związanego z eksploatacją w przyszłości obiektów i „zapas” na nośności dopuszczalnego obciążania, był wart zapłaty dodatkowej kwoty finansowej. Umożliwił on także elastyczność w przyszłości, w ewentualnej zmianie sposobu użytkowania obiektów (z hali produkcyjnej zmiana na obiekt magazynu wysokiego składowania).

2. Zdecydowany spadek zgłaszanych przez klientów firmy Mega reklamacji dotyczących posadzek i niższe koszty przeznaczane na obsługę pogwarancyjną oraz usuwanie usterek w czasie eksploatacji budynków.
3. Wspólne opracowanie wewnętrznych wytycznych dotyczących projektowania i wykonawstwa posadzek przemysłowych, głównie w oparciu o własne wnioski i doświadczenia z realizacji oraz normy budowlane funkcjonujące w Niemczech. Dla przykładu polska norma dotycząca posadzek - to wytyczne z 1962 roku, które nie uwzględniają dokonanego postępu technologicznego i możliwości zastosowania współczesnych materiałów budowlanych.
4. Przygotowywanie projektów wykonawczych posadzek na każdy realizowany obiekt uwzględniających wytyczne do wykonania wymaganej nośności i zagęszczenia gruntu podbudowy pod posadzki.
5. Włączenie do rozmów (już na etapie koncepcyjnym) na temat troski i bezpieczeństwa użytkowania posadzek klientów bezpośrednich, technologów, geologów oraz dostawców regałów i wózków widłowych.
6. Zrealizowanie przez przedsiębiorstwo Budmar – posadzki projektu inwestycyjnego na poczet współpracy i zamówień od firmy Mega, pt. „Wprowadzenie nowych technologii produkcji oraz usług szlifowania i polerowania posadzek przemysłowych poprzez inwestycję w innowacyjne maszyny”, w ramach Wielkopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007-2013, Priorytet „Konkurencyjność Przedsiębiorstw” Działanie 1.2. Wsparcie rozwoju MŚP. Projekt został współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego.

Dodatkowo, co szczególnie podkreślali doświadczeni inspektorzy nadzoru, w każdym z elementów łańcucha dostaw możliwe było uzyskanie bardzo krótkich terminów wykonania poprzez profesjonalną organizację prowadzonych prac na terenie budowy oraz przygotowanie zamówień materiałów na poczet wykonania posadzki (zbrojenie z siatek stalowych, włókna rozproszone, posypka utwardzająca, listy dylatacyjne, izolacje przeciwwilgociowe i termiczne). Posiadano również wymagane karty technologiczne, świadectwa jakości, aprobaty techniczne ITB oraz deklaracje zgodności. Warto tu wspomnieć, że źle wykonana

posadzka jest bardzo trudna do naprawy w przyszłości. Może narazić zarówno użytkownika, jak i wykonawcę na ogromne straty finansowe. Ponadto, taka sytuacja często niweczy całą, dotychczasową pracę na rzecz partnerstwa z klientem.

Podsumowanie

Powyżej przedstawione studium przypadku wskazuje, że jednym z możliwych źródeł konkurencyjności przedsiębiorstw budowlanych jest zdolność do partnerskiego współdziałania z podwykonawcą usług budowlanych. Poprzez połączenia kompetencji, umiejętności i zasobów partnerów osiągnięto efekt synergii, który umożliwił uzyskanie korzyści na rzecz docelowego klienta, użytkownika w przyszłości wykonanej posadzki przemysłowej. Należy zwrócić także uwagę, że współpraca została rozpoczęta w pierwszej fazie recesji na rynku budowlanym, gdzie mimo różnicy cenowej w ofertach podwykonawców dostępnych na rynku, duża, renomowana firma Mega zdecydowała się na współpracę z firmą Budmar – posadzki. Po kilku latach widać, że obydwa przedsiębiorstwa zwiększyły sprzedaż i zyskały na współpracy. Firma Budmar – posadzki oprócz czterokrotnego wzrostu sprzedaży osiągnęła stabilność zleceń, mając stałego partnera, regulującego zawsze płatności w terminie. Przedsiębiorstwo Mega zauważyło zaś znaczny spadek zgłaszanych reklamacji przez inwestorów dotyczących posadzek i mniejsze straty finansowe wynikające z zatrzymanych kaucji gotówkowych, gwarancyjnych, zabezpieczonych przez inwestorów na poczet występujących wad i usterek prac budowlanych. Od sytuacji poniesienia dużych strat finansowych przez reklamację posadzki na lotnisku, przez trzy lata współpracy z firmą Budmar – posadzki, przedsiębiorstwo Mega nie poniosło żadnych strat finansowych dotyczących wykonania posadzek przemysłowych na prowadzonych inwestycjach. Ścisła współpraca między partnerami, której efektem była wysoka jakość realizowanych prac, przełożyła się na nowe zlecenia, docenienie przez klientów i inspektorów nadzoru oraz doprowadziła do wzrostu konkurencyjności obydwu współpracujących przedsiębiorstw budowlanych. Obecnie coraz większa ilość generalnych wykonawców na polskim rynku budowlanym angażuje się w rozwój swoich podwykonawców, wiedząc, że szczególnie te firmy wykonawcze, które bazują tylko i wyłącznie na poddostawcach, nie osiągną sukcesu rynkowego bez partnerstwa z podwykonawcami.

5.3. Proces marketingowej reorientacji firmy na przykładzie przedsiębiorstwa

Klim

Ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa

Firma Klim⁴⁷³ z siedzibą pod Poznaniem działa na rynku budowlanym w branży instalacji elektrycznych, oferując nowoczesne i kompleksowe rozwiązania z zakresu instalacji elektroenergetycznych, teletechnicznych oraz automatyki. Funkcjonuje ona na rynku budowlanym ponad 10 lat, budując w tym czasie wizerunek sprawdzonego i wiarygodnego dostawcy usług. Zespół pracowników firmy tworzy ponad 70 wykwalifikowanych pracowników (dane z listopada 2010). Łącząc wiedzę z wieloletnim doświadczeniem, firma Klim dąży do maksymalnego spełnienia oczekiwań klienta. Proponuje kompleksowe rozwiązania i pomoc, poczynając od wykonania kosztorysu ofertowego, projektu wykonawczego, następnie realizację pełnego zakresu prac, a skończywszy na wykonaniu projektu powykonawczego. Zakres działania firmy to przede wszystkim Wielkopolska, a głównymi odbiorcami usług są generalni wykonawcy, którzy w ramach kompleksowego wykonawstwa realizują prace elektryczne na rzecz docelowego klienta. 10% z wszystkich prac elektrycznych firma Klim wykonuje dla bezpośredniego, indywidualnego odbiorcy zamawiającego wykonanie prac elektrycznych. Z uwagi na siedzibę firmy pod Poznaniem najwięcej referencyjnych realizacji budynków przemysłowych, użyteczności publicznej oraz biurowych posiada Klim w Wielkopolsce, w odległości do 200 km od miasta Poznania.

Powody wprowadzenia zmian w organizacji

Firma do roku 2005 realizowała umowy bezpośrednio z klientami na wykonanie instalacji elektrycznych w domach jednorodzinnych i wielorodzinnych. Problem pojawił się w 2005 r., gdy konkurencja i duże nasycenie na rynku inwestycji budownictwa jednorodzinnego (wieloma mniejszymi firmami elektrycznymi) spowodowało konieczność reorganizacji firmy i znalezienia innej możliwości rozwoju, która pozwalałaby skuteczniej konkurować z przedsiębiorstwami oferującymi też wykonanie instalacji elektrycznych.

Przez wiele lat firma była prowadzona przez głównego właściciela, który jednocześnie sam wykonywał prace fizyczne na realizowanych obiektach. Sytuacja ta w wielu przypadkach powodowała problemy i „nieład dokumentacyjny”, który prowadził do licznych konfliktów i niezadowolonych klientów z obsługi firmy Klim. Specyficzny budowlany charakter właściciela, nieuprzejmy sposób prowadzenia rozmów nie gwarantowały zdobywania dalszych zleceń. Odbiorcy oczekiwali indywidualnej, profesjonalnej i grzecznej obsługi sprzedażowej, terminowości wykonywania prac oraz przygotowania wszystkich wymaganych

⁴⁷³ Dane przedsiębiorstwa Klim, stan na 21.09.2010 r.

umów i dokumentów odbiorowych. Natomiast czterej zatrudnieni pracownicy fizyczni firmy oczekiwali oficjalnych umów o pracę, uczciwego i terminowego rozliczania godzin pracy oraz szacunku i docenienia ze strony głównego właściciela.

Reorganizacja marketingowa firmy, podjęte działania

W roku 2005 za namową zaprzyjaźnionej osoby z wykształceniem ekonomicznym, doświadczeniem menedżerskim w dużym przedsiębiorstwie budowlanym, właściciel firmy Klim podjął decyzję o wprowadzeniu reorganizacji marketingowej firmy. Misją przedsiębiorstwa Klim stała się partnerska, długofalowa współpraca z odbiorcami i pracownikami wewnątrz firmy. Satysfakcja odbiorcy była dla firmy Klim najważniejsza. Jednocześnie filozofia partnerstwa stała się drogą do współpracy z poddostawcami (hurtowniami budowlanymi). Dodatkowo, właściciel firmy podjął decyzję o zmianie stylu zarządzania z autokratycznego na konsultacyjny, gdzie celem było zbudowanie odpowiedzialnego, kreatywnego zespołu i w myśl zasady marketingu wewnętrznego profesjonalne zarządzanie pracownikami. Marketing partnerski stał się przewodnią wartością i fundamentem towarzyszącym pracownikom podczas każdego dnia. Ambicją firmy i kierunkiem jej działania stała się pewnego rodzaju służebność na rzecz odbiorców, określona jako partnerska współpraca, mająca na celu pełną satysfakcję klienta i spełnienie jego oczekiwań.

Z uwagi na fakt pełnienia kluczowej funkcji w przedsiębiorstwie przez właściciela i pracowników z wykształceniem technicznym, w firmie odbyło się szereg szkoleń na temat celowości i korzyści z wprowadzania koncepcji marketingu partnerskiego. Szkolenia były prowadzone przez doświadczonych trenerów i praktyków biznesu. Stanowiły motywację i prestiż dla pracowników, bo dla wielu z nich były to pierwsze, odbyte przeszkolenia podczas kariery zawodowej. Ponadto, w celu wprowadzenia zmian właściciel zatrudnił swoją „prawą rękę”, osobę z doświadczeniem ekonomicznym i umiejętnościami komunikacyjnymi, która była odpowiedzialna w początkowej fazie projektu za wszystkie prace biurowe i wprowadzenia zmian w zarządzaniu firmą.

Efekty wprowadzonej reorganizacji marketingowej firmy

Relacje wewnętrzne z pracownikami

Kluczowe decyzje podejmowane są nadal przez właściciela, ale po konsultacjach z pracownikami. Teraz stara się on być przede wszystkim koordynatorem prac i moderatorem innowacyjnych pomysłów. Efekt wprowadzonych zmian widoczny jest także w sposobie zarządzania zasobami ludzkimi, gdzie szacunek do pracownika stał się priorytetem.

Dodatkowo, w organizacji zostały wprowadzone ograniczenia hierarchii do minimum. Kiedyś widoczny był dystans, wyraźnie zaznaczone granice między właścicielem a pracownikami. Dzisiaj wszyscy są partnerami i mają jeden wspólny cel – satysfakcja klienta i budowanie trwałych relacji partnerskich z klientami i pracownikami.

Opinia rynkowa

Wysoka jakość prowadzonych realizacji, terminowość, wzorowo koordynowana dokumentacja techniczna i odbiorowa – to znak rozpoznawczy firmy Klim. Aktualnie przedsiębiorstwo ma opinię bezkonfliktowej firmy na rynku, zorientowanej na satysfakcję odbiorców i profesjonalną obsługę klientów. Dodatkowo, pracownicy firmy chwalą sobie pracę w firmie, czego dowodem są liczne, pochlebne opinie wpisywane na forach internetowych. Hurtownie będące dostawcami materiałów budowlanych podkreślają wzorowe przepływy finansowe i płatności, bez opóźnień za wystawione faktury na rzecz firmy Klim.

Rozwój organizacji

Wielu klientów rekomenduje firmę Klim innym osobom i przedsiębiorcom, co przekłada się na realizację nowych zadań i podpisywania umów. Często źródłem kontaktu jest rekomendacja dotychczasowego klienta, który występuje jako rzecznik i ambasador Klim na rynku budowlanym. Firma w bardzo krótkim czasie osiągnęła sukces rynkowy, zwiększając sprzedaż z wartości 223 tys. PLN w roku 2005 do 8 mln PLN w roku 2010. Wprowadzona idea marketingu partnerskiego w organizacji została doceniona przez kontrahentów firmy Klim. Dobra komunikacja z klientami, doradztwo, chęć poszukiwania optymalnych rozwiązań w projektowaniu i wykonawstwie prac elektrycznych, budowane zaufanie, wszystko to wpłynęło pozytywnie na kształtowanie partnerstwa z klientami. Podczas szeregu prowadzonych rozmów technicznych odbiorcy usługi otrzymywali optymalne rozwiązania ceny do oferowanej jakości wykonywanych prac elektrycznych.

Podsumowanie

Szereg inwestorów doceniło sprawną organizację pracy i możliwości techniczne Klim, powierzając firmie do wykonania usługi elektryczne na realizowanych przez siebie obiektach, takich jak: hale produkcyjne i magazynowe, budynki użyteczności publicznej oraz powierzchni biurowych.

Realizując konsekwentnie założenia marketingu partnerskiego wewnętrznego, właściciel dba o satysfakcję pracowników z pracy, co przekłada się na profesjonalną obsługę klientów, którzy wyczuwają dobrą atmosferę w zespole firmy Klim. Jednocześnie właściciel w dalszym ciągu wprowadza program nieustannego motywowania i podnoszenia kwalifikacji

pracowników, co w połączeniu z ich doświadczeniem oraz znajomością nowoczesnych technologii stwarza duży, konkurencyjny potencjał rynkowy.

Punktem przełomowym, w początkowej fazie reorganizacji, było bez wątpienia zatrudnienie osoby z doświadczeniem menedżerskim, która przebywała wcześniej przez okres trzech lat na kontrakcie w Finlandii. Zdobyte doświadczenie zarządzania skandynawskiego ułatwiło wprowadzenie z sukcesem zmian w organizacji Klim. Do sukcesu przyczyniły się także profesjonalne szkolenia i bardziej partnerskie podejście do zespołu.

Reorganizacja wprowadzona w 2005 roku pozwoliła rozwinąć przedsiębiorstwo Klim, które stało się jedną z najbardziej cenionych firm branży usług elektrotechnicznych działających na poznańskim rynku budowlanym. Niewątpliwie znaczącym postępem dla firmy było wprowadzenie koncepcji marketingu partnerskiego. Ten krok okazał się sukcesem organizacyjnym Klim.

5.4. Rozwijanie relacji partnerskich z klientem podczas obsługi posprzedażowej na przykładzie firmy S-bud

Ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa

Firma S-bud⁴⁷⁴ działa na rynku budowlanym od 1991 roku. Podstawowym kierunkiem jej rozwoju jest działalność budowlana, w segmencie budownictwa przemysłowego, przy wykorzystaniu własnych rozwiązań projektowych i wykonawczych. W ramach przedsiębiorstwa funkcjonuje także zakład produkcyjny lekkich konstrukcji stalowych i aluminiowych. Firma dysponuje własną, około 230-osobową, kadrą inżynierską oraz budowlaną, zatrudnioną na budowach, w biurze projektowym oraz w zakładzie produkcyjnym. Ponad 20 lat działalności na polskim rynku budowlanym pozwoliło firmie na wypracowanie reputacji solidnego partnera, który realizację zamówień opiera na zaufaniu: między klientem, architektem i kierownictwem budowy.

Powody wprowadzenia zmian w organizacji

Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom odbiorców (celem podniesienia swojej konkurencyjności i w myśl zasady koncepcji marketingu relacyjnego, gdzie jednym z dążeń jest długoterminowa współpraca i troska o klienta), firma S-bud podjęła decyzję o stworzeniu działu obsługi inwestora zajmującego się obsługą posprzedażową, w trakcie eksploatacji i użytkowania obiektów. Na podjęcie powyższej decyzji również miały wpływ przeprowadzone badania ankietowe satysfakcji i potrzeb klienta w czasie użytkowania

⁴⁷⁴ Dane firmy S-bud stan na 14.05.2010 r.

obiektów, w których klienci zgłaszali właśnie taką potrzebę. Dodatkową inspiracją do podjęcia działań w tym zakresie była kompleksowa analiza wszystkich zgłaszanych (w ostatnich pięciu latach działalności przedsiębiorstwa) reklamacji i problemów w eksploatacji budynków. Do zainicjowania zmian w firmie S-bud przyczynił się także wewnętrzny system zarządzania jakością ISO 9001:2008, obowiązujący w firmie na wszystkich szczeblach zarządzania, nakładający surowe standardy i wymagania troski o zadowolenie klienta.

Powyższe przesłanki utwierdziły zarząd w przekonaniu o celowości i potrzebie stworzenia działu obsługi inwestora, zajmującego się pielęgnacją relacji partnerskich z klientami podczas obsługi posprzedażowej i eksploatacji budynku. Z uwagi na wiedzę zdobytą w czasie studiów ekonomicznych zarządzający przedsiębiorstwem S-bud zdawali sobie sprawę, że takie działania mogą przynieść korzyści i podnieść konkurencyjność firmy budowlanej.

Założone cele, program działania w roku 2005

Głównym celem działu obsługi inwestora stała się pielęgnacja relacji partnerskich z klientami zbudowanych przez pracowników wykonawcy przy wcześniejszej współpracy. Istotnym założeniem takich działań stało się przygotowanie obopólnych korzyści zarówno dla klienta, jak i wykonawcy. Podstawową wytyczną w tej kwestii była dla wykonawcy analiza potrzeb i oczekiwań poprzez częste rozmowy z klientem, a także posiadanie informacji o planowanych, nowych inwestycjach. Czujność i utrzymywanie kontaktu na bieżąco z dotychczasowym klientem miało zapobiec jego odejściu do konkurencji. Rok po wprowadzeniu działu obsługi inwestora, firma S-bud uruchomiła dla klientów komórkę Call Center zawierającą infolinię i hotline. Infolinia dostępna była dla wszystkich klientów, natomiast hotline została udostępniona dla dotychczasowych odbiorców przedsiębiorstwa. Usługa Call Center umożliwiła doradztwo przez telefon przy powstających problemach, pytaniach i wątpliwościach klientów. Zatwierdzony program funkcjonowania działu zawierał trzy podstawowe cele: marketingowy, sprzedażowy i techniczny. Aspekt techniczny dotyczył szybkiego usuwania zgłaszanych wad oraz usterek reklamacyjnych i innych problemów serwisowych, np. dotyczących urządzeń. Działanie takie nie tylko miało na celu usunięcie awarii, ale wskazanie analizy przyczyn i podjęcie działań naprawczych w celu wyeliminowania podobnych awarii w przyszłości. Globalny serwis techniczny dla całego obiektu wraz z wszelkimi technologiami, instalacjami i urządzeniami miał dawać korzyści klientowi. Inwestor natomiast we wszelkich sprawach związanych z użytkowaniem obiektu i awariami miał kontaktować się tylko z jedną osobą (opiekunem klienta) z działu obsługi

inwestora. Według założeń indywidualne podejście do stworzenia warunków obsługi posprzedażowej technicznej związane było z troską o klienta i bezpieczeństwem użytkowania obiektów⁴⁷⁵. Otwarta partnerska komunikacja z kontrahentem miała na celu analizę procesów realizowanych przez inwestora oraz ustalenie punktów krytycznych, których nawet krótkotrwała awaria, w trakcie eksploatacji, niesie ze sobą potężne straty finansowe, materiałowe i terminowe dla inwestora.

Celem sprzedażowym działu obsługi inwestora było zdobywanie nowych zleceń od odbiorcy na prace budowlane, które należy wykonać podczas eksploatacji budynków, np. odśnieżanie dachów z zalegającego śniegu w okresie zimowym, utrzymanie czystości na obiekcie, w tym impregnacja i sprzątanie posadzki, a kończąc na przeglądach technicznych obiektu wraz z wprowadzeniem książki gwarancyjnej. Podstawowym dążeniem w aspekcie marketingowym było natomiast zdobycie wiedzy o planowanych rozbudowach przez klienta, uzyskanie informacji o kontaktach klienta, np. jego poddostawcach w branży oraz o firmach, które pragną w przyszłości podjąć decyzję o inwestycjach. Pracownicy firmy S-bud podczas każdej wizyty u klienta mieli przypominać i prosić o przekazywanie rekomendacji rynkowych innym klientom. Wszystkie działania miały na celu wykreowanie rzeczników firmy S-bud polecających usługi budowlane innym odbiorcom. Dział obsługi inwestora według planów miał przejąć część działań od komórki odpowiedzialnej za marketing w firmie. Podczas regularnych wizyt u inwestora pracownik miał przekazywać „przy okazji” przypominające materiały reklamowe, upominki lub regularnie wydawane czasopismo „W świecie technologii”. Skrupulatnie gromadzone informacje w bazie danych zawierały także cenne dane o klientach, takie jak: data imienin i urodzin, rocznica przekazania obiektu do użytkowania. Takie wiadomości ułatwiały pamięć o kliencie oraz przekazywanie drobnych upominków i prezentów, właśnie w szczególnych dniach dla zamawiającego.

Efekty wprowadzonych zmian

Specjalnie opracowany, wewnętrzny program obsługi klientów, pt.: „pielęgnowanie partnerstwa w okresie użytkowania obiektów” wpłynął na polepszenie jakości oferowanych usług serwisowych i skrócił czas oczekiwania na usunięcie ewentualnych usterek: gwarancyjnych i pogwarancyjnych (powstałych w efekcie np. dewastacji). Dokonywane regularnie przeglądy gwarancyjne i pogwarancyjne, wykonywane przez grupę serwisową firmy S-bud na podstawie ustaleń z klientem, przyniosły korzyści dla użytkownika, znacznie

⁴⁷⁵ Według H. Manteuffel Szoega przy konserwacji obiektów nie warto oszczędzać na materiałach, np. dotyczących powłok ochronnych, a także na częstotliwości prowadzonych przeglądów. Więcej na ten temat w książce: *Wybrane zagadnienia ekonomiki budownictwa*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2006, s. 143.

wydłużając eksploatację i żywotność obiektu oraz materiałów budowlanych. Wykonywane przeglądy miały znaczący wpływ na obniżenie kosztów użytkowania i eksploatacji inwestycji (np. stosując sterowniki regulujące temperaturę i służące do optymalizacji kosztów ogrzewania w poszczególnych pomieszczeniach biurowych). Ważna dla klienta jest informacja, że pracownicy firmy S-bud przy pracach serwisowych używają wyłącznie oryginalnych części zamiennych z wszystkimi dopuszczeniami do stosowania w budownictwie, zapewniając prawidłową eksploatację urządzeń i bezpieczne użytkowanie budynku. W celu uproszczenia procedury postępowania w zakresie nowej usługi klienci mają możliwość zawierania stałych umów serwisowych, tworzonych w oparciu o ich indywidualne potrzeby. Wielopoziomowy system serwisowy umożliwił także klientowi wybór optymalnych wariantów, z trzech możliwych opcji: złotej, srebrnej i brązowej. Warianty różniły się od siebie zakresem wykonywanych prac serwisowych, naprawczych, konserwacyjnych. W opcji złotej klient w ramach miesięcznej, ustalonej ceny ryczałtowej otrzymuje pełen zakres prac, takich jak: prace porządkowe, usługi sprzątające i remontowe oraz wykonywanie wszystkich prac naprawczych związanych z eksploatacją budynku. Dodatkową korzyścią dla firmy budowlanej z wprowadzonego działu obsługi inwestora było wspomaganie komórki przygotowania inwestycji i zakupów oraz pracowni projektowej w firmie S-bud. Zbierane informacje podczas wspólnych audytów z klientem z ocen trwałości budynku i jakości technicznej poszczególnych prac branżowych (elektrycznych, sanitarnych, drogowych i wykończeniowych) umożliwiły przekazywanie do zarządu firmy cennych danych na temat obsługi prac przez podwykonawców i poddostawców, np. po okresie trzech lat od czasu odbioru końcowego obiektu przez zamawiającego. Firma S-bud nie posiada własnych pracowników i wszystkie prace realizuje w oparciu o podwykonawców, dlatego tak ważna jest profesjonalna selekcja i ocena jakości prac wykonywanych przez podwykonawców. Dział obsługi inwestora dokonuje oceny podwykonawców podczas audytu budynku i zapisuje w gotowym druku karty dostawców, a następnie przekazuje ocenę do działu przygotowania inwestycji (dział zakupów), który uaktualnia kwestionariusz listy kluczowych poddostawców dla firmy. Ocena kwalifikacyjna podwykonawców jest uaktualniania jeden raz w roku. Może się zdarzyć, że uwagi podczas eksploatacji, np. nie usuwanie w terminie zgłoszonych reklamacji, wadliwe materiały, niewystarczająca jakość wykonanych prac, spowodują, że podwykonawca z grupy poddostawców strategicznych zostanie zakwalifikowany do grupy drugiej, jako poddostawca uzupełniający, lub będzie przeniesiony do grupy trzeciej, jako dostawca rezerwowy. W przypadku oceny negatywnej działań podwykonawcy w okresie eksploatacji budynku mogą być wykreśleni z listy kluczowych podwykonawców firmy S-bud.

Kolejnym pozytywnym efektem i korzyścią dla przedsiębiorstwa S-bud było doskonalenie systemu projektowo-wykonawczego w pracowni projektowej poprzez transfer informacji o przyczynach awarii i występujących porealizacyjnych problemach na obiekcie. Pielęgnowane relacje partnerskie umożliwiły uzyskanie cennych informacji od klientów, co do jakości wykonania i funkcjonalności użytkowej materiałów, które odpowiednio przetworzone stanowią doskonałe kompendium wiedzy do realizacji jeszcze lepszych i profesjonalnych projektów, we własnej pracowni projektowej, odzwierciedlających uwagi oraz oczekiwania klienta.

Należy pamiętać, że w rzeczywistości reklamacje to bardzo cenna wiedza dla firmy. Jeżeli klient zgłasza swoje niezadowolenie, to oznacza, że prawdopodobnie jest przywiązany do firmy i zależy mu na dalszej współpracy. Przy mniejszych zamówieniach zdarza się, że nieusatysfakcjonowany, nielojalny klient nie traci czasu na składanie reklamacji, ale przechodzi natychmiast do konkurencyjnej firmy. Ważnym jest, aby firma budowlana wyciągała wnioski ze składanych reklamacji. Informacje takie powinny być dokładnie, na bieżąco analizowane. Profesjonalna obsługa klienta, który zgłasza wykonawcy usterki i reklamacje jest jednym z ważniejszych elementów trwałości kształtowanych relacji partnerskich z klientami.

Podsumowanie

Relacje partnerskie z klientem rozwijane podczas obsługi posprzedażowej umożliwiły uzyskanie unikatowych, cennych informacji od klienta, które zostały wprowadzone do procedur funkcjonujących w organizacji firmy S-bud. Dla przykładu wprowadzono instrukcję wewnętrzną polegającą na audytowaniu, zatwierdzaniu projektów budowlanych i wykonawczych wielobranżowych obiektów, opracowywanych przez biuro projektów, pod kątem uwag i potrzeb obsługi serwisowej. Firma budowlana uzyskała szereg dodatkowych zleceń, np. na czyszczenie ścian obiektów, konserwacji posadzek (w oparciu o nanotechnologie), przeglądy obiektów, wymianę części zamiennych i wiele innych. Najważniejsze korzyści dla wykonawcy z utrzymywania partnerstwa podczas eksploatacji to zadowolenie klienta, które powinno procentować w przyszłości, w postaci powtórnego zakupu oraz skutecznej rekomendacji rynkowej. Klienci bardzo pochlebnie wyrażają się na temat stworzonego przez firmę S-bud programu indywidualnej obsługi serwisowej, właściwych jego założeń i systemu partnerskiej obsługi posprzedażowej, adekwatnej do indywidualnych potrzeb inwestora. Wszystkie te działania wyróżniają firmę S-bud i podnoszą jej konkurencyjność na rynku budowlanym w Polsce.

Zakończenie

Podjęte, pogłębione studia literaturowe z zakresu objętego tematem rozprawy pozwoliły na zidentyfikowanie luki badawczej, którą starano się wypełnić poprzez badania prowadzone na wybranym rynku branżowym. Rozważania teoretyczne i badania empiryczne pozwoliły na zrealizowanie celów głównych i szczegółowych rozprawy. Analiza otrzymanych wyników umożliwiła również weryfikację wszystkich przyjętych hipotez badawczych. Jednocześnie, dzięki przeprowadzonym badaniom jakościowym poprzez wywiady pogłębione oraz studiom przypadków, uzyskano szereg danych trudno dostępnych w ramach pomiarów statystycznych ilościowych, a niezbędnych do szczegółowego zrealizowania podjętego problemu badawczego.

Rezultaty przeprowadzonych dociekań i badań należy ocenić zarówno w płaszczyźnie merytorycznej, praktycznej, jak i dydaktycznej. Wartością pracy jest wkład w rozwój rodzimej myśli marketingowej polegający na wypełnieniu luki badawczej nowym i niezbadanym wcześniej zagadnieniem związanym z wpływem relacji partnerskich z klientem na konkurencyjność przedsiębiorstw działających na rynku budowlanym w Polsce. Na podstawie badań empirycznych dokonano identyfikacji kluczowych czynników warunkujących realizację koncepcji marketingu partnerskiego na rynku budowlanym. Jednocześnie wskazano na korzyści dla wykonawców i klientów ze stosowania idei tego marketingu. Pewnym novum, jest też spojrzenie na istotę relacji w kontekście konkurencyjności przedsiębiorstw z dwóch perspektyw, klienta i wykonawcy. Dotychczasowe ujęcia, jeżeli się odnosiły (dość fragmentarycznie) do tych zagadnień to przedstawiały je zaledwie z jednej perspektywy. W rozprawie podjęto także próbę ujęcia w formie schematu procesu kształtowania przewagi konkurencyjnej z wykorzystaniem powstałego partnerstwa z klientem.

Zrealizowane badania empiryczne pokazały, że przedsiębiorstwa budowlane, jak i zamawiający ich usługi, w grupie najbardziej istotnych uwarunkowań realizacji koncepcji marketingu partnerskiego na rynku budowlanym w Polsce wymieniali głównie czynniki wynikające z systemu stanowienia prawa i procedur przetargowych postępowania administracyjnego. Ważnym dla respondentów okazały się także: niska jakość wykonania prac budowlanych, korupcja oraz brak zaufania do wykonawców.

Relacje partnerskie, w opinii badanych wpływają na konkurencyjność przedsiębiorstw budowlanych z uwagi na m.in.: powtórne zamówienia na usługi budowlane od

dotychczasowych klientów, otrzymywane rekomendacje rynkowe, optymalizację rozwiązań technicznych, krótsze terminy realizacji oraz osiągane lepsze wyniki finansowe w stosunku do konkurencyjnych firm budowlanych.

Prowadzone rozważania i analizy ujawniły także brak wśród decydentów (klientów) wiedzy na temat korzyści wynikających ze stosowania zasad partnerstwa dla ich organizacji. Dlatego właśnie wykonawcy powinni wychodzić z inicjatywą i być bardziej aktywną stroną budowania relacji partnerskich. To przede wszystkim na wykonawcach budowlanych spoczywa główny ciężar przekazywania informacji i wiedzy klientom o korzyściach oraz zasadach kształtowania partnerstwa między wszystkimi uczestnikami rynku budowlanego w Polsce. Mimo szeregu barier dotyczących wdrażania marketingu partnerskiego na rynku budowlanym, przedsiębiorstwa w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej powinny z determinacją i świadomie kształtować relacje partnerskie ze swoimi klientami.

Rezultaty zrealizowanych przez autora pracy badań uprawniają do stwierdzenia, że partnerstwo w budownictwie jest zjawiskiem wielopłaszczyznowym, interdyscyplinarnym, rozpatrywanym nie tylko w aspekcie efektów ekonomicznych i korzyści technicznych, ale także w aspekcie etycznym, kulturowym i socjologicznym. Szczególnie aspekt przestrzegania uczciwości i działań etycznych w budownictwie powinien być podkreślany jako główny fundament partnerstwa między kontrahentami.

Partnerstwo w budownictwie jest stosunkowo nowym zjawiskiem, szczególnie, co podkreśla wielu autorów, dość nowatorskim w środowisku uczestników procesu budowlanego. W opiniach respondentów idea partnerstwa jest niezbędna w konfrontacji z ostrą rywalizacją rynkową, nasilającą się przede wszystkim w warunkach spowolnienia gospodarczego i zmniejszenia ilości prowadzonych inwestycji budowlanych. Dlatego reorientacja przedsiębiorstwa polegająca na wprowadzeniu marketingu partnerskiego jest coraz częściej postrzegana jako droga do sukcesu rynkowego, a samo prowadzenie działalności w zgodzie i z założeniami koncepcji marketingu partnerskiego ma szansę stać się trwałym elementem praktyki gospodarczej. Warto jednak pamiętać, że nie można realizować marketingu partnerskiego bez założeń klasycznego marketingu. Obie koncepcje są potrzebne i powinny się uzupełniać.

W aspekcie pragmatycznym na osiągnięcia pracy składają się implikacje oraz zalecenia, co do sposobu zarządzania przedsiębiorstwem budowlanym i kształtowania partnerstwa z klientami. Podczas inspirujących wywiadów pogłębionych respondenci zwracali szczególną uwagę na przewidywaną, praktyczną użyteczność wyników tych badań dla menedżerów zarządzających polskimi i zagranicznymi przedsiębiorstwami. Istotnym

wyzwaniem dla zarządzających przedsiębiorstwem jest wykorzystanie siły partnerstwa z odbiorcami w strategii działania firm budowlanych.

Koncepcja marketingu partnerskiego nie jest powszechnie znana w środowisku przedsiębiorstw budowlanych. Kryzys, załamanie ilości prowadzonych inwestycji i zamówień na rynku budowlanym w latach 2008-2010, nie ułatwił przedsiębiorstwom korzystania w szerszym zakresie z koncepcji marketingu relacyjnego. W czasie dekonjunkury i spadku ilości inwestycji uwidocznił się szczególnie brak zaufania do partnerów biznesowych, gdzie wielu z nich, głównie inwestorów, wykorzystując sytuację kryzysową w budownictwie, nie regulowało swoich zobowiązań finansowych w terminie umownym. Doprowadziło to wykonawców do utraty płynności finansowej i upadłości przedsiębiorstwa. Prowadzone przez lata obserwacje autora niniejszej dysertacji dotyczące działań firm budowlanych oraz badania wykonane na potrzeby niniejszej pracy i przykłady podane w studiach przypadków wskazują na rosnące zainteresowanie firm tą koncepcją. Można zauważyć, że stopień zorientowania rynkowego wykonawców budowlanych widocznie wzrasta. Menedżerowie zarządzający przedsiębiorstwami budowlanymi powinni być świadomi, że zastosowanie marketingu relacji oznacza bardzo często zmianę filozofii prowadzenia firmy. Firmy budowlane w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej powinny aktywnie kształtować relacje partnerskie ze swoimi klientami oraz wszystkimi uczestnikami rynku budowlanego w Polsce. Należy podkreślić, że szczególną starannością należy objąć budowanie partnerstwa z najbardziej rentownymi klientami, co wymaga w pierwszej kolejności ich wyodrębnienia, a w drugiej przekonania do oferty wykonawcy, która powinna spełniać indywidualne i zidentyfikowane przez wykonawcę oczekiwania zamawiającego wykonanie usług budowlanych.

Budowanie relacji partnerskich jest długotrwałym, żmudnym procesem, wymagającym zaangażowania całej organizacji na różnych jej szczeblach zarządzania. Niewątpliwie odgórne polecenia kadry zarządzającej i liderów w firmie oraz zrozumienie idei marketingu relacyjnego przez właścicieli i kadrę zarządzającą ułatwiają osiągnięcie zamierzonych celów. Ważne jest przekonanie właścicieli firm budowlanych, kadry zarządzającej, że to właśnie na liderach organizacji spoczywa obowiązek pokazania dobrych przykładów, wskazania korzyści i wdrażania założeń partnerstwa. Działanie takie umożliwia zróżnicowanie swojej pozycji i uzyskanie przewagi konkurencyjnej nad innymi przedsiębiorstwami budowlanymi.

Warto pamiętać, że pełen sukces możliwy jest przy zaangażowaniu wszystkich pracowników, niezależnie od stanowiska, stażu i zajmowanej pozycji. Dlatego trzeba zwrócić szczególną uwagę na kwalifikacje i kompetencje pracowników odpowiedzialnych za komunikację, kształtowanie relacji z klientami oraz z całym otoczeniem firmy budowlanej.

Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych, na podstawie ocen 250 przedsiębiorstw, ujawniają podstawowe informacje na temat wymaganych kwalifikacji idealnego pracownika przedsiębiorstwa budowlanego. Pożądany pracownik powinien być przede wszystkim: uczciwy, komunikatywny, dyspozycyjny i posiadać wiedzę techniczną, która umożliwi doradzenie klientowi oraz optymalizację wykonania prac projektowych i wykonawczych. Istotne jest, aby wszyscy pracownicy firmy budowlanej jako najcenniejszy kapitał przedsiębiorstwa, w myśl koncepcji marketingu wewnętrznego, byli traktowani z szacunkiem, docenieniem i integrowali się z organizacją. Dobre stosunki z przełożonymi wewnątrz organizacji, satysfakcja pracowników z warunków pracy powinny bezpośrednio przełożyć się na kształtowanie ścisłych relacji partnerskich z klientami.

Wykonawca budowlany powinien (dzięki posiadanym, unikatowym kompetencjom, zasobom ludzkim oraz finansowym) spełniać podstawowe oczekiwania klientów polskich i zagranicznych. Ponadto, zadaniem firmy budowlanej jest kształtowanie swojej przewagi konkurencyjnej poprzez unikanie strategii przywództwa kosztowego. Przewagę wynikającą z oferowania klientom najniższej ceny, należy zastępować strategią zróżnicowania, polegającą na nadawaniu usługom wyjątkowych, oryginalnych cech, które w oczach odbiorców czynią ofertę unikatową i lepszą jakościowo w stosunku do ofert innych, konkurencyjnych firm budowlanych.

Przedstawiciele firm wykonawczych powinni z determinacją wprowadzać model współpracy z klientami w zakresie partnerstwa strategicznego polegającego na długofalowej kooperacji podczas realizacji kolejnych przedsięwzięć. Można przypuszczać, że szybki rozwój polskiej gospodarki, nasilenie konkurencji, w tym przedsiębiorstw budowlanych z kapitałem zagranicznym oraz wzrost świadomości korzyści z orientacji marketingu partnerskiego skłonią większą grupę przedsiębiorców do rozwoju ścisłych oraz długotrwałych relacji partnerskich z wszystkimi ważnymi dla przedsiębiorstwa podmiotami, uczestnikami rynku budowlanego w Polsce. Niezbędna jest również dalsza, wyłożona praca nad budowaniem partnerstwa z otoczeniem biznesowym firmy budowlanej (podwykonawcy, poddostawcy, biura projektowe, instytucje finansowe, samorządy lokalne), gdzie celem jest kreowanie lojalnych partnerów jako wiarygodnych, skutecznych адвокатów rekomendujących innym dane przedsiębiorstwo budowlane. Przedstawione wnioski z badań oraz implikacje zarządcze powinny spotkać się z żywym zainteresowaniem przedstawicieli całej branży budowlanej.

Znaczenie dla procesu dydaktycznego mogą mieć zamieszczone w ostatnim rozdziale studia przypadków. Na przykładzie przedsiębiorstw działających na rynku B2B w branży budowlanej pokazano, na czym polega tworzenie długoterminowych relacji i w jaki

sposób można uzyskać przewagę konkurencyjną poprzez stosowanie w praktyce założeń koncepcji marketingu partnerskiego. Studia przypadku konkretnych firm podają przykłady ścisłej współpracy między nimi, gdzie wprowadzono np. szereg nowych, unikatowych rozwiązań projektowych, poprawiono jakość wykonywania posadzek przemysłowych na obiektach. Przedstawiony przykład firmy S-bud pokazuje, że poprzez profesjonalną opiekę posprzedażową wykonawcy, dającą wygodę i poczucie bezpieczeństwa klientowi w eksploatacji obiektu, wykonawca – pielęgnując relacje partnerskie z odbiorcą – zdobywa od niego nowe zamówienia. Z przedstawionych analiz przypadków wynika, jak istotną rolę w działalności przedsiębiorstwa budowlanego oraz jego sukcesie rynkowym odgrywa proces kształtowania relacji partnerskich z klientami, pracownikami i innymi firmami budowlanymi, które przynoszą wymierne korzyści dla wykonawców i odbiorców usług budowlanych. Zamieszczone *case study* umożliwiają lepsze zrozumienie istoty założeń partnerstwa w budownictwie. Wnioski z przedstawionych studiów przypadków mogą być wykorzystane w celach dydaktycznych, przy prowadzeniu zajęć z marketingu i sprzedaży na rynku przedsiębiorstw.

Orientacja relacyjna przedsiębiorstw jest zjawiskiem szeroko występującym na rynkach przemysłowych i wymaga z pewnością dalszych sukcesywnych weryfikacji przez badaczy, szczególnie w zakresie rynku budowlanego. Według autora niniejszej dysertacji koncepcja marketingu partnerskiego powinna być powszechnie znana w środowisku przedsiębiorstw budowlanych. Pewnym wzorem do naśladowania dla środowiska budowlanego w Polsce może stać się w przyszłości branża motoryzacyjna, w której widać efekty oraz korzyści dla przedsiębiorstw z długofalowej współpracy i przeprowadzanych wspólnych prac badawczych, między klientem – koncernem motoryzacyjnym a dostawcą części. Wydaje się bardzo ciekawe w przyszłości przygotowanie badań empirycznych na temat porównania orientacji marketingowej firm na rynku budowlanym i motoryzacyjnym.

Proponowane dalsze kierunki badań w zakresie partnerstwa na rynku budowlanym wynikają m.in. ze szczegółowego porównania polskich wykonawców z firmami budowlanymi z krajów skandynawskich, Szwecji i Finlandii. Słuszną ideą wydaje się także wykonanie dodatkowych badań empirycznych (analizy kosztowej, porównawczej) konkretnych przedsięwzięć budowlanych zrealizowanych w podejściu tradycyjnym i w układzie powiązań partnerskich.

Szczegółowej analizie w przyszłości powinny podlegać także zdefiniowane czynniki utrudniające wdrożenie relacji partnerskich z klientami na rynku budowlanym, szczególnie w zakresie elementów, na które w pełni ma wpływ wykonawca budowlany i które nie są związane z barierami administracyjnymi.

Dalszego zaangażowania wymaga również przygotowanie wszechstronnej oferty edukacyjnej i programów dla studentów uczelni szkół wyższych (szczególnie uczelni technicznych) oraz wprowadzenie do programów nauczania przedmiotów poświęconych marketingowi relacyjnemu. Jednocześnie oferta firm doradczych powinna zawierać coraz więcej szkoleń, warsztatów skierowanych do firm budowlanych, a poświęconych właśnie idei partnerstwa między uczestnikami rynku budowlanego.

Reasumując, należy potwierdzić, że zarządzanie przedsiębiorstwem budowlanym, w myśl koncepcji marketingu partnerskiego, jest coraz częściej postrzegane jako droga do sukcesu, a sam proces działań na rzecz partnerstwa ma szansę stać się w przyszłości trwałym kierunkiem badań i dociekań naukowców.

Bibliografia

1. Adamczyk J., Mrożek-Duda J., *Klaster jako forma współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 731, Kraków 2006.
2. Adamik A., Matejun M., *Regionalne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw opartego na współpracy z otoczeniem okołobiznesowym*, [w:] Rosa G., Smalec A. (red.), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Partnerstwo i komunikacja w regionie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 596, *Ekonomiczne Problemy Usług* nr 56, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010.
3. Adamkiewicz-Drwiłło G. H., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002.
4. Altkorn J., *Podstawy marketingu*, Wydawnictwo Instytut Marketingu, Kraków 1995.
5. Altkorn J., (red.) *Zarządzanie i przedsiębiorczość. Studia polskich przypadków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Kraków 1997.
6. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
7. Backhaus K., *Investitionsgütermarketing, 3 Auflage*, München [Vahlen], 1992.
8. Badura B., Leśniak A., *Współpraca partnerska uczestników procesu inwestycyjnego*, „Przegląd Budowlany”, nr 10, Warszawa 2008.
9. Bajdak A., *Proces wyboru dostawcy na rynku instytucjonalnym – uwarunkowania, modele*, [w:] M. Mitreğa, *Marketing relacji na rynku B2B*, Katowice 2007.
10. Balcerak-Wieszala A., *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] T. Wanak, (red.), *Komunikacja i jakość w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
11. Bank J., *Zarządzanie przez jakość*, Warszawa 1996.
12. Bartosik-Purgat M., *Uwarunkowania kulturowe w marketingu międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.
13. Beaton M., Beaton C., *Marrying Service Providers and their Clients: a Relationship Approach to Services Management*, *Journal of Marketing Management*, 11/1995.
14. Berry L., *Emerging perspectives on services marketing*, *Proceedings of Services Marketing Conference*, American Marketing Association Chicago.
15. Bielak J., *Organizacja zarządzania i ekonomika budownictwa*, Wyższa Szkoła Inżynierska w Koszalinie, Koszalin 1985.
16. Bielak J., *Marketing w budownictwie*, Skrypt Wydziału Budownictwa i Inżynierii Środowiska Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 1997.
17. Biruk S., Jaśkowski P., Sobotka A., *Zarządzanie w budownictwie. Organizacje, procesy, metody*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2003.
18. Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa 2007.
19. Błaszczak A., *Najważniejsze są drobne gesty*, „Rzeczpospolita”, Warszawa 2006.
20. Bober T., *Zarządzanie relacjami – koncepcje, tendencje, zastosowania*, „Nauka i Gospodarka” 2/2010, Kraków 2010.
21. Bolesta-Kukułka K., *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003.
22. Bolkowska Z., (red.), *Budownictwo Polskie w latach 1990-2007. Przegląd retrospektywny, szanse rozwoju i ograniczenia wzrostu*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa w Warszawie, Warszawa 2008.
23. Borowiec A., *Znaczenie komunikacji rynkowej w systemie zamówień publicznych w Polsce*, [w:] *Komunikacja rynkowa. Skuteczne narzędzia i obszary zastosowania*. B. Pilarczyk, Z. Waśkowski, (redaktorzy naukowcy), Zeszyty Naukowe 136, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
24. Bresnen M., *Deconstructing partnering in project-based organisation: Seven pillars, seven paradoxes and seven deadly sins*, *International Journal of Project Management*, Vol. 25, No. 4, 2007.
25. Brogan CH., Smith J., *Zaufanie 2.0. Jak wywrzeć wpływ, zdobyć lojalność klientów i kreować markę*, Helion, Gliwice 2010.
26. Brown W. S., Cowles L. D., Tuten L. T., *Service Recovery: Its Value and Limitations as Retail Strategy*, *International of Service Industry Management* 1996, vol. 7, No. 5.

27. Bugdol M., Papaj T., (nadzór merytoryczny), *Zarządzanie satysfakcją klienta. Europejski poradnik praktyka*, Taurus, Warszawa, 2008.
28. Bures I., Rehulka P., *10 zasad budowania trwałych relacji z klientem*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
29. Burzyńska D., Fila J., *Finansowanie inwestycji ekologicznych w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2007.
30. Buszko A., Wierzbicka W., *Znaczenie i rozwój klastrów w województwie warmińsko-mazurskim*, „Organizacje i Kierowanie”, 01/2008.
31. Cannon P. J., Perreault D. W., *Buyer-Seller Relationships in Business Markets*, *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, November 1999.
32. Carr S. A., Kaynak H., Hartley L. J., Ross A., *Supplier dependence: impact on supplier's participation and performance*, *International Journal of Operation & Production Management* vol. 28, no. 9, 2008.
33. Cates B., *Powiedz o mnie innym. Sprawdzone techniki pozyskiwania nowych klientów przez rekomendacje*, Kraków 2009.
34. Cathcart J., *Relationship Selling: The Key to Getting and Keeping Customers*, A Book Perigee New York 1990.
35. Cathcart J., *The Eight Competencies of Relationship Selling: How to Reach the Top 1% in Just 15 Extra Minutes a Day*, Leading Authorities, Washington 2002.
36. Cheung, S. A. U., Kuen, H. C. H., Cheung, K. K. W., *An automated partnering monitoring system – Partnering Temperature Index*, *Automation in Construction*, 12 (3), 2003.
37. Christopher M., Payne A., Ballantyne D., *Relationship Marketing*, Butterworth – Heinemann, Oxford 1991.
38. Churchill G., *Badania marketingowe*, PWN, Warszawa 2002.
39. Conway A., Swift S. J., *International Relationship Marketing: The Importance of Psychic Distance*, *European Journal of Marketing*, vol. 34, no. 11/12, s. 1398-1399, 2000.
40. Cooper C. K., *The Relational Enterprise: Moving Beyond CRM to Maximize All Your Business Relationships*, Amacom, New York 2002.
41. Cunningham T. M., Homse E., *Controlling the Marketing – Purchasing Interface: Resource Development and Organisational Implications*, [w:] *Understanding Business Markets Interaction, Relationships and Networks*, Academic Press, London 1993.
42. Dainty A. R. J., Briscoe G. H., Millett S. J., *Subcontractor perspectives on supply chain alliances*, *Construction Management and Economics*, Vol. 19, No.1, p.1-10.
43. Dejnaka A., *Psychologia kontaktu z klientem – zadowolenie klienta i lojalność*, „Psychologia i Rzeczywistość” nr 4/2002.
44. Dejnaka A., *Marketing partnerski w polskich firmach – budowanie lojalności klientów*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
45. Dervitsiotis N. K., *Trust for Excellence In Performance and Adaptation to Change*, *Total Quality Management* 2006, Vol. 17.
46. Dietl J., Gasparski W., *Etyka biznesu*, PWN, Warszawa 1997.
47. Dobiegała-Korona B., *Zaufanie jako przesłanka współtworzenia wartości*, [w:] *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce. Niepewność i zaufanie a zachowania klientów*. Redakcja naukowa L. Garbarski, J. Tkaczyk, Warszawa 2009.
48. Dyche J., *CRM. Relacje z klientami*, Helion, Gliwice 2002.
49. Dziewanowska K., Taraszewska D., *Zadowolenie nabywcy w teorii i praktyce marketingu*, [w:] *Innowacje w marketingu, młodzi o marketingu III*, M. Skurczyński (red.), Uniwersytet Gdański, Sopot 2005.
50. Eaton D., Kotapski R., *Zarządzanie przedsiębiorstwem budowlanym*, Poltext, Warszawa 2009.
51. Egan J., *Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies In Marketing*, 2nd Ed. Pitman Publishing, 2004.
52. Engel F. J., Warshaw R. M., Kinnear C. T., *Promotional Strategy*, Irwin, Chicago 1998.
53. Ewy J., *Rola architekta w projektowaniu obiektów przemysłowych*, [w:] „Nowoczesne hale”, 6/09, Wydawnictwo Elamed, Katowice 2009.
54. Feigenbaum V. A., *Total Quality Control*, New York 1961.

55. Fiodorow A., *Współpraca z dostawcą jako jeden z kluczowych czynników konkurencyjności*, [w:] *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstw i instytucji*, pod. red. S. Miklaszewskiego, B. Mikuły, Kraków 2010.
56. Fournier, S., and Mick, D. G., Rediscovering Satisfaction. *Journal of Marketing*, 63 (October), 1999.
57. Flak O., Głód G., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa, część 1, Pojęcie, definicje, modele*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.
58. Flejterska E., Gracz L., Rosa G., Smalec A., *Marketing partnerski. Wybrane problemy*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
59. Franke A., Grebenc H., *Best practice In construction management-BMW World Munich a proficient application of the partnering approach in the building industry*, Stahlbau, Vol. 77, No. 10.
60. Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1995.
61. Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004.
62. Fura B., *Determinanty wdrożenia systemu zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwach województwa podkarpackiego*, „Nauka i Gospodarka”, 3/2009, Kraków 2009.
63. Furmańczak J., *Zarządzanie kulturowe różnorodnością w organizacji*, [w:] „Nauka i Gospodarka”, 03/2010, Kraków 2010.
64. Furtak R., *Marketing partnerski nową koncepcją funkcjonowania firmy usługowej*, Prace Naukowe Instytutu Zarządzania i Marketingu UMCS 6/99, Lublin 1999.
65. Furtak R., *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa 2003.
66. Gajdzik B., Wycislik A., *Jakość, środowisko i bezpieczeństwo pracy w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008.
67. Garbarski L., Tkaczyk J., (redakcja naukowa), *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce. Niepewność i zaufanie a zachowania klientów*, Warszawa 2009.
68. Gazdecki M., *Źródło rekomendacji osobistej produktu – znaczenie i możliwości wykorzystania w kreowaniu strategii komunikacji na przykładzie rynku środków ochrony roślin*, [w:] *Komunikacja rynkowa. Skuteczne narzędzia i obszary zastosowania*, B. Pilarczyk, Z. Waśkowski (red.), Zeszyty Naukowe 136, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
69. Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im Oskara Lanego we Wrocławiu, Wrocław 2004.
70. Goławska M., *Zarządzanie relacjami z klientem*, „Marketing i Rynek”, 04/2002, Warszawa 2002.
71. Gordon H.I., *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2001.
72. Goszczyńska M., *Usługi dodane jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku instytucjonalnym*, „Marketing i Rynek” 11/2007, Warszawa 2007.
73. Golik-Górecka G., *Marketing business to business*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.
74. Gołębiowski T., *Marketing na rynku instytucjonalnym*, PWE, Warszawa 2003.
75. Goszczyński T., *Wpływ czynników makro- i mikrootoczenia na innowacje technologiczne w przedsiębiorstwach w kontekście członkostwa Polski w Unii Europejskiej*, [w:] *Szanse rozwoju polskiego sektora MŚP na Jednolitym Rynku Europejskim*, J. Otto, R. Stanisławski, (redaktorzy naukowcy), Tom 2, *Wspieranie rozwoju MŚP na Jednolitym Rynku Europejskim*, Politechnika Łódzka, Łódź 2006.
76. Gręda A., *Wpływ wybranych czynników na poprawę jakości produktów i wzrost efektywności zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstw i instytucji*, S. Miklaszewski, B. Mikuła (red.), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010.
77. Grönroos C., *Service Management and Marketing*, Lexington Books, Lexington 1990.
78. Grönroos C., *Managing Customer Relationships for profit*, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, No. 5, 1994.
79. Grönroos C., *Relationship marketing: strategic and tactical implications*, *Management Decision*, Vol. 34, No. 3, 1996.
80. Grönroos C., *The Rise and Fall of Modern Marketing – and Its Rebirth*, [w:] *Marketing In Evolution: Essays In Honor of Michael J. Baker*, S. A. Shaw, N. Hood, Macmillan, New York 1996.
81. Grönroos C., *Relationship Approach to Marketing In Service Context*, New York 1999.

82. Grudowski G., *System zarządzania jakością według normy ISO 9001 w małej firmie. Dokumentacja, Wdrażanie, Audit*, Oficyna Wydawnicza AJG, Bydgoszcz 2004.
83. Grzybek G., *Marketing partnerski czynnikiem wzrostu konkurencyjności firm*, Uniwersytet Rzeszowski, artykuły Wydziału Ekonomii, Rzeszów 2010.
84. Gorynia M., *Luka konkurencyjna w przedsiębiorstwie a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2002.
85. Gumesson E., *Making relationship marketing operational*, International Journal of Service Industry Management, Vol. 5, 1994.
86. Gumesson E., *Total Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1999.
87. Halstead, D., Hartman, D., and Schmidt S., L., 1994. Multisource Effects on the Satisfaction Formation Process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2).
88. Hamerska V., *Metody i techniki tworzenia, rozwijania i kończenia relacji z klientami na rynku B2B*, [w:] P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński, *Studia przypadków z marketingu sprzedaży i sprzedaży na rynku B2B*, Wydawnictwo Advertiva, Poznań 2009.
89. Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1998.
90. Herma A., *Wymogi UE dotyczące ochrony środowiska*, PARP, Centrum Zarządzania Informacją dla Partnerów, Warszawa 2004.
91. Hill N., Alexander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2003.
92. Hunt D. S., Morgan M. R., *The resource – advantage theory of competition*, *Journal of Management*, Vol. 56, April 1995.
93. Hutt D. M., Speh W., *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1997.
94. Janiszewska K., *Przesłanki i elementy budowania tożsamości marki na rynkach B2B*, [w:] *Wyzwania dla marketingu i sprzedaży na rynku B2B*, P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński (red.), Advertiva, Poznań 2009.
95. Jankowska B., *Międzynarodowa konkurencyjność branży na przykładzie polskiej branży budowlanej w latach 1994-2001*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2005.
96. Jankowska B., *Klasy a konkurencyjność przedsiębiorstw budowlanych*, Wielkopolska Izba Budownictwa, Poznań 2009.
97. Jankowska B., Sulimowska-Formowicz M., *Koncepcje konkurencji w ekonomii*, [w:] *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2009.
98. Jerzyk E., Leszczyński G., Mruk H., *Kreatywność w biznesie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, materiały dydaktyczne 176, Poznań 2006.
99. Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa 2003.
100. Kaczmarek B., *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.
101. Kalembe A., *Partnerstwo jako czynnik sprzyjający nawiązywaniu relacji przedsiębiorstwa z klientami*, [w:] *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Zarządzanie rozwojem organizacji*, Tom 2, Tarnów 2009.
102. Karczewski T. J., *System zarządzania bezpieczeństwem pracy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2000.
103. Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
104. Katz G., *A Report to the California Sustainable Task Force*, 10/2003.
105. Kędzior Z., Karcz K., *Badania marketingowe w praktyce - seria: „Marketing bez tajemnic”*, PWE, Warszawa 2001.
106. Kiczmachowska E., *Motywy producentów podejmowania produkcji pod markami detalistów*, „Marketing i Rynek”, 10/2008, Warszawa 2008.
107. Kierczyński Z., *Strategiczna reorientacja rynkowa polskich przedsiębiorstw wytwarzających produkty przemysłowe*, Suchy Las 2004.
108. Kilon A., *Znaczenie marketingu wewnętrznego w kształtowaniu relacji z klientem*, [w:] *Innowacje w marketingu, młodzi o marketingu III*, M. Skurczyński (red.) Uniwersytet Gdański, Sopot 2005.
109. Kirby J., Marsen P., *Connected Marketing. The Viral, Buzz and Word of Mouth Revolution*, Elsevier, Oxford 2007.
110. Kłopotcka A., *Jakość usług a potencjał konkurencyjny banku*, „Problemy Jakości”, 09/2001.

111. Kłos Z., Koper K., *Aspekty środowiskowe w zarządzaniu jakością obiektów*, [w]: T. Wanak, (red.), *Komunikacja i jakość w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
112. Konkel M., *Kowalski i Svenson razem w pracy*, „Puls Biznesu”, Warszawa 2011.
113. Kostecki J. M., *Zarabiać na niezadowolonych klientach*, „Marketing w Praktyce” nr 3/2001, Warszawa 2001.
114. Kotler P., *Marketing, analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner&Ska, Warszawa 1994.
115. Kotler P., *Marketing Analiza, planowanie wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999.
116. Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing – podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
117. Kotler P., Pfoertsch W., *Zarządzanie marką w segmencie B2B*, PWN, Warszawa 2008.
118. Krawulski J., *Public relations (wybrane zagadnienia)*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2000.
119. Kreitner R., Kinicki A., *Organizational Behavior*, Irwin, Boston 1989.
120. Kucharska B., *Współdziałanie przedsiębiorstw jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Marketing business-to-business. Partnerstwo-Wartość-Komunikacja*, P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński, Wydawnictwo Advertiva, Poznań 2007.
121. Kuczamer-Kłopotowska S., *Rozwój narzędzi komunikacji marketingowej*, [w:] *Komunikacja rynkowa. Ewolucja, wyzwania, szanse*. Zeszyty Naukowe 135, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
122. Kvale S., *InterViews. Wprowadzenie do jakościowego wywiadu badawczego*. Białystok 2004.
123. Kwiatek P., Leszczyński G., Zieliński M., *Marketing business-to-business. Partnerstwo-Wartość-Komunikacja*, Wydawnictwo Advertiva, Poznań 2007.
124. Kwiatek P., Leszczyński G., Zieliński M., *Wyzwania dla marketingu i sprzedaży na rynku B2B*, Wydawnictwo Advertiva, Poznań 2009.
125. Kwiatek P., Leszczyński G., Zieliński M., *Studia przypadków z marketingu sprzedaży i sprzedaży na rynku B2B*, Wydawnictwo Advertiva, Poznań 2009.
126. Kwiatek P., Leszczyński G., Zieliński M., *Komunikacja w relacjach business-to-business*, Wydawnictwo Advertiva, Poznań 2009.
127. Leonard F., *Strategies de marketing industriel-concepts et pratiques*. Presses Polytechniques et Universitaires, Lausanne 1994.
128. Leśniak A., *Współpraca partnerska generalnych wykonawców z podwykonawcami*, [w:] *Technologia i zarządzanie w budownictwie*, Prace Naukowe Instytutu Budownictwa Politechniki Wrocławskiej, Seria: „Studia i Materiały” nr 2, Wrocław 2008.
129. Lipowski A., *Polityka przemysłowa a wzrost konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
130. Łańcucki J., (red.), *Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001.
131. Ławniczak S.J., *Mały przedsiębiorca jako uczestnik postępowania o udzielenie zamówienia publicznego*, [w:] *Szanse rozwoju polskiego sektora MŚP na Jednolitym Rynku Europejskim*, J. Otto, R. Stanisławski, (redaktorzy naukowci), Tom 2, *Wspieranie rozwoju MŚP na Jednolitym Rynku Europejskim*, Politechnika Łódzka, Łódź 2006.
132. Macias J., *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 9/2008.
133. Maister H. D., Green H. C., Galford M. R., *Zaufany doradca. Jak budować trwałe relacje z klientami*. Wydawnictwo Helion, Warszawa 2011.
134. Manteuffel Szoegge H., *Wybrane zagadnienia ekonomiki budownictwa*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2006.
135. Matuszewska A., *Koncepcja partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP)*, [w:] *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstw i instytucji*, pod. red. S. Miklaszewskiego, B. Mikuły, Kraków 2010.
136. Maxwell J., *Tworzyć liderów*, Medium, Warszawa 1995.
137. Mazurek-Łopacińska K., *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002.
138. Migut G., *Monitorowanie satysfakcji klienta i diagnoza zmian*, Statsoft, Kraków 2002.

139. Minasowicz A., Targońska E., *Praktyka kierownika projektu w zarządzaniu projektami budowlanymi*, „Inżynier Budownictwa” 02/2011, Warszawa 2011.
140. Minus M.P., *Etyka w biznesie*, PWN, Warszawa 1998.
141. Mitrega M., *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2005.
142. Mitrega M., (red.) *Marketing relacji na rynku business to business*, wybrane zagadnienia, Katowice 2007.
143. Mittal V., Sarkees M., *Customer Divestment*, *Journal of Relationship Management*, Vol. 5, Nr 2/3, 2006.
144. Morgan M.R., Hunt D. S., *The commitment - trust theory of relationship marketing*, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, 1994.
145. Morris H.M., *Industrial and Organizational Marketing*, Merril Publishing Company Columbus, OH 1992.
146. Morris H.M., Pitt F.L., Honeycutt D.E., *Business-to-business marketing. A Strategic Approach* (3rd ed.), London 2001.
147. Mruk H., (red.) *Komunikowanie się w biznesie*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2002.
148. Mruk H., *Strategie marketingowe*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2002.
149. Mruk H., Pilarczyk B., Szulce H., *Marketing. Uwarunkowania i Instrumenty*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2005.
150. Mruk H., *Psychologiczne uwarunkowania rozmów handlowych na rynku B2B*, [w:] P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński, *Wyzwania dla marketingu i sprzedaży na rynku B2B*, Advertiva, Poznań 2009.
151. Mruk H., *Neuromarketing a skuteczność komunikacji rynkowej*, [w:] *Komunikacja rynkowa. Ewolucja, wyzwania, szanse*, red. naukowci B. Pilarczyk, Z. Waśkowski, Zeszyty Naukowe 135, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
152. Mróz B., *Zaufanie w relacjach firma konsument, uwarunkowania i dylematy*, [w:] *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce. Niepewność i zaufanie a zachowania nabywców*, WAiP, Warszawa 2009.
153. Mudie P., Cottam A., *Usługi, zarządzanie i marketing*, PWN, Warszawa 1997.
154. Murdoch A., *Komunikowanie się w kryzysie, jak ratować wizerunek firmy*, Poltext, Warszawa 2003.
155. Myszewski M. J., *Po prostu jakość. Podręcznik zarządzania jakością*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa 2005.
156. Myszewski M. J., *Po prostu jakość. Podręcznik zarządzania jakością*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
157. Nicholls R., *Interactions between Service Customers: Managing On-site Customer-to-Customer Interactions for Service Advantage*, Wydawnictwo Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2005.
158. Niedzielak M., *Stop korupcji w budownictwie*, „Inżynier Budownictwa” 09/2010, Warszawa 2010.
159. Nogalski B., Machel W., *CRM jako strategiczna determinanta rozwoju dealerów samochodów osobowych*, [w:] *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Zarządzanie rozwojem organizacji*, Tom 2, Tarnów 2009.
160. Roszyk-Kowalska G., *Przewaga konkurencyjna w aspekcie kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa*, *Management Forum* 2020, Katowice 2007.
161. Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
162. Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej strategii przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007.
163. Olczak A., Urbaniak M., *Marketing B2B w praktyce gospodarczej*, Difin, Warszawa 2006.
164. Otto J., *Marketing bezpośredni, czyli jak zaprzyjaźnić się z klientem*, „Business Press”, Warszawa 1994.
165. Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, *Zeszyty Naukowe nr 830 Politechniki Łódzkiej*, Łódź 1999.
166. Otto J., *Zadowolenie klienta i wartość dla klienta*, „Marketing i Rynek”, nr 12, Warszawa 1999.
167. Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2001.
168. Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2004.

169. Otto J., Stanisławski R., (redaktorzy naukowci), *Szanse rozwoju polskiego sektora MŚP na Jednolitym Rynku Europejskim*, Tom 1, *Funkcjonowanie MŚP w warunkach Jednolitego Rynku Europejskiego*, Politechnika Łódzka, Łódź 2006.
170. Otto J., Stanisławski R., (redaktorzy naukowci), *Szanse rozwoju polskiego sektora MŚP na Jednolitym Rynku Europejskim*, Tom 2, *Wspieranie rozwoju MŚP na Jednolitym Rynku Europejskim*, Politechnika Łódzka, Łódź 2006.
171. Otto J., Olczak A., *Marketing w handlu i usługach*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007.
172. Pabian A., *Marketing w budownictwie. Poradnik przedsiębiorcy budowlanego*, Warszawa 1999.
173. Palmer A., *Measuring and managing buyer – seller relationship life cycles*, Management Research News, vol. 18, no. 12, 1995.
174. Panasiuk A., *System zamówień publicznych w Polsce*, Olympus, Warszawa 2004.
175. Payne P., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1997.
176. Peace P., *Partnerstwo w budownictwie*, Poltext, Warszawa 2010.
177. Pierscionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003.
178. Pilarczyk B., (red.), *Uwarunkowania rozwoju handlu w Polsce na tle tendencji światowych*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1997.
179. Pilarczyk B., Sławińska M., Mruk H., *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*, PWE, Warszawa 2001.
180. Pilarczyk B., *Komunikacja jako element marketingu*, [w:] H. Mruk (red.), *Komunikowanie się w biznesie*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2002.
181. Pilarczyk B., *Reklama jako narzędzie komunikacji masowej*, [w:] *Komunikowanie się w marketingu*, H. Mruk (red.), PWE, Warszawa 2004.
182. Pilarczyk B., Leszczyński G., Kaniewska-Sęba A., *Badania marketingowe na rynku business-to-business*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
183. Pilarczyk B., *Uwarunkowania wyboru strategii marketingowej na rynku B2B*, [w:] *Marketing business-to-business. Partnerstwo-Wartość-Komunikacja*, P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński (red.), Advertiva, Poznań 2007.
184. Pilarczyk B., *Zarządzanie procesami komunikacji marketingowej na rynku B2B*, [w:] P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński (red.), *Wyzwania dla marketingu i sprzedaży na rynku B2B*, Advertiva, Poznań 2009.
185. Pilarczyk B., *Strategie konkurencji*, wykłady UEP, Poznań 2009.
186. Pilarczyk B., Waśkowski Z., (redaktorzy naukowci), *Komunikacja rynkowa. Ewolucja, wyzwania, szanse*. Zeszyty Naukowe 135, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
187. Pilarczyk B., *Komunikacja marketingowa jako sposób osiągania przewagi konkurencyjnej na rynku*, [w:] *Komunikacja rynkowa. Ewolucja, wyzwania, szanse*, red: B. Pilarczyk, Z. Waśkowski, Zeszyty Naukowe 135, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
188. Pilarczyk B., Waśkowski Z., (redaktorzy naukowci), *Komunikacja rynkowa. Skuteczne narzędzia i obszary zastosowania*. Zeszyty Naukowe 136, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
189. Porter M., *Strategia o konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, Warszawa 2000.
190. Porter M., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
191. Pronińska A., *Nadchodzą lepsze czasy dla producentów płytek*, „Puls Biznesu”, 72/2011, Warszawa 2011.
192. Przybylska P., *Polityka rozwoju klastrów*, Zeszyty Naukowe nr 6, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Bochni, Bochnia 2007.
193. Radziszewska-Zielina E., *Modeling of the partnering relations of construction enterprises*, „Quality Innovation Prosperity”, Vol. 12, No. 2, 2008, pp. 27-40.
194. Radziszewska-Zielina R., *Związki partnerskie przedsiębiorstw budowlanych na rynkach instytucjonalnych*, [w:] Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Tom 2, Tarnów 2009.
195. Radziszewska-Zielina E., *Analiza możliwości kształtowania współpracy partnerskiej w budownictwie*, „Budownictwo Przemysłowe”, nr 1/2009.

196. Radziszewska-Zielina E., *Analiza możliwości kształtowania współpracy partnerskiej przedsiębiorstw w polskim budownictwie, czyli lepsze relacje – większy sukces*, Budownictwo przemysłowe, Warszawa 2009.
197. Radziszewska-Zielina E., *Analysis of the Impact of the Level of Partnering Relations on the Selected Indexes of Success of Polish Construction Enterprises*, Inżynieria Ekonomika-Engineering Economics, Vol. 21, No. 3, 2010.
198. Radziszewska-Zielina E., *Badania relacji partnerskich przedsiębiorstw budowlanych*, Politechnika Krakowska, Kraków 2010.
199. Rae L., *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
200. Ratajczak-Mrozek M., *Sieci biznesowe w procesie kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych*, UEP, Poznań 2008.
201. Reichheld F., *The One Number you Need to Grow*, Harvard Business Review, 1981.
202. Reinartz W., V. Kumar V., *The Mismanagement of Customer Loyalty*, Harvard Business Review, July 2002.
203. Rhodes D., Stelter D., *Jak uzyskać przewagę nad konkurencją w czasie dekonjunkury*, [w:] Harvard Business Review Polska, lipiec-sierpień 2009.
204. Ritter Th., Wilkinson I. F, Johnston W. J., *Managing in complex business networks*, Industrial Marketing Management, 33/2004.
205. Robbins P.S., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
206. Rogoziński K., *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2000.
207. Rogoziński K., *Konstruktywno-krytyczne ujęcie marketingu relacyjnego*, [w:] M. Mitreğa, *Marketing relacji na rynku B2B*, Katowice 2007.
208. Rosa K., *Klaster jako forma powiązań przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas nr 1/2008, Sosnowiec 2008.
209. Roszyk-Kowalska G., *Przewaga konkurencyjna w aspekcie kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa*, Management Forum, Katowice 2007.
210. Rowiński L., *Marketing przedsiębiorstw budowlanych*, „Przegląd Budowlany”, 9/1992.
211. Rybicki J., Pawłowska B., *Kapitał intelektualny jako podstawa budowy przewagi konkurencyjnej*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2007.
212. Rydel M., (red.), *Komunikacja marketingowa*. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2001.
213. Rudawska E., *Relacje z podmiotami otoczenia źródłem poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] *Innowacje w Marketingu 5.0*, (red.) T. Czuba, M. Reysowski, M. Skurczyński, Uniwersytet Gdański, Sopot 2009.
214. Rudzewicz A., *Zaufanie przegląd koncepcji*, [w:] *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce. Niepewność i zaufanie a zachowania klientów*. Redakcja naukowa Lechosław Garbarski, Jolanta Tkaczyk, Warszawa 2009.
215. Rutkowski M., *Tworzenie związków pomiędzy dostawcami i odbiorcami w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych*, [w:] *Marketing relacji na rynku B2B*, pod redakcją M. Mitreği, Katowice 2007.
216. Rutkowski M., *Zaufanie pomiędzy ogniwami kanału dystrybucji jako podstawowy czynnik warunkujący partnerstwo – wyniki badań*, [w:] G. Sobczyk (red.), *Współczesny marketing – strategie*, PWE, Warszawa 2008.
217. Safin K., *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2002.
218. Sawicki G., Świdorski A., *Problematyka normalizacji jakości i kodyfikacji w aspekcie integracji z NATO i UE, jakość – problemy i rozwiązania część III*, Wojskowe Centrum Normalizacji, Instytut Techniczny Wojsk Lotniczych Zakład Systemów Jakości i Zarządzania, Warszawa 2010.
219. Schindler L.P., Thomas C.C., *The structure of Interpersonal Trust In the Workplace*, Psychological Reports, 1993.
220. Sieliwierstow M., *Budowlańcy pod ostrzałem klientów*, <http://www.pb.pl/>, Warszawa 2010.
221. Signetzk J., *Relacje partnerskie z klientami jako element przewagi konkurencyjnej na rynku budowlanym w Polsce*, [w:] *Wyzwania dla marketingu i sprzedaży na rynku B2B*, red. P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński, Wydawnictwo Advertiva, Poznań 2009.

222. Signetzk J., *Siła relacji partnerskich z odbiorcą a rekomendacja dla dostawców na rynku budowlanym w Polsce*, [w:] *Innowacje w Marketingu 5.0*, (red.) T. Czuba, M. Reysowski, M. Skurczyński, Uniwersytet Gdański, Sopot 2009.
223. Signetzk J., *Kształtowanie relacji z klientami a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw na rynku budowlanym*, [w:] *Zarządzanie organizacjami. Uwarunkowania – procesy – funkcje*, Studia Doktorantów 8, red. M. Sławińska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2010.
224. Signetzk J., *Rola rekomendacji w procesie kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw budowlanych w Polsce*, [w:] *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstw i instytucji*, red. S. Miklaszewski, B. Mikula, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010.
225. Signetzk J., *Uwarunkowania realizacji koncepcji marketingu partnerskiego na rynku budowlanym w Polsce*, B2B Forum 2011, *Marketing i sprzedaż na rynku przedsiębiorstw*, Poznań 2011.
226. Signetzk J., *Czynniki wpływające na konkurencyjność polskich wykonawców budowlanych – wybrane wyniki badań własnych*, WIB, Poznań 2011.
227. Skaliński M., *Ekobudownictwo moda czy konieczność*, *Builder*, 09/10, Warszawa 2010.
228. Skikiewicz R., *Jakość usług bankowych a konkurencyjność banków*, Poznań 2010.
229. Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2002.
230. Sławińska M., *Strategie konkurencji w handlu detalicznym w warunkach globalizacji rynku*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2005.
231. *Słownik Języka Polskiego*, PWN, <http://sjp.pwn.pl>
232. Smolarek M., *Strategie konkurencyjne małych przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Sosnowiec 2008.
233. Sobczak-Matysiak J., *Psychologia kontaktu z klientem*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1998.
234. Sobczyk G. (red.), *Współczesny marketing – strategie*, PWE, Warszawa 2008.
235. Sobocińska M., *Znaczenie uwarunkowań kulturowych w procesie zarządzania wartościami dla klienta instytucjonalnego*, [w:] Kwiatek P., Leszczyński G., Zieliński M., *Marketing business-to-business. Partnerstwo-Wartość-Komunikacja*, Wydawnictwo Advertiva, Poznań 2007.
236. Suchar M., *Zarządzanie po ludzku*, www.pulsbiznesu.pl, Warszawa 2011.
237. Surówka-Marszałek D., *Determinanty wyznaczające ciągłość relacji na rynku przedsiębiorstw*, [w:] *Wyzwania dla marketingu i sprzedaży na rynku B2B*, red. P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński, Advertiva, Poznań 2009.
238. Stanienda J., *Rola klastrów w transferze innowacji w regionie tarnowskim*, [w:] Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Tom 2, Tarnów 2009.
239. Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*, Astrum, Wrocław 2006.
240. Stankiewicz M. J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2002.
241. Stankiewicz M. J., *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” nr 7-8, 2000.
242. Stockes E., Akram S., *Zarządzanie przedsięwzięciem budowlanym*, Poltext, Warszawa 2010.
243. Storbacka K., Strandvik T., Grönroos Ch., *Managing customer relationship for profit*, *International Journal of Service Industry Management*, 5/1994.
244. Storbacka K., Lehtinen R.J., *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
245. Świątowiec J., *Partnerstwo strategiczne a teoria kosztów transakcyjnych*, „Marketing i Rynek”, nr 2/2006, Warszawa 2006.
246. Świątowiec J., *Kreowanie potencjalnej wartości w relacjach partnerskich*, [w:] *Państwo i Społeczeństwo w XXI wieku, Zarządzanie i Marketing w XXI wieku*, pod red. D. Surówki-Marszałek, W. Adamusa i W. Krawczyka, Krakowska Szkoła Wyższa, Kraków 2004, (współautorstwo: D. Surówka-Marszałek).

247. Świątowiec J., *Koegzystencja marketingu partnerskiego i transakcyjnego*, [w:] *Innowacje w marketingu, młodzi o marketingu III*, M. Skurczyński (red.) Uniwersytet Gdański, Sopot 2005.
248. Świątowiec J., *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006.
249. Świątowiec-Szczepańska J., *Obszary ryzyka w partnerstwie strategicznym*, [w:] *Marketing business-to-business. Partnerstwo-Wartość-Komunikacja*, pod. red. P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński., Wydawnictwo Advertiva, Poznań 2007.
250. Świątowiec J., *Znaczenie partnerstwa w relacjach gospodarczych*, [w:] *Zeszyty Naukowe nr 757, Prace z zakresu handlu i instytucji rynkowych*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008.
251. Świątowiec J., *Partnership Risk in International Relations*, The 26th IMP Conference Business Networks – Globality, Regionality, Locality, Corvinus University of Budapest, Hungary 2-4 September 2010 (współautorstwo: R. Szczepański).
252. Świątowiec J., *Ryzyko w marketingu partnerskim na rynku międzynarodowym – wyniki badań*, [w:] *Marketing międzynarodowy. Uwarunkowania i kierunki rozwoju*, red. J. W. Wiktor, A. Żbikowska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 281-291 (współautorstwo: R. Szczepański).
253. Szoega M. H., *Wybrane zagadnienia ekonomiki budownictwa*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2006.
254. Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007.
255. Sztucki T., *Promocja. Sztuka pozyskiwania nabywców*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1995.
256. Sztucki T., *Encyklopedia marketingu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998.
257. Sztucki T., *Marketing przedsiębiorcy i menedżera*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
258. Szymczak J., Urbaniak M., *Satysfakcja klienta jako wyznacznik działań przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 12/2006.
259. Thomas J. M., *Podręcznik marketingu*, PWN, Warszawa 1999.
260. Tokarski S., Lubimow J., *Przewaga konkurencyjna jako wymóg nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem globalnym*, [w:] *Organizacja w warunkach nasilającej się konkurencji*, red. Stankiewicz J., Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2004.
261. Tokarz M., Tyszka T., *Negocjacje*, [w:] T. Tyszka, (red.), *Psychologia ekonomiczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
262. Turnbull W. P., Cunningham T. M., *International Marketing and Purchasing*, [w:] *A Survey of Attitudes of Marketing and Purchasing Executives In Five European Countries*, Macmillan 1981.
263. Tworzydło D., *Świadomość marki w branży budowlanej*, <http://marketingowiec.pl>, 02/2011
264. Tyszka T., (red.), *Psychologia ekonomiczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
265. Tzokas N., Saren I., *Knowledge nad Relationship Marketing In Consumer Markets*, Rotterdam 1996.
266. Urbaniak M., *Strategia jakości w marketingu przemysłowym*, Wydawnictwo Normalizacyjne Alfa – Wero, Warszawa 1998.
267. Urbaniak M., *Marketing przemysłowy*, Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne Infor, Warszawa 1999.
268. Urbaniak M., *Modele podejmowania decyzji w procesie zakupu przemysłowego*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, seria I, Poznań 1998.
269. Urbaniak M., Olczak A., *Rola marketingu partnerskiego w kształtowaniu wizerunku firmy*, <http://www.epr.pl>, Warszawa 2004.
270. Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*. Wydanie III, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
271. Ustawa Prawo budowlane z dnia 7 lipca 1994 r., tekst pierwotny: Dz. U. 1994 r. Nr 89 poz. 414, tekst jednolity: Dz. U. 2010 r. Nr 243 poz. 1623.
272. Ustawa Prawo zamówień publicznych z dnia 29 stycznia 2004, (tekst pierwotny: Dz. U. 2004 r. Nr 19, poz. 177 z późn. zm).

273. Ustawa z dnia 30 sierpnia 2002 r. o systemie oceny zgodności (tekst pierwotny: Dz. U. z 2004 r. Nr 204, poz. 2087 z późn. zm.).
274. Ustawa z dnia 16 kwietnia 2004 r. o wyrobach budowlanych (tekst pierwotny: Dz. U. Nr 92, poz. 881 z późn. zm.).
275. Vacek J., *Prognozy wykonawców*, „Builder, Budownictwo, Ludzie, Opinie”, 02/2011, Warszawa 2011.
276. Walczak W., *Niematerialne determinanty konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun, (red.), *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
277. Wanak T., (red.) *Komunikacja i jakość w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
278. Waniowski P., Sobotkiewicz D., Daszkiewicz M., *Marketing – teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2010.
279. *Warunki techniczne wykonania i odbioru robót budowlano-montażowych*, tom 1, *Budownictwo ogólne*, część 4, „Arkady”, Warszawa 1990.
280. *Warunki techniczne wykonania i odbioru robót budowlanych*, część 1, Wydawnictwo ITB, Warszawa 2007.
281. Waśkowski Z., *Budowa lojalności względem marki na rynku dóbr przemysłowych*, „Marketing i Rynek”, Warszawa 3/2001.
282. Waśkowski Z., *Zastosowanie marketingu partnerskiego w budowie trwałych więzi z klientami*, „Marketing i Rynek”, Warszawa 2/2002.
283. Waśkowski Z., *Zastosowanie koncepcji marketingu zakupów w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie przedsiębiorstwem”, Warszawa 1/2004.
284. Waśkowski Z., (red.), *Metody i narzędzia komunikacji marketingowej*, nr 1, „Zarządzanie i Marketing”, Gnieźnieńska Wyższa Szkoła Humanistyczno-Menedżerska „Milenium”, Gniezno 2007.
285. Waśkowski Z., (red.), *Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Gnieźnieńskiej Wyższej Szkoły Humanistyczno-Menedżerskiej „Milenium”, nr 3, „Zarządzanie i Marketing”, Gniezno 2009.
286. Wąsik Z. S., Dorożko B., Kotulski A. Z., *Pomiar satysfakcji pracowników w praktyce przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji*, praca zbiorowa pod redakcją naukową L. Nieżurawskiego, Olsztyn 2002.
287. Wereda W., *Zarządzanie relacjami z klientem a postępowanie nabywców na rynku usług*, Difin, Warszawa 2009.
288. Więcek-Janka E., *Psychologiczne aspekty komunikacji marketingowej*, [w:] *Metody i narzędzia komunikacji marketingowej*, red. Z. Waśkowski, nr 1, „Zarządzanie i Marketing”, Gnieźnieńska Wyższa Szkoła Humanistyczno-Menedżerska „Milenium”, Gniezno 2007.
289. Wiktor W.J., *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, PWN, Warszawa 2001.
290. Wilson T. D., Jantrania S., *Understanding the value of a relationship*, *Asia-Australia, Marketing Journal*, 1994, vol. 2, No. 1., 55-65.
291. Wind Y., *Blurring the lines: is there a need to rethink industrial marketing*, *Journal of Business-Industrial Marketing*, 21/7, 2006.
292. Winkler R., *Komunikacyjne wyzwania w dobie internacjonalizacji współpracy*, [w:] *Zarządzanie intensyfikujące rozwój gospodarczy*, pod redakcją J. Teczek, J. Czekaja, Tom 2, Kraków 2010.
293. Wisz-Cieszyńska M., *Badanie postaw i satysfakcji klientów instytucjonalnych z oferowanego poziomu obsługi*, <http://www.swiatmarketingu.pl>, Poznań 2002.
294. Wojciechowski E., *Refleksje na temat rządzenia*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.
295. Wojciechowski T., *Zarządzanie sprzedażą i zakupem materiałów*, Wydawnictwo PWE Warszawa 1999.
296. Wojciechowski T., *Marketing na rynku instytucjonalnym*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2003.
297. Wolniak R., Skotnicka-Zasadzień B., *Wybrane metody badania satysfakcji klienta i oceny dostawców w organizacjach*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008.
298. Woś J., Rachocka J., Kasperek-Hoppe M., *Zachowania konsumentów – teoria i praktyka*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2004.

299. Zabolski R., *Komunikacja jako kluczowy element wprowadzenia nowej kategorii produktu na rynku budowlanym*, [w:] P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński, *Studium przypadków z Marketingu i Sprzedaży na rynku B2B*, Advertiva, Poznań 2009.
300. Zembura R., *Alianse strategiczne w koncepcji marketingu partnerskiego*, „Marketing i Rynek”, nr 12/2001, Warszawa 2001.
301. Zieliński M., *Kształtowanie komunikacji na rynku business-to-business*, [w:], P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński, *Marketing business-to-business. Partnerstwo-Wartość-Komunikacja*, Advertiva, Poznań 2007.
302. Żaba-Nieroda R., *Innowacyjność przedsiębiorstw a standardy ekologiczne*, [w:] Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Tom 2, Tarnów 2009.
303. Żywica R., Meszek W., Żywica A., *Organizacja procesu inwestycyjnego*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2003.

Pozostałe źródła

1. <http://www.abc.com.pl>
2. <http://www.akademia.marwlo.cad.pl>
3. <http://www.aste.net.pl>
4. <http://www.bem.pl>
5. <http://www.blog.nielsen.com>,
6. <http://www.bnipolska.pl>
7. <http://www.concrete.net.pl>
8. <http://www.dom.wp.pl>
9. <http://www.epr.pl>
10. <http://www.ementor.edu.pl>
11. <http://www.gkb.idhost.pl>
12. <http://www.gunb.gov.pl>
13. <http://www.isip.sejm.gov.pl>
14. <http://www.il.pw.edu.pl>
15. <http://www.instytut.info>
16. <http://www.itb.pl>
17. <http://www.isip.sejm.gov.pl>
18. <http://www.jakosc.biz>
19. <http://www.klaster-innowator.pl>
20. <http://www.lenalighting.pl>
21. <http://www.marketingowiec.pl>
22. <http://www.przetargipubliczne.pl>
23. <http://www.przegladbudowlany.pl>
24. <http://www.partnerstwopublicznoprywatne.pl>
25. <http://www.palgaz.com.pl>
26. <http://www.pb.pl>
27. <http://www.pi.gov.pl>
28. <http://www.plgbc.org.pl>
29. <http://www.quadriga.pl>
30. <http://www.questy.pl>
31. <http://www.rynekbudowlany.com>
32. <http://www.rzi.hg.pl>
33. <http://www.sse.lodz.pl>
34. <http://www.streetcom.pl>
35. <http://www.swiatmarketingu.pl>
36. <http://www.transparency.org>
37. <http://www.wib.com.pl>
38. <http://www.wikipedia.org>
39. <http://www.wpip.pl>

SPIS TABEL

Tabela 1.1.	Różnice pomiędzy marketingiem przemysłowym a konsumpcyjnym	14
Tabela 1.2.	Klasyfikacja dóbr dla potrzeb rynku towarów i usług przemysłowych	17
Tabela 1.3.	Określenia wersji angielskiej <i>relationship marketing</i>	23
Tabela 1.4.	Cechy różniące marketing transakcyjny od relacji partnerskich	29
Tabela 1.5.	Poziom realizacji marketingu relacji	36
Tabela 1.6.	Obszary relacji z klientami	37
Tabela 1.7.	Spektrum relacji między dostawcą i odbiorcą	40
Tabela 1.8.	Charakterystyka relacji dostawca – odbiorca	41
Tabela 1.9.	Czynniki wpływające na decyzje o wyborze strategii relacji z klientem	42
Tabela 1.10.	Rodzaje zakupów przemysłowych	45
Tabela 1.11.	Udział członków centrum zakupu w poszczególnych fazach procesu	48
Tabela 1.12.	Zakres działań jednostek uczestniczących w procesie zakupu	48
Tabela 1.13.	Typy relacji w programach prolojalnościowych	50
Tabela 1.14.	Bariery partnerskiej współpracy z dostawcami	59
Tabela 1.15.	Uwarunkowania zbudowania partnerskich relacji między dostawcą a odbiorcą na rynkach przemysłowych	61
Tabela 2.1.	Typ przedsiębiorstwa a ocena wagi czynników utrudniających rozwój rynku budowlanego w Polsce	72
Tabela 2.2.	Etapy procesu realizacji inwestycji budowlanych w Polsce	76
Tabela 2.3.	Wybrane definicje konkurencyjności przedsiębiorstw	82
Tabela 2.4.	Wybrane definicje przewagi konkurencyjnej	83
Tabela 2.5.	Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw budowlanych w Polsce	90
Tabela 2.6.	Strategie działania przedsiębiorstw na rynku budowlanym	97
Tabela 2.7.	Pozycje przedsiębiorstwa budowlanego w stosunku do konkurentów	98
Tabela 2.8.	Analiza mocnych i słabych stron konkurencji przedsiębiorstw budowlanych	99
Tabela 2.9.	Transakcje wiązane wymiany wartości między klientem a wykonawcą	101
Tabela 2.10.	Korzyści dla członków klastra budowlanego	107
Tabela 2.11.	Karta partnerstwa z wykonawcami/dostawcami	120
Tabela 2.12.	Kształtowania partnerstwa z klientami na rynku budowlanym	122
Tabela 2.13.	Podstawowe różnice w działaniu firm budowlanych z kapitałem polskim i szwedzkim na rynku budowlanym w Polsce	124
Tabela 3.1.	Komponenty zaufania w relacjach partnerskich na rynku budowlanym	130
Tabela 3.2.	Pięć wymiarów pojęcia zaufania	131
Tabela 3.3.	Wymogi i działania zmierzające do wzrostu zaufania klienta w trakcie kształtowania relacji i rozwoju partnerstwa	131
Tabela 3.4.	Mierniki siły relacji partnerskich z odbiorcą na rynku przedsiębiorstw budowlanych	132
Tabela 3.5.	Uwarunkowania kształtowania zaufania na rynku budowlanym	135
Tabela 3.6.	Bariery komunikacyjne mające wpływ na kształtowanie partnerstwa	144
Tabela 3.7.	Główne przyczyny utraty klientów	148
Tabela 3.8.	Jakość w ujęciu prekursorów zarządzania	149
Tabela 3.9.	10 zasad skutecznej procedury reklamacyjnej na rynku budowlanym wpływających na relacje partnerskie z klientami	154
Tabela 3.10.	Realizacja strategii jakości w kontekście relacji partnerskich z klientem: proces wielofunkcyjny	157
Tabela 3.11.	Rodzaje występujących rekomendacji na rynku budowlanym	162
Tabela 3.12.	Poziomy i zakresy rekomendacji marketingowej na rynku budowlanym	163
Tabela 3.13.	Źródła podpisanych umów z klientami - sposób dotarcia do klienta przez przedsiębiorstwa budowlane	167
Tabela 3.14.	Źródła pozyskiwania zapytań ofertowych w latach 2003 - 2009	167
Tabela 3.15.	Kwestionariusz zadowolenia klienta firmy Astron	173

Tabela 3.16.	Roczna ocena satysfakcji klienta na temat wykonanych prac budowlanych na podstawie zebranych ankiet	174
Tabela 4.1.	Typ przedsiębiorstwa a struktura kapitału	187
Tabela 4.2.	Typ przedsiębiorstwa a przestrzenny zasięg działania	187
Tabela 4.3.	Typ przedsiębiorstwa a poziom przychodów w firmie (PLN)	188
Tabela 4.4.	Test istotności zróżnicowania grup pod względem przejawianego poziomu zaufania i oceny tego czynnika jako warunku trwałości relacji partnerskich	190
Tabela 4.5.	Siła zależności: przejawiane do partnera zaufanie a ocena zaufania jako kluczowego warunku trwałości relacji partnerskich	190
Tabela 4.6.	Wpływ zaufania do wykonawców/ podwykonawców na trwałość relacji partnerskich	191
Tabela 4.7.	Test istotności zróżnicowania grup pod względem wpływu zaufania do wykonawców/ podwykonawców na trwałość relacji partnerskich	192
Tabela 4.8.	Test istotności zróżnicowania grup pod względem przejawianego poziomu zaufania do wykonawców/podwykonawców	192
Tabela 4.9.	Test istotności zróżnicowania grup: zasięg działania firmy a znaczenie relacji partnerskich z klientami	194
Tabela 4.10.	Siła współzależności: zasięg działania firmy a znaczeni relacji partnerskich z klientami	194
Tabela 4.11.	Siła zależności: typ przedsiębiorstwa a istotność relacji partnerskich z wybranymi podmiotami	197
Tabela 4.12.	Typ przedsiębiorstwa a istotność relacji partnerskich	197
Tabela 4.13.	Test istotności zróżnicowania grup pod względem istotności relacji partnerskich	198
Tabela 4.14.	Siła zależności: typ przedsiębiorstwa a istotności relacji partnerskich	198
Tabela 4.15.	Siła zależności: typ przedsiębiorstwa a obszary partnerskiej współpracy między firmami	200
Tabela 4.16.	Siła zależności: typ przedsiębiorstwa a istotność czynników warunkujących partnerstwo z klientami	203
Tabela 4.17.	Siła zależności: typ przedsiębiorstwa a cechy pracowników wykonawców wpływające na trwałość relacji partnerskich	206
Tabela 4.18.	Test istotności zróżnicowania grup pod względem znaczenia kosztów wdrażania marketingu partnerskiego i oceny stopnia rozbudowania biurokracji urzędowej	206
Tabela 4.19.	Siła zależności: znaczenie kosztów wdrażania marketingu partnerskiego a znaczenie stopnia rozbudowania biurokracji urzędowej	207
Tabela 4.20.	Test istotności zróżnicowania grup pod względem znaczenia kosztów wdrażania marketingu partnerskiego i wpływu zapisów prawa o zamówieniach publicznych	207
Tabela 4.21.	Siła zależności: znaczenie kosztów wdrażania marketingu partnerskiego a ocena znaczenia zapisów prawa o zamówieniach publicznych	208
Tabela 4.22.	Siła zależności: typ przedsiębiorstwa a czynniki warunkujące rozwój marketingu partnerskiego na rynku budowlanym w Polsce	211
Tabela 4.23.	Test istotności zróżnicowania grup pod względem wpływu pozycji kosztowej oferty i terminowości wykonania usługi/ dostawy na wybór wykonawcy budowlanego przez klientów	212
Tabela 4.24.	Siła zależności: typ przedsiębiorstwa a istotność czynników wpływających na konkurencyjność wykonawców	216
Tabela 4.25.	Test istotności zróżnicowania grup pod względem udzielenia rekomendacji wykonawcy/ podwykonawcy oferującego produkt, bądź usługę w odpowiedniej jakości	217
Tabela 4.26.	Siła zależności: jakość usługi a udzielenie rekomendacji	218
Tabela 4.27.	Test istotności zróżnicowania grup pod względem wpływu relacji partnerskich na fakt udzielania rekomendacji	218
Tabela 4.28.	Test istotności zróżnicowania grup pod względem wpływu relacji partnerskich na udzielanie rekomendacji	219

Tabela 4.29.	Siła zależności: wielkość przedsiębiorstwa wśród zamawiających a ocena wpływu relacji partnerskich na udzielanie rekomendacji	220
Tabela 4.30.	Typ przedsiębiorstwa a znaczenie zaufania przy udzielaniu rekomendacji	222
Tabela 4.31.	Test istotności różnicowania grup pod względem znaczenia zaufania przy udzielaniu rekomendacji	223
Tabela 4.32.	Siła zależności pomiędzy typem przedsiębiorstwa a znaczeniem zaufania przy udzielaniu rekomendacji	223
Tabela 4.33.	Siła zależności: typ przedsiębiorstwa a przydatność źródeł informacji o wykonawcach budowlanych dla klientów	227
Tabela 4.34.	Siła zależności: typ przedsiębiorstwa a waga mierników siły partnerstwa	229
Tabela 4.35.	Test istotności różnicowania grup pod względem ważności zaufania klienta do wykonawcy, jako miernika siły partnerstwa wśród wykonawców	229
Tabela 4.36.	Siła zależności: wielkość przedsiębiorstwa budowlanego a ważność poziomu zaufania klienta do wykonawcy (wśród wykonawców)	230
Tabela 4.37.	Siła zależności: typ przedsiębiorstwa a istotność korzyści z partnerstwa z klientami	233
Tabela 4.38.	Siła zależności: typ przedsiębiorstwa a istotność korzyści z partnerstwa z wykonawcami/ podwykonawcami	235
Tabela 4.39.	Siła zależności: typ przedsiębiorstwa a poziom akceptacji dla ceny o 3% wyższej od oferowanej przez konkurencyjne firmy	237
Tabela 4.40.	Siła zależności: typ przedsiębiorstwa wpływ relacji partnerskich na wyniki przedsiębiorstwa	239
Tabela 4.41.	Siła współzależności: istotność relacji partnerskich z klientami a wpływ relacji partnerskich na poziom zysku netto wśród wykonawców	240
Tabela 4.42.	Siła współzależności: istotność relacji partnerskich z wykonawcami a wpływ relacji partnerskich na poziom kosztów wśród zamawiających	240

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1.1.	Elementy <i>promotion mix</i> w marketingu przemysłowym	20
Rysunek 1.2.	Orientacja marketingu partnerskiego	25
Rysunek 1.3.	Założenia marketingu partnerskiego	26
Rysunek 1.4.	Korzyści z stosowania marketingu partnerskiego	39
Rysunek 1.5.	Centrum zakupu przemysłowego	47
Rysunek 1.6.	Czynniki wpływające na zachowanie się nabywcy na rynku przedsiębiorstw	52
Rysunek 2.1.	Otoczenie firmy budowlanej	73
Rysunek 2.2.	Kompleksowe ujęcie czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstwa budowlanego	86
Rysunek 2.3.	Konkurencyjność przedsiębiorstw budowlanych wykonujących obiekty przemysłowe	89
Rysunek 2.4.	Siły rządzące konkurencją dla firmy budowlanej	95
Rysunek 2.5.	Cykl partnerstwa między uczestnikami rynku budowlanego	116
Rysunek 2.6.	Możliwe relacje partnerskie z wybranymi podmiotami otoczenia przedsiębiorstwa budowlanego	117
Rysunek 2.7.	Siedem filarów partnerstwa	118
Rysunek 2.8.	Trzy etapy partnerstwa w budownictwie	120
Rysunek 2.9.	Możliwe procesy partnerstwa związane z realizacją budowy	121
Rysunek 3.1.	Kształtowanie zaufania na rynku budowlanym	133
Rysunek 3.2.	Cykl życia relacji partnerskich a zaufanie między uczestnikami rynku budowlanego	134
Rysunek 3.3.	Układ komunikacji między kierownikiem projektu a otoczeniem w procesie inwestycji project management	138
Rysunek 3.4.	Elementy procesu komunikacji na rynku budowlanym	143
Rysunek 3.5.	Związek pomiędzy jakością usługi a satysfakcją Zamawiającego	150
Rysunek 3.6.	Jakość prac budowlanych a wzmocnienie partnerstwa z klientami	156

Rysunek 3.7.	Reakcja klientów na niezadowolenie z realizacji prac przez wykonawcę	176
Rysunek 3.8.	Łańcuch satysfakcja - partnerstwo - wynik	177
Rysunek 3.9.	Proces kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw z wykorzystaniem partnerstwa z klientami	180

SPIS WYKRESÓW

Wykres 1.1.	Źródła informacji o ofercie na polskim rynku dóbr przemysłowych	21
Wykres 2.1.	Atrakcyjność segmentów rynku budowlanego	69
Wykres 2.2.	Waga czynników utrudniających rozwój rynku budowlanego w Polsce w opiniach wykonawców	71
Wykres 2.3.	Waga czynników utrudniających rozwój rynku budowlanego w Polsce w opiniach zamawiających	71
Wykres 2.4.	Czynniki sprzyjające konkurencyjności przedsiębiorstw budowlanych	91
Wykres 2.5.	Bariery współpracy między partnerami	105
Wykres 3.1.	Sposób dotarcia do klienta przez przedsiębiorstwa budowlane	166
Wykres 4.1.	Poziom zaufania do dotychczasowych wykonawców/ podwykonawców	193
Wykres 4.2.	Zasięg działania firmy a znaczenie relacji partnerskich z klientami	195
Wykres 4.3.	Istotność relacji partnerskich z wybranymi podmiotami w opiniach wykonawców	196
Wykres 4.4.	Istotność relacji partnerskich z wybranymi podmiotami w opiniach zamawiających	196
Wykres 4.5.	Obszary partnerskiej współpracy między firmami w opiniach wykonawców	199
Wykres 4.6.	Obszary partnerskiej współpracy między firmami w opiniach zamawiających	201
Wykres 4.7.	Istotność czynników warunkujących partnerstwo z klientami w opiniach wykonawców	201
Wykres 4.8.	Istotność czynników warunkujących partnerstwo z klientami w opiniach zamawiających	202
Wykres 4.9.	Cechy pracowników wykonawców wpływające na trwałość relacji partnerskich w opiniach wykonawców	204
Wykres 4.10.	Cechy pracowników wykonawców wpływające na trwałość relacji partnerskich w opiniach zamawiających	205
Wykres 4.11.	Czynniki utrudniające rozwój marketingu partnerskiego na rynku budowlanym w Polsce w opiniach wykonawców	208
Wykres 4.12.	Czynniki utrudniające rozwój marketingu partnerskiego na rynku budowlanym w Polsce w opiniach zamawiających	210
Wykres 4.13.	Istotność czynników wpływających na konkurencyjność wykonawców w opiniach wykonawców	214
Wykres 4.14.	Istotność czynników wpływających na konkurencyjność wykonawców w opiniach zamawiających	215
Wykres 4.15.	Wpływ relacji partnerskich z wykonawcami/ podwykonawcami na fakt udzielenia rekomendacji	219
Wykres 4.16.	Wielkość przedsiębiorstwa a wpływ relacji partnerskich na udzielenie rekomendacji w opiniach zamawiających	220
Wykres 4.17.	Warunki udzielania rekomendacji w opiniach wykonawców	221
Wykres 4.18.	Warunki udzielania rekomendacji w opiniach zamawiających	222
Wykres 4.19.	Przydatność źródeł informacji o wykonawcach budowlanych dla klientów w opiniach wykonawców	225
Wykres 4.20.	Przydatność źródeł informacji o wykonawcach budowlanych dla klientów w opiniach zamawiających	226
Wykres 4.21.	Waga mierników siły partnerstwa wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw budowlanych w opiniach wykonawców	228
Wykres 4.22.	Waga mierników siły partnerstwa wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw budowlanych w opiniach zamawiających	228

Wykres 4.23.	Istotność korzyści z partnerstwa z klientami w opiniach wykonawców	231
Wykres 4.24.	Istotność korzyści z partnerstwa z klientami w opiniach zamawiających	232
Wykres 4.25.	Istotność korzyści z partnerstwa z podwykonawcami w opiniach wykonawców	234
Wykres 4.26.	Istotność korzyści z partnerstwa z wykonawcami w opiniach zamawiających	235
Wykres 4.27.	Poziom wrażliwości cenowej wykonawców	236
Wykres 4.28.	Poziom wrażliwości cenowej zamawiających	237
Wykres 4.29.	Wpływ relacji partnerskich na wynik finansowy przedsiębiorstwa w opiniach wykonawców	238
Wykres 4.30.	Wpływ relacji partnerskich na wynik finansowy przedsiębiorstwa w opiniach zamawiających	239

Załączniki (aneks)

1. Ocena istotności relacji partnerskich z wybranymi podmiotami

Statystyki testu ^a						
	Klienci	Podwykonawcy	Konkurenci	Organizacje samorządowe	Organizacje finansowe	Ośrodki badawcze i naukowe
U Manna-Whitneya	6495,000	4463,500	6142,000	6530,000	7481,000	4594,000
W Wilcoxona	13755,000	11723,500	13045,000	13790,000	14741,000	11854,000
Z	-2,588	-6,148	-2,148	-1,897	-,366	-5,619
Istotność asymptotyczna (dwustronna)	,010	,000	,032	,058	,715	,000

a. Zmienna grupująca: Typ przedsiębiorstwa (A i B)

2. Obszary partnerskiej współpracy między firmami

Statystyki testu ^a									
	Transport i logistyka	Badania i rozwój	Marketing	Sprzedaż	Finanse	Projektowanie	Informatyka	Wykonawstwo budowlane	Serwis i eksploatacja
U Manna-Whitneya	4524,000	5654,000	4782,000	3810,000	5268,000	4882,500	4794,500	3810,500	7095,000
W Wilcoxona	11784,000	12914,000	12042,000	11070,000	12528,000	12142,500	12054,500	11070,500	14355,000
Z	-5,878	-3,577	-5,281	-6,757	-4,211	-5,247	-5,196	-7,234	-1,300
Istotność asymptotyczna (dwustronna)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,194

a. Zmienna grupująca: Typ przedsiębiorstwa (A i B)

3. Ocena wpływu relacji partnerskich na fakt udzielenia rekomendacji

Statystyki testu ^{a,b,c}	
	3 Czy relacje partnerskie miały wpływ kiedykolwiek na podjęcie przez Panią/Pana decyzji o zarekomendowaniu innemu klientowi/wykonawcy dotychczasowych Państwa podwykonawców
Chi-kwadrat	,977
Df	3
Istotność asymptotyczna	,807

a. Typ przedsiębiorstwa (A i B) = przedsiębiorstwa budowlane (biura projektowe, dostawcy, wykonawcy)

b. Test Kruskala-Wallis

c. Zmienna grupująca: M.3 Zasięg działania

Statystyki testu^{abc}

	3 Czy relacje partnerskie miały wpływ kiedykolwiek na podjęcie przez Panią/Pana decyzji o zarekomendowaniu innemu klientowi/wykonawcy dotychczasowych Państwa podwykonawców
Chi-kwadrat	10,719
Df	3
Istotność asymptotyczna	,013

a. Typ przedsiębiorstwa (A i B) = zamawiający (klienci, inwestorzy, odbiorcy usług budowlanych)

b. Test Kruskala-Wallisa

c. Zmienna grupująca: M.3 Zasięg działania

Statystyki testu^{ab}

	3 Czy relacje partnerskie miały wpływ kiedykolwiek na podjęcie przez Panią/Pana decyzji o zarekomendowaniu innemu klientowi/wykonawcy dotychczasowych Państwa podwykonawców
U Manna-Whitneya	154,500
W Wilcoxon	175,500
Z	-2,526
Istotność asymptotyczna (dwustronna)	,012

a. Typ przedsiębiorstwa (A i B) = zamawiający (klienci, inwestorzy, odbiorcy usług budowlanych)

b. Zmienna grupująca: M.5 Forma własności

4. Identyfikacja warunków udzielenia rekomendacji

Test istotności zróżnicowania grup pod względem oceny wpływu dobrej komunikacji na udzielenie rekomendacji

Testy Chi-kwadrat

	Wartość	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)	Istotność dokładna (dwustronna)	Istotność dokładna (jednostronna)
Chi-kwadrat Pearsona	1,115 ^a	1	0,291	0,380	0,225
Poprawka na ciągłość ^b	,577	1	0,447		
Iloraz wiarygodności	1,139	1	0,286		
Dokładny test Fishera					
Test związku liniowego	1,110	1	0,292		
N Ważnych obserwacji	249				

a. ,0% komórek (0) ma liczebność oczekiwaną mniejszą niż 5. Minimalna liczebność oczekiwana wynosi 5,78.

b. Obliczone wyłącznie dla tabeli 2x2.

Test istotności zróżnicowania grup pod względem oceny wpływu partnerskich relacji na udzielenie rekomendacji

Testy Chi-kwadrat					
	Wartość	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)	Istotność dokładna (dwustronna)	Istotność dokładna (jednostronna)
Chi-kwadrat Pearsona	1,637 ^a	1	0,201	0,271	0,158
Poprawka na ciągłość ^b	1,005	1	0,316		
Iloraz wiarygodności	1,703	1	0,192		
Dokładny test Fishera					
Test związku liniowego	1,630	1	0,202		
N Ważnych obserwacji	233				

a. ,0% komórek (0) ma liczebność oczekiwaną mniejszą niż 5. Minimalna liczebność oczekiwana wynosi 6,31.

b. Obliczone wyłącznie dla tabeli 2x2.

10. Ocena istotności korzyści z partnerstwa

Statystyki testu ^a											
	Obniżenie kosztów zdobycia nowego klienta	Zwiększenie wartości sprzedaży	Zwiększenie poziomu zyskowności	Niższa wrażliwość cenowa klientów	Wzmocnienie zaufania	Wysoka jakość dostarczanej usługi	Uzyskanie rekomendacji od klienta	Budowanie grona lojalnych odbiorców	Przeprowadzenie transakcji wiązaných	Zapewnienie dobrej komunikacji z klientami	Zaspokajanie potrzeb klientów
U Manna-Whitneya	7635,000	7276,000	7552,500	6946,500	7541,000	6661,000	7313,000	7077,000	4956,000	7087,000	7533,000
W Wilcoxona	16150,000	15791,000	14812,500	14206,500	14801,000	13921,000	15828,000	15592,000	12216,000	14347,000	16048,000
Z	-,322	-1,002	-,460	-1,614	-,497	-2,213	-,926	-1,391	-5,164	-1,375	-,518
Istotność asymptotyczna (dwustronna)	,748	,316	,645	,106	,619	,027	,354	,164	,000	,169	,605

a. Zmienna grupująca: Typ przedsiębiorstwa (A i B)

11. Ocena istotności korzyści z partnerstwa z wykonawcami/podwykonawcami

Statystyki testu^a

	Uzyskanie dostępu do klientów podwykonawców	Dostęp do referencji podwykonawców	Optymalizacja terminów wykonania	Uzyskanie dostępu do zasobów finansowych wykonawców	Uzyskanie dostępu do specjalistycznego sprzętu i urządzeń	Zwiększenie innowacyjności przedsiębiorstwa	Obniżenie kosztów produkcji i funkcjonowania	Udoskonalenie procesów technologicznych	Dostęp do specjalistycznego oprogramowania	Optymalizacja rozwiązań materiałowych i jakościowych	Uzyskanie konkurencyjnych ofert cenowych
U Manna-Whitneya	4685,000	6472,000	6707,500	4927,000	6380,500	7676,500	6918,000	6154,000	5683,500	6648,000	7001,000
W Wilcoxona	11945,000	13732,000	13967,500	12187,000	13640,500	15932,500	14178,000	12940,000	12943,500	13908,000	14261,000
Z	-5,621	-2,278	-2,032	-5,085	-2,421	-,007	-1,496	-2,520	-3,690	-1,981	-,879
Istotność asymptotyczna (dwustronna)	,000	,023	,042	,000	,015	,995	,135	,012	,000	,048	,379

a. Zmienna grupująca: Typ przedsiębiorstwa (A i B)

12. Identyfikacja pożądanych cech pracowników wykonawców

Statystyki testu^a

	Znajomość branży klienta	Wiedza na temat własnej firmy wykonawczej i jej oferty	Zdolności komunikacyjne (mówienie, słuchanie)	Dyspozycyjność	Znajomość języków obcych	Uczciwość	Znajomość technik sprzedaży	Wysoka kultura osobista	Elastyczność działania	Zdolności przywódcze pracownika wykonawcy	Schludny wygląd zewnętrzny	Wzbudzenie zaufania klienta
U Manna-Whitneya	6988,000	7414,000	7254,000	7234,500	4475,500	7690,500	5272,500	5745,500	5553,000	4987,500	5402,000	6129,500
W Wilcoxona	14248,000	14674,000	14514,000	14494,500	11735,500	16205,500	12532,500	13005,500	12813,000	12247,500	12662,000	13032,500
Z	-1,564	-,763	-1,051	-1,082	-6,079	-,223	-4,617	-3,864	-4,308	-5,187	-4,523	-2,902
Istotność asymptotyczna (dwustronna)	,118	,446	,293	,279	,000	,824	,000	,000	,000	,000	,000	,004

a. Zmienna grupująca: Typ przedsiębiorstwa (A i B)

13. Ocena czynników utrudniających rozwój marketingu partnerskiego na rynku budowlanym w Polsce

Statystyki testu^a

	Brak wiedzy decydentów o korzyściach dla organizacji	Bariery wynikające ze specyfiki przetargowej	Rozbudowana biurokracja urzędowa	Brak zaufania do partnerów	Silna konkurencja	Niskie kompetencje pracowników	Korupcja	Wysokie koszty wdrażania	Świadomość braku długofalowych efektów	Forma własności np. firma państwowa	Konflikty wewnętrzne firmy	Obawa przed wykorzystaniem pozycji oferenta	Uwarunkowania kulturowe i językowe	Wyższość celów grupowych nad celami firmy	Bariery w komunikacji międzyludzkiej	Niska jakość świadczonych usług budowlanych
U Manna-Whitneya	7130,000	7296,500	7602,000	7794,000	6309,000	7650,500	7795,500	5811,000	7296,500	4936,000	6761,000	7066,500	5086,500	7088,500	7135,500	7706,000
W Wilcoxon	14390,000	14556,500	14862,000	16309,000	13569,000	16165,500	15055,500	13071,000	15811,500	13451,000	14021,000	15581,500	12346,500	14348,500	14395,500	14966,000
Z	-1,249	-,947	-,373	-,012	-2,895	-,287	-,008	-3,652	-,924	-5,282	-1,946	-1,355	-4,915	-1,307	-1,237	-,065
Istotność asymptotyczna (dwustronna)	,212	,343	,709	,991	,004	,774	,993	,000	,356	,000	,052	,175	,000	,191	,216	,949

a. Zmienna grupująca: Typ przedsiębiorstwa (A i B)

14. Ocena istotności czynników warunkujących partnerstwo

Statystyki testu^a

	Długofalowa orientacja relacyjna stron	Kultura organizacyjna wykonawcy	Kompetencje pracowników wykonawcy	Zaangażowanie stron	Komunikacja między klientem a wykonawcą	Zaufanie klienta do wykonawcy	Konkurencyjna oferta wykonawcy	Satysfakcja klienta z wykonawcy	Bezkonfliktowość pracowników wykonawcy	Korzyści dla obydwu partnerów (inwestora i wykonawcy)	Satysfakcja posprzedażowa klienta	Dystans między partnerami	Różnice kulturowe pomiędzy partnerami	Nieuczciwa konkurencja wykonawcy
U Manna-Whitneya	7124,000	5550,500	7507,000	7241,500	7066,000	6543,500	7495,500	6345,500	5987,000	6745,000	6160,500	6755,000	6278,000	6666,000
W Wilcoxon	14384,000	12810,500	16022,000	14501,500	14326,000	13803,500	16010,500	13605,500	13247,000	14005,000	13420,500	14015,000	13538,000	13452,000
Z	-1,281	-4,312	-,568	-1,096	-1,214	-2,497	-,582	-2,912	-3,375	-2,034	-3,162	-2,020	-2,809	-1,658
Istotność asymptotyczna (dwustronna)	,200	,000	,570	,273	,225	,013	,560	,004	,001	,042	,002	,043	,005	,097

a. Zmienna grupująca: Typ przedsiębiorstwa (A i B)

15. Ocena istotności czynników wpływających na wybór wykonawcy przez klientów

Statystyki testu^a

	System zarządzania organizacją	Zasoby finansowe	Pozycja kosztowa oferty	Unikatowość oferty	Kompleksowość oferty	Nowoczesność stosowanych technologii, materiałów	Termin wykonania/ dostawy	Gwarancja na produkt lub usługę	Reputacja przedsiębiorstwa budowlanego	Sila marki dostawcy/ wykonawcy	Wysokie kompetencje pracowników wykonawcy	Sympatia do pracowników
U Manna-Whitneya	5595,500	5975,000	7058,000	5055,000	6826,000	6115,000	7759,500	7426,000	6398,000	5139,500	7745,500	6954,500
W Wilcoxona	12855,500	13235,000	14318,000	12315,000	14086,000	14630,000	16274,500	15941,000	13658,000	12399,500	15005,500	14214,500
Z	-4,079	-3,491	-1,434	-5,082	-1,884	-3,211	-,085	-,736	-2,688	-4,962	-,104	-1,544
Istotność asymptotyczna (dwustronna)	,000	,000	,151	,000	,060	,001	,933	,462	,007	,000	,917	,123

a. Zmienna grupująca: Typ przedsiębiorstwa (A i B)

Statystyki testu^a

	Zachowania komunikacyjne wykonawcy	Zaufanie do wykonawcy	Posiadane certyfikaty, wyróżnienia wykonawcy	Dotychczasowe referencje/ rekomendacje	Działania promocyjne (reklama, katalogi, strona www)	Użyteczność miejsca (odległość do kontaktów z wykonawcą)	Dotychczasowa partnerska współpraca	Możliwość przeprowadzenia transakcji wiązanych	Relacje z organami samorządowymi	Zaangażowanie społeczne (sponsoring)	Wypożyczenie siedziby przedsiębiorstwa budowlanego	Udział w stowarzyszeniach branżowych (izby, klastry)	Satysfakcja klienta z wykonawcy
U Manna-Whitneya	7034,500	6634,000	4722,000	6373,000	3344,000	6173,000	7118,000	4368,500	6133,000	5710,500	4806,500	4824,000	6994,500
W Wilcoxona	14294,500	13894,00	11982,00	13633,000	10604,00	13433,000	14378,000	11628,500	13393,000	12970,500	12066,500	12084,000	14254,50
Z	-1,460	-2,244	-5,725	-2,786	-8,155	-2,831	-1,323	-6,248	-3,004	-3,809	-5,502	-5,390	-1,538
Istotność asymptotyczna (dwustronna)	,144	,025	,000	,005	,000	,005	,186	,000	,003	,000	,000	,000	,124

a. Zmienna grupująca: Typ przedsiębiorstwa (A i B)

16. Ocena przydatności źródeł informacji o wykonawcach budowlanych dla klientów

Statystyki testu^a

	Internet (portale internetowe, wyszukiwarki)	Targi specjalistyczne	Reklama telewizyjna	Reklama prasowa	Banery reklamowe na budowach	Polecenie od innych klientów	Polecenia od Państwa konkurentów	Biura nieruchomości	Projektanci/architekci	Konsultanci, doradcy, inspektorzy nadzoru	Towarzystwa ubezpieczeniowe	Opinie bankowe	Władze lokalne np. Burmistrz, urzędnicy	Dotychczasowe partnerstwo	Znajomi, rodzina, pracownicy	Stowarzyszenia branżowe, np. klastry, izby	Publikacje naukowe, sondaże, rankingi
U Manna-Whitneya	6726,00	6719,00	5289,50	4523,00	3764,00	7057,50	6036,50	5873,50	6608,00	6250,00	6332,00	5430,00	5268,50	7484,00	6157,50	5047,00	6056,00
W Wilcoxona	13986,000	13979,000	12192,500	11426,000	11024,000	14317,500	13296,500	13133,500	13868,000	13510,000	13592,000	12690,000	12528,500	15999,000	13417,500	12307,000	13316,000
Z	-2,029	-1,967	-4,315	-5,844	-7,366	-1,565	-3,277	-3,546	-2,297	-3,043	-2,652	-4,282	-4,556	-,602	-3,017	-4,980	-3,148
Istotność asymptotyczna (dwustronna)	,042	,049	,000	,000	,000	,118	,001	,000	,022	,002	,008	,000	,000	,547	,003	,000	,002

a. Zmienna grupująca: Typ przedsiębiorstwa (A i B)

17. Wrażliwość cenowa

Statystyki testu^a

	3%	5%	10%	20%	50%	100%	200%
U Manna-Whitneya	6492,000	7304,500	7055,500	7071,000	7230,000	7569,000	7347,000
W Wilcoxona	14748,000	15560,500	14315,500	15327,000	15486,000	14829,000	14607,000
Z	-3,722	-,811	-1,282	-1,228	-1,213	-,449	-1,527
Istotność asymptotyczna (dwustronna)	,000	,417	,200	,219	,225	,653	,127

a. Zmienna grupująca: Typ przedsiębiorstwa (A i B)

18. Ocena wpływu relacji partnerskich na wyniki przedsiębiorstwa

Statystyki testu ^a				
	Zysk netto	Przychód z sprzedaży	Poziom kosztów	18.4 Udział w rynku
U Manna-Whitneya	2736,000	4339,000	2302,000	3994,000
W Wilcoxon	6652,000	9289,000	6958,000	8554,000
Z	-4,079	-,611	-5,175	-,557
Istotność asymptotyczna (dwustronna)	,000	,541	,000	,578

a. Zmienna grupująca: Typ przedsiębiorstwa (A i B)

19. Ocena wagi mierników siły partnerstwa

Statystyki testu ^a									
	Czas trwania relacji między klientem a wykonawcą	Intensywność relacji między klientem a wykonawcą	Satysfakcja klienta	Porównawczy poziom odniesienia	Zorientowanie wykonawcy na klienta	Wiedza i profesjonalizm wykonawcy	Zaangażowanie klienta	Zaufanie klienta do wykonawcy	Jakość usługi wykonawcy
U Manna-Whitneya	7065,000	6555,500	6964,000	6598,500	7785,000	7687,000	5861,000	7138,000	6632,000
W Wilcoxon	14325,000	13815,500	14224,000	15113,500	16300,000	16202,000	13121,000	14398,000	15147,000
Z	-1,441	-2,450	-1,709	-2,241	-,029	-,227	-3,715	-1,294	-2,547
Istotność asymptotyczna (dwustronna)	,149	,014	,087	,025	,977	,820	,000	,196	,011

a. Zmienna grupująca: Typ przedsiębiorstwa (A i B)

20. Ocena wagi czynników utrudniających rozwój rynku budowlanego w Polsce

Statystyki testu^a

	Rozbudowana biurokracja urzędowa	Korupcja	Brak miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego	Brak wykwalifikowanych pracowników fizycznych	Wysokie koszty budowy	Niskie kompetencje pracowników umysłowych	Brak relacji partnerskich z wykonawcami	Brak zaufania do wykonawców	Niestabilna sytuacja polityczna	Wzrost cen energii	Problemy z komunikacją z wykonawcami	Niska jakość wykonania prac budowlanych
U Manna-Whitneya	7541,500	7467,500	6452,500	6690,500	7691,000	5998,000	6312,500	7622,000	5790,500	7435,500	6554,500	7062,000
W Wilcoxona	14801,500	14727,500	14967,500	13950,500	14951,000	13258,000	13572,500	16137,000	13050,500	14695,500	13814,500	14322,000
Z	-,492	-,617	-,2559	-,2,068	-,204	-,3,435	-,2,768	-,344	-,3,610	-,658	-,2,334	-,1,434
Istotność asymptotyczna (dwustronna)	,623	,537	,011	,039	,838	,001	,006	,731	,000	,510	,020	,152

a. Zmienna grupująca: Typ przedsiębiorstwa (A i B)

Struktura badanej populacji

Typ przedsiębiorstwa a czas funkcjonowania na rynku

			Czas funkcjonowania firmy na rynku				Ogółem
			1-2 lat	3-5 lat	6-9 lat	10 lat i więcej	
Typ przedsiębiorstwa	Liczebność		10	12	10	98	130
przesiębiorstwa (A	budowlane (biura	Liczebność oczekiwana	12,0	18,7	16,1	83,2	130,0
i B)	projektowe, dostawcy,	% z Typ przedsiębiorstwa	7,7%	9,2%	7,7%	75,4%	100,0%
	wykonawcy)	% z Czas funkcjonowania firmy na rynku	43,5%	33,3%	32,3%	61,3%	52,0%
	zamawiający (klienci,	Liczebność	13	24	21	62	120
	inwestorzy, odbiorcy	Liczebność oczekiwana	11,0	17,3	14,9	76,8	120,0
	usług budowlanych)	% z Typ przedsiębiorstwa	10,8%	20,0%	17,5%	51,7%	100,0%
		% z Czas funkcjonowania firmy na rynku	56,5%	66,7%	67,7%	38,8%	48,0%
Ogółem	Liczebność		23	36	31	160	250
	Liczebność oczekiwana		23,0	36,0	31,0	160,0	250,0
	% z Typ przedsiębiorstwa		9,2%	14,4%	12,4%	64,0%	100,0%
	% z Czas funkcjonowania firmy na rynku		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Test istotności zróżnicowania grup pod względem czasu funkcjonowania na rynku

Testy Chi-kwadrat			
	Wartość	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)
Chi-kwadrat Pearsona	16,020 ^a	3	0,001
Iloraz wiarygodności	16,229	3	0,001
Test związku liniowego	9,795	1	0,002
N Ważnych obserwacji	250		

a. ,0% komórek (0) ma liczebność oczekiwaną mniejszą niż 5. Minimalna liczebność oczekiwana wynosi 11,04.

Typ przedsiębiorstwa a jego wielkość

		Typ przedsiębiorstwa (A i B)			
		przesiębiorstwa budowlane (biura projektowe, dostawcy,		zamawiający (klienci, inwestorzy, odbiorcy usług	
		wykonawcy)		budowlanych)	
		Liczebność	% z N w kolumnie	Liczebność	% z N w kolumnie
Wielkość	1-9 osób	33	25,4%	30	25,0%
przesiębiorstwa (liczba	10-49 osób	38	29,2%	28	23,3%
pracowników)	50-249 osób	43	33,1%	35	29,2%
	250 osób i więcej	16	12,3%	27	22,5%
	Ogółem	130	100%	120	100%

Test istotności zróżnicowania grup pod względem wielkości przedsiębiorstwa

Testy Chi-kwadrat			
	Wartość	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)
Chi-kwadrat Pearsona	4,900 ^a	3	0,179
Iloraz wiarygodności	4,931	3	0,177
Test związku liniowego	1,622	1	0,203
N Ważnych obserwacji	250		

a. ,0% komórek (0) ma liczebność oczekiwaną mniejszą niż 5. Minimalna liczebność oczekiwana wynosi 20,64.

Typ przedsiębiorstwa a zasięg jego działalności

		Typ przedsiębiorstwa (A i B)			
		wykonawcy		zamawiający	
		Liczebność	% z N w kolumnie	Liczebność	% z N w kolumnie
Obszar działania (zasięg działalności)	Lokalny	14	10,8%	9	7,5%
	Regionalny	47	36,2%	36	30,0%
	Ogólnopolski	42	32,3%	39	32,5%
	Międzynarodowy	27	20,8%	36	30,0%
	Ogółem	130	100%	120	100%

Test istotności zróżnicowania grup pod względem zasięgu działalności

Testy Chi-kwadrat			
	Wartość	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)
Chi-kwadrat Pearsona	3,547 ^a	3	0,315
Iloraz wiarygodności	3,559	3	0,313
Test związku liniowego	3,386	1	0,066
N Ważnych obserwacji	250		

a. ,0% komórek (0) ma liczebność oczekiwaną mniejszą niż 5. Minimalna liczebność oczekiwana wynosi 11,04.

Typ przedsiębiorstwa a forma własności

		Typ przedsiębiorstwa (A i B)			
		przedsiębiorstwa budowlane (biura projektowe, dostawcy, wykonawcy)		zamawiający (klienci, inwestorzy, odbiorcy usług budowlanych)	
		Liczebność	% z N w kolumnie	Liczebność	% z N w kolumnie
Forma własności firmy	prywatna	130	100,0%	114	95,0%
	państwowa	0	,0%	6	5,0%
	Ogółem	130	100%	120	100%

Typ przedsiębiorstwa a struktura kapitału

		Typ przedsiębiorstwa (A i B)			
		przedsiębiorstwa budowlane (biura projektowe, dostawcy, wykonawcy)		zamawiający (klienci, inwestorzy, odbiorcy usług budowlanych)	
		Liczebność	% z N w kolumnie	Liczebność	% z N w kolumnie
Struktura kapitału w firmie	wyłącznie kapitał polski	84	64,6%	58	48,3%
	przewaga kapitału polskiego	10	7,7%	8	6,7%
	w połowie kapitał polski, w połowie zagraniczny	8	6,2%	11	9,2%
	przewaga kapitału zagranicznego	14	10,8%	18	15,0%
	wyłącznie kapitał zagraniczny	14	10,8%	25	20,8%
	Ogółem	130	100%	120	100%

Test istotności różnicowania grup pod względem struktury kapitału
Testy Chi-kwadrat

	Wartość	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)
Chi-kwadrat Pearsona	8,673 ^a	4	0,070
Iloraz wiarygodności	8,732	4	0,068
Test związku liniowego	8,328	1	0,004
N Ważnych obserwacji	250		

a. ,0% komórek (0) ma liczebność oczekiwaną mniejszą niż 5. Minimalna liczebność oczekiwana wynosi 8,64.

Typ przedsiębiorstwa a przychody w firmie

		Typ przedsiębiorstwa (A i B)			
		przedsiębiorstwa budowlane (biura projektowe, dostawcy, wykonawcy)		zamawiający (klienci, inwestorzy, odbiorcy usług budowlanych)	
		Liczebność	% z N w kolumnie	Liczebność	% z N w kolumnie
Przychody w firmie	do 50 tys.	12	9,2%	10	8,3%
	51-200 tys.	15	11,5%	11	9,2%
	201-1000 tys.	12	9,2%	14	11,7%
	1001-5000 tys.	11	8,5%	15	12,5%
	5001-20000 tys.	26	20,0%	13	10,8%
	Powyżej 20000 tys.	54	41,5%	57	47,5%
	Ogółem	130	100%	120	100%

Test istotności różnicowania grup pod względem czasu funkcjonowania na rynku
Testy Chi-kwadrat

	Wartość	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)
Chi-kwadrat Pearsona	5,590 ^a	5	0,348
Iloraz wiarygodności	5,670	5	0,340
Test związku liniowego	,124	1	0,725
N Ważnych obserwacji	250		

a. ,0% komórek (0) ma liczebność oczekiwaną mniejszą niż 5. Minimalna liczebność oczekiwana wynosi 10,56.

Typ przedsiębiorstwa a płeć

		Typ przedsiębiorstwa			
		przedsiębiorstwa budowlane (biura projektowe, dostawcy, wykonawcy)		zamawiający (klienci, inwestorzy, odbiorcy usług budowlanych)	
		Liczebność	% z N w kolumnie	Liczebność	% z N w kolumnie
Płeć	kobieta	28	21,5%	26	21,7%
	mężczyzna	102	78,5%	94	78,3%
	Ogółem	130	100,0%	120	100,0%

Test istotności zróżnicowania grup pod względem płci

Testy Chi-kwadrat					
	Wartość	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)	Istotność dokładna (dwustronna)	Istotność dokładna (jednostronna)
Chi-kwadrat Pearsona	0,001 ^a	1	0,980	1,000	0,551
Poprawka na ciągłość ^b	0,000	1	1,000		
Iloraz wiarygodności	0,001	1	0,980		
Dokładny test Fishera					
Test związku liniowego	0,001	1	0,980		
N Ważnych obserwacji	250				

a. ,0% komórek (0) ma liczebność oczekiwaną mniejszą niż 5. Minimalna liczebność oczekiwana wynosi 25,92.

b. Obliczone wyłącznie dla tabeli 2x2.

		Typ przedsiębiorstwa (A i B)			
		przedsiębiorstwa budowlane (biura projektowe, dostawcy, wykonawcy)		zamawiający (klienci, inwestorzy, odbiorcy usług budowlanych)	
		Liczebność	% z N w kolumnie	Liczebność	% z N w kolumnie
Płeć	kobieta	28	21,5%	26	21,7%
	mężczyzna	102	78,5%	94	78,3%
	Ogółem	130	100,0%	120	100,0%

Typ przedsiębiorstwa a stanowisko w firmie

		Typ przedsiębiorstwa (A i B)			
		przedsiębiorstwa budowlane (biura projektowe, dostawcy, wykonawcy)		zamawiający (klienci, inwestorzy, odbiorcy usług budowlanych)	
		Liczebność	% z N w kolumnie	Liczebność	% z N w kolumnie
Stanowisko w firmie	właściciel	34	26,2%	28	23,3%
	wspólnik	9	6,9%	7	5,8%
	członkowie zarządu	24	18,5%	41	34,2%
	pracownik administracyjno - techniczny (kierownicy robót, inspektorzy, dział inwestycji)	45	34,6%	34	28,3%
	pracownik handlowy (sprzedaż, marketing)	18	13,8%	10	8,3%
	Ogółem	130	100,0%	120	100,0%

Test istotności zróżnicowania grup pod względem czasu funkcjonowania na rynku

Testy Chi-kwadrat			
	Wartość	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)
Chi-kwadrat Pearsona	8,708 ^a	4	0,069
Iloraz wiarygodności	8,785	4	0,067
Test związku liniowego	,382	1	0,536
N Ważnych obserwacji	250		

a. ,0% komórek (0) ma liczebność oczekiwaną mniejszą niż 5. Minimalna liczebność oczekiwana wynosi 7,68.

		Typ przedsiębiorstwa (A i B)			
		przedsiębiorstwa budowlane (biura projektowe, dostawcy, wykonawcy)		zamawiający (klienci, inwestorzy, odbiorcy usług budowlanych)	
		Liczebność	% z N w kolumnie	Liczebność	% z N w kolumnie
Staż respondenta w firmie	1-2 lat	26	20,0%	25	20,8%
	3-5 lat	33	25,4%	26	21,7%
	6-9 lat	30	23,1%	33	27,5%
	10 lat i więcej	41	31,5%	36	30,0%
	Ogółem	130	100,0%	120	100,0%

Test istotności zróżnicowania grup pod względem czasu funkcjonowania na rynku

Testy Chi-kwadrat			
	Wartość	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)
Chi-kwadrat Pearsona	,919 ^a	3	0,821
Iloraz wiarygodności	,920	3	0,821
Test związku liniowego	,001	1	0,971
N Ważnych obserwacji	250		

a. ,0% komórek (0) ma liczebność oczekiwaną mniejszą niż 5. Minimalna liczebność oczekiwana wynosi 24,48.

Kwestionariusz ankiety A – zamawiający usługi budowlane

--	--	--	--

A

ANKIETA CZY WARTO BUDOWAĆ RELACJE PARTNERSKIE NA RYNKU BUDOWLANYM?

Szanowni Państwo,
Zwracam się z prośbą o udzielenie odpowiedzi na pytania zawarte w poniższym kwestionariuszu. Ankieta, której wypełnienie zajmuje około 15-20 minut, jest anonimowa i skierowana do osób, które czynnie uczestniczą w procesach dotyczących decyzji zakupowych i inwestycyjnych na rynku budowlanym w Polsce (**inwestorzy, klienci, zamawiający wykonanie usług budowlanych**). Celem prowadzonych badań jest uzyskanie informacji na temat roli i wpływu relacji partnerskich między Zamawiającym a Wykonawcą na konkurencyjność przedsiębiorstw. Uzyskane informacje zostaną poddane analizie i wykorzystane wyłącznie dla potrzeb naukowych Katedry Strategii Marketingowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Z góry bardzo dziękujemy za wysiłek i czas poświęcony na wypełnienie kwestionariusza.

Ankiety proszę przesłać na adres:
Katedra Strategii Marketingowych
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Al. Niepodległości 10
61-875 Poznań

Z dopiskiem „**partnerstwo a konkurencyjność przedsiębiorstw**”
Wybrane odpowiedzi proszę zaznaczyć znakiem X.

Część I – Relacje partnerskie:

Pyt. 1. Proszę ocenić na ile istotne dla Pani/Pana jest kształtowanie partnerstwa z niżej wymienionymi podmiotami?

L.p.	Wyszczególnienie	Ocena				
		1 Nieistotne	2 Mało istotne	3 Średnio istotne	4 Istotne	5 Bardzo istotne
1.	Klienci	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Wykonawcy robót budowlanych	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Konkurenci	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Organizacje samorządowe	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Organizacje finansowe	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Ośrodki badawcze i naukowe	☐	☐	☐	☐	☐

Pyt. 2. Jakich obszarów funkcjonowania Pani/Pana firmy dotyczy stała partnerska współpraca z wykonawcami budowlanymi?

L.p.	Obszar współpracy	Nie istnieje współpraca	Bardzo Słaba współpraca	Słaba współpraca	Silna współpraca	Bardzo silna współpraca
1.	Transport i logistyka	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Badania i rozwój	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Marketing	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Sprzedaż	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Finanse	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Projektowanie	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Informatyka	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Wykonawstwo budowlane	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Serwis i eksploatacja	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Inne.....	☐	☐	☐	☐	☐

Pyt. 3. Czy relacje partnerskie miały wpływ kiedykolwiek na podjęcie przez Panią/Pana decyzji o zarekomendowaniu innemu klientowi dotychczasowych wykonawców?

- ☐ Zdecydowanie tak
- ☐ Raczej tak
- ☐ Nie wiem, trudno powiedzieć
- ☐ Raczej nie
- ☐ Zdecydowanie nie

Pyt. 4. Proszę zaznaczyć na ile zgadza się Pani/Pan z poniższymi stwierdzeniami dotyczącymi rekomendacji dotychczasowych Państwa wykonawców budowlanych?

L.p.	Wyszczególnienie	Nie zgadzam się	Raczej się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zgadzam się	Nie mam zdania
1.	Polecam innym wykonawcę, z którym dobrze się komunikuję	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Polecam innym wykonawcę, który dotrzymuje ustalonych terminów	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Polecam innym wykonawcę oferującego kompleksową obsługę, której wymagam	☐	☐	☐	☐	☐

4.	Polecam innym wykonawcę, który przedstawia zawsze najniższą cenę dostawy/wykonania	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Polecam innym wykonawcę oferującego nowoczesne rozwiązania, których oczekuję	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Polecam innym wykonawcę oferującego gwarancję, na produkt lub usługę której oczekuję	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Polecam innym wykonawcę, który przekazuje mi wiarygodne informacje o firmie i jej produktach	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Polecam innym wykonawcę, kiedy pracownik dostawcy jest kompetentny	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Polecam innym wykonawcę, który pozwala mi sprawdzać informacje o firmie dostawcy/ wykonawcy w niezależnych od niego źródłach	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Polecam innym wykonawcę, z którym łączą mnie partnerskie relacje	☐	☐	☐	☐	☐
11.	Polecam innym wykonawcę oferującego produkt lub usługę w jakości, której wymagam	☐	☐	☐	☐	☐
12.	Polecam innym wykonawcę, z którym przeprowadzam transakcje wiązane	☐	☐	☐	☐	☐
13.	Polecam innym wykonawcę, któremu ufam	☐	☐	☐	☐	☐

Pyt. 5. Proszę zaznaczyć na ile zgadza się Pani/Pan z poniższym stwierdzeniem dotyczącym wpływu jakości świadczonych usług na partnerstwo z wykonawcami.

L.p.	Wyszczególnienie	Nie zgadzam się	Raczej się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zgadzam się	Nie mam zdania
1.	Warunkiem zbudowania relacji partnerskich z wykonawcami jest zapewnienie odpowiedniej jakości świadczonych usług przez wykonawcę	☐	☐	☐	☐	☐

Pyt. 6. Proszę zaznaczyć na ile zgadza się Pani/Pan z poniższym stwierdzeniem dotyczącym wpływu zaufania na trwałość partnerstwa z wykonawcami.

L.p.	Wyszczególnienie	Nie zgadzam się	Raczej się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zgadzam się	Nie mam zdania
1.	Zaufanie do wykonawców jest kluczowym warunkiem trwałości relacji partnerskich	☐	☐	☐	☐	☐

Pyt. 7. Proszę zaznaczyć na ile zgadza się Pani/Pan z poniższymi stwierdzeniami dotyczącymi kwestii zaufania do swoich dotychczasowych wykonawców budowlanych.

- ☐ Całkowicie ufam swoim wykonawcom
- ☐ Raczej im ufam, ale jestem ostrożny/a
- ☐ Trudno powiedzieć, czy im ufam, czy nie
- ☐ Raczej im nie ufam i wszystko kontroluję
- ☐ Całkowicie nie ufam wykonawcom
- ☐ Nigdy nie zaufam wykonawcom

Pyt. 8. Na ile Pani/Pan zgadza się ze stwierdzeniem, że dzięki stałej współpracy tylko z jednym wykonawcą budowlanym możliwe jest:

L.p.	Wyszczególnienie	Nie zgadzam się	Raczej się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zgadzam się	Nie mam zdania
1.	Uzyskanie bardziej korzystnych warunków cenowych	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Zwiększenie elastyczności wykonawcy wobec indywidualnych potrzeb klienta	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Poprawa komunikacji między pracownikami	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Uzyskanie usługi według uzgodnionych wymogów jakościowych	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Dotrzymanie terminów wykonania	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Zmniejszenie występowania potencjalnych konfliktów pomiędzy stronami	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Próba zastosowania przez wykonawcę praktyk monopolistycznych	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Ograniczenie asortymentu i mocy produkcyjnych przez jednego wykonawcę	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Utracenie korzyści związanych ze współpracą z innymi dostawcami/ wykonawcami	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Wystąpienie problemów prawnych np. antymonopolowych	☐	☐	☐	☐	☐
11.	Utracenie tajemnicy handlowej przedsiębiorstwa klienta	☐	☐	☐	☐	☐

Pyt. 9. Proszę ocenić najistotniejsze dla Pani/Pana korzyści z partnerstwa z Państwa klientami?

L.p.	Wyszczególnienie	Ocena				
		1 Nieistotne	2 Mało istotne	3 Średnio istotne	4 Istotne	5 Bardzo istotne
1.	Obniżenie kosztów zdobycia nowego klienta	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Zwiększenie wartości sprzedaży	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Zwiększenie poziomu zyskowności	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Niższa wrażliwość cenowa klientów	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Wzmocnienie zaufania pomiędzy Stronami	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Wysoka jakość dostarczanej usługi	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Uzyskanie rekomendacji od klienta	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Budowanie grona lojalnych odbiorców	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Przeprowadzenie transakcji wiązanych	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Zapewnienie dobrej komunikacji z klientami	☐	☐	☐	☐	☐
11.	Zaspokajanie potrzeb klientów	☐	☐	☐	☐	☐
12.	Inne.....	☐	☐	☐	☐	☐

Pyt. 10. Proszę ocenić najistotniejsze dla Pani/Pana korzyści z partnerstwa z wykonawcami budowlanymi.

L.p.	Wyszczególnienie	Ocena				
		1 Nieistotne	2 Mało istotne	3 Średnio istotne	4 Istotne	5 Bardzo istotne
1.	Uzyskanie dostępu do klientów wykonawców	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Dostęp do referencji wykonawców	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Optimalizacja terminów wykonania/dostawy	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Uzyskanie dostępu do zasobów finansowych wykonawcy	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Uzyskanie dostępu do specjalistycznego sprzętu i urządzeń	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Zwiększenie innowacyjności swojego przedsiębiorstwa	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Obniżenie kosztów produkcji i funkcjonowania	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Udoskonalenie procesów technologicznych	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Dostęp do specjalistycznego oprogramowania	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Optimalizacja rozwiązań materiałowych i jakościowych	☐	☐	☐	☐	☐
11.	Uzyskanie konkurencyjnych ofert cenowych	☐	☐	☐	☐	☐
12.	Inne.....	☐	☐	☐	☐	☐

Pyt. 11. Proszę ocenić najważniejsze cechy „idealnego” pracownika wykonawcy wpływające na trwałość partnerstwa z klientem.

L.p.	Wyszczególnienie	Ocena				
		1 Nieistotne	2 Mało istotne	3 Średnio istotne	4 Istotne	5 Bardzo istotne
1.	Znajomość branży klienta	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Wiedza na temat własnej firmy wykonawczej i jej oferty	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Zdolności komunikacyjne (mówienie, słuchanie)	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Dyspozycyjność	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Znajomość języków obcych	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Uczciwość	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Znajomość technik sprzedaży	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Wysoka kultura osobista	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Elastyczność działania	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Zdolności przywódcze pracownika wykonawcy	☐	☐	☐	☐	☐
11.	Schludny wygląd zewnętrzny	☐	☐	☐	☐	☐
12.	Wzbudzenie zaufania klienta	☐	☐	☐	☐	☐
13.	Inne (jakie?).....	☐	☐	☐	☐	☐

Pyt. 12. Co Pani/Pana zdaniem utrudnia i warunkuje rozwój marketingu partnerskiego na rynku budowlanym w Polsce?

L.p.	Wyszczególnienie	Ocena				
		1 Nieistotne	2 Mało istotne	3 Średnio istotne	4 Istotne	5 Bardzo istotne
1.	Brak wiedzy decydentów o korzyściach dla organizacji	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Bariery wynikające ze specyfiki przetargowej	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Rozbudowana biurokracja urzędowa	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Brak zaufania do partnerów	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Silna konkurencja	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Niskie kompetencje pracowników	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Korupcja	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Wysokie koszty wdrażania	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Świadomość braku długofalowych efektów	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Forma własności np. firma państwowa	☐	☐	☐	☐	☐

11.	Konflikty wewnątrz firmy	☐	☐	☐	☐	☐
12.	Obawa przed wykorzystaniem pozycji oferenta	☐	☐	☐	☐	☐
13.	Uwarunkowania kulturowe i językowe	☐	☐	☐	☐	☐
14.	Wyższość celów grupowych nad celami firmy	☐	☐	☐	☐	☐
15.	Bariera w komunikacji międzyludzkiej	☐	☐	☐	☐	☐
16.	Niska jakość świadczonych usług budowlanych	☐	☐	☐	☐	☐
17.	Inne (jakie?).....	☐	☐	☐	☐	☐

Pyt. 13. Proszę ocenić ważność czynników warunkujących partnerstwo z wykonawcami.

L.p.	Wyszczególnienie	Ocena				
		1 Nieważne	2 Mało ważne	3 Średnio ważne	4 Ważne	5 Bardzo ważne
1.	Długofalowa orientacja relacyjna stron	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Kultura organizacyjna wykonawcy	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Kompetencje pracowników wykonawcy	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Zaangażowanie stron inwestora i wykonawcy	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Komunikacja między klientem a wykonawcą	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Zaufanie klienta do wykonawcy	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Konkurencyjna oferta wykonawcy	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Satysfakcja klienta z wykonawcy	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Konfliktowość pracowników wykonawcy	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Korzyści dla obydwu partnerów (inwestora i wykonawcy)	☐	☐	☐	☐	☐
11.	Satysfakcja posprzedażowa klienta	☐	☐	☐	☐	☐
12.	Dystans między partnerami	☐	☐	☐	☐	☐
13.	Różnice kulturowe pomiędzy partnerami	☐	☐	☐	☐	☐
14.	Nieuczciwa konkurencja wykonawcy	☐	☐	☐	☐	☐

Część II - konkurencyjność przedsiębiorstw:

Pyt. 14. Proszę ocenić znaczenie czynników wpływających na wybór wykonawcy budowlanego przez klientów.

L.p.	Czynniki konkurencyjności	Ocena				
		1 Nieważne	2 Mało ważne	3 Średnio ważne	4 Ważne	5 Bardzo ważne
1.	System zarządzania organizacją	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Zasoby finansowe	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Pozycja kosztowa oferty	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Unikatowość oferty	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Kompleksowość oferty	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Nowoczesność stosowanych technologii, materiałów	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Termin wykonania/ dostawy	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Gwarancja na produkt lub usługę	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Reputacja przedsiębiorstwa budowlanego	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Siła marki wykonawcy/ dostawcy	☐	☐	☐	☐	☐
11.	Wysokie kompetencje pracowników	☐	☐	☐	☐	☐
12.	Sympatia do pracowników wykonawcy	☐	☐	☐	☐	☐
13.	Zachowania komunikacyjne wykonawcy	☐	☐	☐	☐	☐
14.	Zaufanie do wykonawcy	☐	☐	☐	☐	☐
15.	Posiadane certyfikaty, wyróżnienia wykonawcy	☐	☐	☐	☐	☐
16.	Dotychczasowe referencje/ rekomendacje	☐	☐	☐	☐	☐
17.	Działania promocyjne (reklama, katalogi, strona www)	☐	☐	☐	☐	☐
18.	Użyteczność miejsca (odległość do kontaktów z wykonawcą)	☐	☐	☐	☐	☐
19.	Dotychczasowa partnerska współpraca	☐	☐	☐	☐	☐
20.	Możliwość przeprowadzenia transakcji wiązanych	☐	☐	☐	☐	☐
21.	Relacje z organami samorządowymi	☐	☐	☐	☐	☐
22.	Zaangażowanie społeczne (sponsoring)	☐	☐	☐	☐	☐
23.	Wyposażenie siedziby przedsiębiorstwa budowlanego (wystrój pomieszczeń, posiadane próbki materiałów)	☐	☐	☐	☐	☐
24.	Udział w stowarzyszeniach branżowych (izby, klastery)	☐	☐	☐	☐	☐
25.	Satysfakcja klienta	☐	☐	☐	☐	☐
26.	Inne.....	☐	☐	☐	☐	☐

Pyt. 15. Proszę ocenić niezbędne źródła w poszukiwaniu informacji przez klienta o wykonawcach budowlanych.

L.p.	Źródła informacji	Ocena				
		1 Nieważne	2 Mało ważne	3 Średnio ważne	4 Ważne	5 Bardzo ważne
1.	Internet (portale internetowe, wyszukiwarki)	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Targi specjalistyczne	☐	☐	☐	☐	☐

3.	Reklama telewizyjna	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Reklama prasowa	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Banery reklamowe na budowach	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Polecenie otrzymane od innych klientów	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Polecenie uzyskane od Państwa konkurentów	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Biura nieruchomości	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Projektanci/ architekci	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Konsultanci, doradcy, inspektorzy nadzoru	☐	☐	☐	☐	☐
11.	Towarzystwa ubezpieczeniowe	☐	☐	☐	☐	☐
12.	Opinie bankowe	☐	☐	☐	☐	☐
13.	Władze lokalne np. burmistrz, urzędnicy	☐	☐	☐	☐	☐
14.	Dotychczasowe partnerstwo z wykonawcami	☐	☐	☐	☐	☐
15.	Znajomi, rodzina, pracownicy	☐	☐	☐	☐	☐
16.	Stowarzyszenia branżowe, np. klasty, izby	☐	☐	☐	☐	☐
17.	Publikacje naukowe, sondaże, rankingi	☐	☐	☐	☐	☐
18.	Inne.....	☐	☐	☐	☐	☐

Pyt. 16. Jaka byłaby Pani/Pana reakcja, gdyby cena oferowana przez dotychczasowego partnera/wykonawcę prac budowlanych była wyższa od konkurencyjnego oferenta budowlanego o:

L.p.	Poziom cenowy	Nie by się nie zmieniło	Korzystałbym rzadziej z jego usług i z czasem przeszedł do konkurencji	Natychmiast przeszedłbym do konkurencji
1.	3%	☐	☐	☐
2.	5%	☐	☐	☐
3.	10%	☐	☐	☐
4.	20%	☐	☐	☐
5.	50%	☐	☐	☐
6.	100%	☐	☐	☐
7.	200%	☐	☐	☐

Pyt. 17. Jak Pani/Pana relacje partnerskie z wykonawcami budowlanymi wpływają na wyniki działalności Pani/Pana przedsiębiorstwa w stosunku do wyników najbliższej Państwa konkurencji?

L.p.	Wyniki	W porównaniu do wyników najbliższej konkurencji					
		1 Znacznie gorszy	2 Gorszy	3 Prawie taki sam	4 Lepszy	5 Znacznie lepszy	6 Trudno powiedzieć
1.	Zysk netto	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Przychód z sprzedaży	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Poziom kosztów	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Udział w rynku	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Pyt. 18. Proszę ocenić ważność mierników siły partnerstwa z wykonawcami wpływającymi na konkurencyjność przedsiębiorstw budowlanych.

L.p.	Wyszczególnienie	Ocena				
		1 Nieważne	2 Mało ważne	3 Średnio ważne	4 Ważne	5 Bardzo ważne
1.	Czas trwania relacji między klientem a wykonawcą	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Intensywność relacji między klientem a wykonawcą	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Satysfakcja klienta	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Porównawczy poziom odniesienia	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Zorientowanie wykonawcy na klienta	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Wiedza i profesjonalizm wykonawcy	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Zaangażowanie klienta	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Zaufanie klienta do wykonawcy	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Jakość usług wykonawcy	☐	☐	☐	☐	☐

Pyt. 19. Proszę ocenić wagę czynników utrudniających rozwój rynku budowlanego w Polsce?

L.p.	Wyszczególnienie	Ocena				
		1 Nieważne	2 Mało ważne	3 Średnio ważne	4 Ważne	5 Bardzo ważne
1.	Rozbudowana biurokracja urzędowa	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Korupcja	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Brak miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Brak wykwalifikowanych pracowników fizycznych	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Wysokie koszty budowy	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Niskie kompetencje pracowników umysłowych	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Brak relacji partnerskich z wykonawcami	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Brak zaufania do wykonawców	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Niestabilna sytuacja polityczna	☐	☐	☐	☐	☐

10.	Wzrost cen energii	☐	☐	☐	☐	☐
11.	Problemy z komunikacją z wykonawcami	☐	☐	☐	☐	☐
12.	Niska jakość wykonania prac budowlanych	☐	☐	☐	☐	☐

Cześć III - Metryczka:

Pyt. 1. Proszę podać nazwę województwa, w którym znajduje się siedziba Pani/Pana firmy.

.....

Pyt. 2. Jaka jest liczba pracowników w Pani/Pana firmie?

1. ☐ 1-9 osób
2. ☐ 10-49 osób
3. ☐ 50-249 osób
4. ☐ 250 osób i więcej

Pyt. 3. Jaki jest obszar działania Pani/Pana firmy?

1. ☐ Lokalny (powiat i ew. okoliczne powiaty)
2. ☐ Regionalny (teren całego województwa)
2. ☐ Ogólnopolski (zasięg całego kraju)
3. ☐ Międzynarodowy (co najmniej jeden kraj poza Polską)

Pyt. 4. Jakiego pochodzenia jest kapitał w Pani/Pana firmie?

1. ☐ Wyłącznie kapitał polski
2. ☐ Przewaga kapitału polskiego
3. ☐ W połowie kapitał polski, w połowie zagraniczny
4. ☐ Przewaga kapitału zagranicznego
5. ☐ Wyłącznie kapitał zagraniczny

Pyt. 5. Jaka jest forma własności w Pani/Pana firmie?

1. ☐ Prywatna
2. ☐ Państwowa

Pyt. 6. Jak są przychody Pani/Pana firmy?

1. ☐ Do 50 tys.
2. ☐ 51 - 200 tys.
3. ☐ 201 - 1000 tys.
4. ☐ 1001 - 5000 tys.
5. ☐ 5001 - 20000 tys.
6. ☐ Powyżej 20000 tys.

Pyt. 7. Proszę podać płeć respondenta.

1. ☐ Kobieta
2. ☐ Mężczyzna

Pyt. 8. Jak jest Pani/Pana stanowisko w przedsiębiorstwie?, można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź.

1. ☐ Właściciel
2. ☐ Wspólnik
3. ☐ Członkowie Zarządu
4. ☐ Pracownik administracyjno – techniczny (kierownicy robót, inspektorzy, dział inwestycji)
5. ☐ Pracownik handlowy (sprzedaż, marketing)
6. ☐ Pracownik wykwalifikowany fizyczny
7. ☐ Inne (jakie?).....

Pyt. 9. Proszę podać ile lat Pani/Pana przedsiębiorstwo funkcjonuje na rynku?

1. ☐ 1-2 lat
2. ☐ 3-5 lat
3. ☐ 6-9 lat
4. ☐ 10 lat i więcej

Pyt. 10. Jak jest Pani/Pana staż w przedsiębiorstwie?

1. ☐ 1-2 lat
2. ☐ 3-5 lat
3. ☐ 6-9 lat
4. ☐ 10 lat i więcej

Państwa uwagi i spostrzeżenia na tematy poruszane w ankiecie

.....
.....
.....

Dziękuję za udział w badaniach i poświęcony Państwa czas

Kwestionariusz ankiety B – wykonawcy usług budowlanych

--	--	--	--

B

ANKIETA CZY WARTO BUDOWAĆ RELACJE PARTNERSKIE NA RYNKU BUDOWLANYM?

Szanowni Państwo,

Zwracam się z prośbą o udzielenie odpowiedzi na pytania zawarte w poniższym kwestionariuszu. Ankieta, której wypełnienie zajmuje około 15-20 minut, jest anonimowa i skierowana do osób, które czynnie uczestniczą w procesach dotyczących decyzji sprzedażowych, zakupowych i inwestycyjnych na rynku budowlanym w Polsce (**dostawcy, wykonawcy usług budowlanych dla Inwestorów**). Celem prowadzonych badań jest uzyskanie informacji na temat roli i wpływu relacji partnerskich między Wykonawcą a Zamawiającym na konkurencyjność przedsiębiorstw budowlanych. Uzyskane informacje zostaną poddane analizie i wykorzystane wyłącznie dla potrzeb naukowych Katedry Strategii Marketingowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Z góry bardzo dziękujemy za wysiłek i czas poświęcony na wypełnienie kwestionariusza.

Ankieta proszę przesłać na adres:
Katedra Strategii Marketingowych
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Al. Niepodległości 10
61-875 Poznań

Z dopiskiem: „partnerstwo a konkurencyjność przedsiębiorstw”
Wybrane odpowiedzi proszę zaznaczyć znakiem X.

Cześć I - Relacje partnerskie:

Pyt. 1. Proszę ocenić na ile istotne dla Pani/Pana jest kształtowanie partnerstwa z niżej wymienionymi podmiotami?

L.p.	Wyszczególnienie	Ocena				
		1 Nieistotne	2 Mało istotne	3 Średnio istotne	4 Istotne	5 Bardzo istotne
1.	Klienci	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Podwykonawcy	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Konkurenci	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Organizacje samorządowe	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Organizacje finansowe	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Ośrodki badawcze i naukowe	☐	☐	☐	☐	☐

Pyt. 2. Jakich obszarów funkcjonowania Pani/Pana firmy dotyczy stała partnerska współpraca z klientami?

L.p.	Obszar współpracy	Nie istnieje współpraca	Słaba współpraca	Średnia współpraca	Silna współpraca	Bardzo silna współpraca
1.	Transport i logistyka	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Badania i rozwój	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Marketing	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Sprzedaż	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Finanse	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Projektowanie	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Informatyka	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Wykonawstwo budowlane	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Serwis i eksploatacja	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Inne.....	☐	☐	☐	☐	☐

Pyt. 3. Czy relacje partnerskie miały wpływ kiedykolwiek na podjęcie przez Panią/Pana decyzji o zarekomendowaniu innemu klientowi/wykonawcy dotychczasowych Państwa podwykonawców?

- ☐ Zdecydowanie tak
- ☐ Raczej tak
- ☐ Nie wiem, trudno powiedzieć
- ☐ Raczej nie
- ☐ Zdecydowanie nie

Pyt. 4. Proszę zaznaczyć na ile zgadza się Pani/Pan z poniższymi stwierdzeniami dotyczącymi rekomendacji swoich dotychczasowych podwykonawców/ dostawców budowlanych.

L.p.	Wyszczególnienie	Nie zgadzam się	Raczej się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zgadzam się	Nie mam zdania
1.	Polecam innym podwykonawcę, z którym dobrze się komunikuję	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Polecam innym podwykonawcę, który dotrzymuje ustalonych terminów	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Polecam innym podwykonawcę oferującego kompleksową	☐	☐	☐	☐	☐

	obsługę, której wymagam					
4.	Polecam innym podwykonawcę, który przedstawia zawsze najniższą cenę wykonania	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Polecam innym podwykonawcę oferującego nowoczesne rozwiązania, których oczekuję	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Polecam innym podwykonawcę oferującego gwarancję na produkt lub usługę, której oczekuję	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Polecam innym podwykonawcę, który, przekazuje mi wiarygodne informacje	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Polecam innym podwykonawcę, kiedy pracownik oferenta jest kompetentny	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Polecam innym wykonawcę, który pozwala mi sprawdzać informacje o firmie dostawcy w niezależnych od dostawcy źródłach	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Polecam innym podwykonawcę, z którym łączą mnie partnerskie relacje	☐	☐	☐	☐	☐
11.	Polecam innym podwykonawcę oferującego produkt lub usługę w jakości, której wymagam	☐	☐	☐	☐	☐
12.	Polecam innym podwykonawcę, z którym przeprowadzam transakcje związane	☐	☐	☐	☐	☐
13.	Polecam innym podwykonawcę, któremu ufam	☐	☐	☐	☐	☐

Pyt. 5. Proszę zaznaczyć na ile zgadza się Pani/Pan z poniższymi stwierdzeniami dotyczącymi polecenia innym swoich dotychczasowych klientów.

L.p.	Wyszczególnienie	Nie zgadzam się	Raczej się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zgadzam się	Nie mam zdania
1.	Polecam innym swojego klienta, z którym dobrze się komunikuję	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Polecam innym swojego klienta, który zawsze przekazuje mi wynagrodzenie za wykonane prace w określonym wcześniej terminie	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Polecam innym swojego klienta, kiedy pracownicy klienta są kompetentni	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Polecam innym swojego klienta oferującego nowe, nieznanne na rynku rozwiązania	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Polecam innym swojego klienta, który pozwala mi sprawdzać informacje o firmie klienta w źródłach od niego niezależnych	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Polecam innym swojego klienta, z którym posiadam relacje partnerskie	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Polecam innym swojego klienta oferującego na rynku produkt lub usługę w jakości, której wymagam jako konsument	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Polecam innym swojego klienta, z którym przeprowadzam transakcje związane	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Polecam innym swojego klienta, o którym wiem, że dba warunki socjalne swoich pracowników	☐	☐	☐	☐	☐

Pyt. 6. Proszę zaznaczyć na ile zgadza się Pani/Pan z poniższym stwierdzeniem dotyczącym wpływu jakości świadczonych usług przez wykonawcę na partnerstwo z klientem.

L.p.	Wyszczególnienie	Nie zgadzam się	Raczej się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zgadzam się	Nie mam zdania
1.	Warunkiem zbudowania relacji partnerskich z wykonawcami jest zapewnienie odpowiedniej jakości świadczonych usług przez wykonawcę	☐	☐	☐	☐	☐

Pyt. 7. Proszę zaznaczyć na ile zgadza się Pani/Pan z poniższym stwierdzeniem dotyczącym wpływu zaufania na trwałość partnerstwa z klientem.

L.p.	Wyszczególnienie	Nie zgadzam się	Raczej się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zgadzam się	Nie mam zdania
1.	Zaufanie do wykonawców jest kluczowym warunkiem trwałości relacji partnerskich	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Zaufanie do klientów jest kluczowym warunkiem trwałości relacji partnerskich	☐	☐	☐	☐	☐

Pyt. 8. Proszę zaznaczyć na ile zgadza się Pani/Pan z poniższymi stwierdzeniami dotyczącymi kwestii zaufania do swoich dotychczasowych podwykonawców?

- ☐ Całkowicie ufam swoim podwykonawcom
- ☐ Raczej im ufam, ale jestem ostrożny/a
- ☐ Trudno powiedzieć, czy im ufam, czy nie
- ☐ Raczej im nie ufam i wszystko kontroluję
- ☐ Całkowicie nie ufam podwykonawcom
- ☐ Nigdy nie zaufam podwykonawcom

Pyt. 9. Na ile Pani/Pan zgadza się ze stwierdzeniem, że dzięki stałej współpracy tylko z jednym podwykonawcą budowlanym możliwe jest.

L.p.	Wyszczególnienie	Nie zgadzam się	Raczej się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zgadzam się	Nie mam zdania
1.	Uzyskanie bardziej korzystnych warunków cenowych	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Zwiększenie elastyczności wykonawcy wobec indywidualnych potrzeb klienta	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Poprawa komunikacji między pracownikami	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Uzyskanie usług według uzgodnionych wymogów jakościowych	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Dotrzymanie terminów wykonania	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Zmniejszenie występowania potencjalnych konfliktów pomiędzy stronami	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Próba zastosowania przez wykonawcę praktyk monopolistycznych	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Ograniczenie asortymentu i mocy produkcyjnych przez jednego wykonawcę	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Utracenie korzyści związanych ze współpracą z innymi podwykonawcami/ dostawcami	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Wystąpienie problemów prawnych np. antymonopolowych	☐	☐	☐	☐	☐
11.	Utracenie tajemnicy handlowej przedsiębiorstwa	☐	☐	☐	☐	☐

Pyt. 10. Proszę ocenić najistotniejsze dla Pani/Pana korzyści z partnerstwa z Państwa klientami.

L.p.	Wyszczególnienie	Ocena				
		1 Nieistotne	2 Mało istotne	3 Średnio istotne	4 Istotne	5 Bardzo istotne
1.	Obniżenie kosztów zdobycia nowego klienta	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Zwiększenie wartości sprzedaży	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Zwiększenie poziomu zyskowności	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Niższa wrażliwość cenowa klientów	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Wzmocnienie zaufania	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Wysoka jakość dostarczanej usługi	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Uzyskanie rekomendacji od klienta	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Budowanie grona lojalnych odbiorców	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Przeprowadzenie transakcji wiązanych	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Zapewnienie dobrej komunikacji z klientami	☐	☐	☐	☐	☐
11.	Zaspokajanie potrzeb klientów	☐	☐	☐	☐	☐
12.	Inne.....	☐	☐	☐	☐	☐

Pyt. 11. Proszę ocenić najistotniejsze dla Pani/Pana korzyści z partnerstwa z podwykonawcami.

L.p.	Wyszczególnienie	Ocena				
		1 Nieistotne	2 Mało istotne	3 Średnio istotne	4 Istotne	5 Bardzo istotne
1.	Uzyskanie dostępu do klientów podwykonawców	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Dostęp do referencji podwykonawców	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Optimalizacja terminów wykonania	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Uzyskanie dostępu do zasobów finansowych wykonawców	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Uzyskanie dostępu do specjalistycznego sprzętu i urządzeń	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Zwiększenie innowacyjności przedsiębiorstwa	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Obniżenie kosztów produkcji i funkcjonowania	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Udoskonalenie procesów technologicznych	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Dostęp do specjalistycznego oprogramowania	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Optimalizacja rozwiązań materiałowych i jakościowych	☐	☐	☐	☐	☐
11.	Uzyskanie konkurencyjnych ofert cenowych	☐	☐	☐	☐	☐
12.	Inne.....	☐	☐	☐	☐	☐

Pyt. 12. Proszę ocenić najważniejsze cechy „idealnego” pracownika wykonawcy - wpływające na trwałość partnerstwa z klientem.

L.p.	Wyszczególnienie	Ocena				
		1 Nieistotne	2 Mało istotne	3 Średnio istotne	4 Istotne	5 Bardzo istotne
1.	Znajomość branży klienta	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Wiedza na temat własnej firmy wykonawczej i jej oferty	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Zdolności komunikacyjne (mówienie, słuchanie)	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Dyspozycyjność	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Znajomość języków obcych	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Uczciwość	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Znajomość technik sprzedaży	☐	☐	☐	☐	☐

8.	Wysoka kultura osobista	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Elastyczność działania	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Zdolności przywódcze pracownika wykonawcy	☐	☐	☐	☐	☐
11.	Schludny wygląd zewnętrzny	☐	☐	☐	☐	☐
12.	Wzbudzenie zaufania klienta	☐	☐	☐	☐	☐
13.	Inne (jakie?).....	☐	☐	☐	☐	☐

Pyt. 13. Co Pani/Pana zdaniem utrudnia i warunkuje rozwój marketingu partnerskiego na rynku budowlanym w Polsce?

L.p.	Wyszczególnienie	Ocena				
		1 Nieistotne	2 Mało istotne	3 Średnio istotne	4 Istotne	5 Bardzo istotne
1.	Brak wiedzy decydentów o korzyściach dla organizacji	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Bariery wynikające ze specyfiki przetargowej	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Rozbudowana biurokracja urzędowa	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Brak zaufania do partnerów	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Silna konkurencja	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Niskie kompetencje pracowników	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Korupcja	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Wysokie koszty wdrażania	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Świadomość braku długofalowych efektów	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Forma własności np. firma państwowa	☐	☐	☐	☐	☐
11.	Konflikty wewnątrz firmy	☐	☐	☐	☐	☐
12.	Obawa przed wykorzystaniem pozycji oferenta	☐	☐	☐	☐	☐
13.	Uwarunkowania kulturowe i językowe	☐	☐	☐	☐	☐
14.	Wyższość celów grupowych nad celami firmy	☐	☐	☐	☐	☐
15.	Bariery w komunikacji międzyludzkiej	☐	☐	☐	☐	☐
16.	Niska jakość świadczonych usług budowlanych	☐	☐	☐	☐	☐
17.	Inne (jakie?).....	☐	☐	☐	☐	☐

Pyt. 14. Proszę ocenić ważność czynników warunkujących partnerstwo z klientami.

L.p.	Wyszczególnienie	Ocena				
		1 Nieważne	2 Mało ważne	3 Średnio ważne	4 Ważne	5 Bardzo ważne
1.	Długofalowa orientacja relacyjna stron	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Kultura organizacyjna wykonawcy	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Kompetencje pracowników wykonawcy	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Zaangażowanie stron	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Komunikacja między klientem a wykonawcą	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Zaufanie klienta do wykonawcy	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Konkurencyjna oferta wykonawcy	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Satysfakcja klienta z wykonawcy	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Konfliktowość pracowników wykonawcy	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Korzyści dla obydwu partnerów (inwestora i wykonawcy)	☐	☐	☐	☐	☐
11.	Satysfakcja posprzedażowa klienta	☐	☐	☐	☐	☐
12.	Dystans między partnerami	☐	☐	☐	☐	☐
13.	Różnice kulturowe pomiędzy partnerami	☐	☐	☐	☐	☐
14.	Nieuczciwa konkurencja wykonawcy	☐	☐	☐	☐	☐

Część II - konkurencyjność przedsiębiorstw:

Pyt. 15. Proszę ocenić znaczenie czynników wpływających na wybór wykonawcy budowlanego przez klientów.

L.p.	Czynniki konkurencyjności	Ocena				
		1 Nieważne	2 Mało ważne	3 Średnio ważne	4 Ważne	5 Bardzo ważne
1.	System zarządzania organizacją	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Zasoby finansowe	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Pozycja kosztowa oferty	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Unikatowość oferty	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Kompleksowość oferty	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Nowoczesność stosowanych technologii, materiałów	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Termin wykonania/ dostawy	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Gwarancja na produkt lub usługę	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Reputacja przedsiębiorstwa budowlanego	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Siła marki dostawcy/ wykonawcy	☐	☐	☐	☐	☐
11.	Wysokie kompetencje pracowników wykonawcy	☐	☐	☐	☐	☐

12.	Sympatia do pracowników	☐	☐	☐	☐	☐
13.	Zachowania komunikacyjne wykonawcy	☐	☐	☐	☐	☐
14.	Zaufanie do wykonawcy	☐	☐	☐	☐	☐
15.	Posiadane certyfikaty, wyróżnienia wykonawcy	☐	☐	☐	☐	☐
16.	Dotychczasowe referencje/ rekomendacje	☐	☐	☐	☐	☐
17.	Działania promocyjne (reklama, katalogi, strona www)	☐	☐	☐	☐	☐
18.	Użyteczność miejsca (odległość do kontaktów z wykonawcą)	☐	☐	☐	☐	☐
19.	Dotychczasowa partnerska współpraca	☐	☐	☐	☐	☐
20.	Możliwość przeprowadzenia transakcji wiązanych	☐	☐	☐	☐	☐
21.	Relacje z organami samorządowymi	☐	☐	☐	☐	☐
22.	Zaangażowanie społeczne (sponsoring)	☐	☐	☐	☐	☐
23.	Wyposażenie siedziby przedsiębiorstwa budowlanego (wystrój pomieszczeń, posiadane próbki materiałów)	☐	☐	☐	☐	☐
24.	Udział w stowarzyszeniach branżowych (izby, klastry)	☐	☐	☐	☐	☐
25.	Satysfakcja klienta	☐	☐	☐	☐	☐
26.	Inne.....	☐	☐	☐	☐	☐

Pyt. 16. Proszę ocenić niezbędne źródła w poszukiwaniu informacji przez klienta o wykonawcach budowlanych.

L.p.	Źródła informacji	Ocena				
		1 Nieważne	2 Mało ważne	3 Średnio ważne	4 Ważne	5 Bardzo ważne
1.	Internet (portale internetowe, wyszukiwarki)	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Targi specjalistyczne	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Reklama telewizyjna	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Reklama prasowa	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Banery reklamowe na budowach	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Polecenie od innych klientów	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Polecenia od Państwa konkurentów	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Biura nieruchomości	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Projektanci/ architekci	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Konsultanci, doradcy, inspektorzy nadzoru	☐	☐	☐	☐	☐
11.	Towarzystwa ubezpieczeniowe	☐	☐	☐	☐	☐
12.	Opinie bankowe	☐	☐	☐	☐	☐
13.	Władze lokalne np. Burmistrz, urzędnicy	☐	☐	☐	☐	☐
14.	Dotychczasowe partnerstwo z wykonawcami	☐	☐	☐	☐	☐
15.	Znajomi, rodzina, pracownicy	☐	☐	☐	☐	☐
16.	Stowarzyszenia branżowe, np. klastry, izby	☐	☐	☐	☐	☐
17.	Publikacje naukowe, sondaże, rankingi	☐	☐	☐	☐	☐
18.	Inne.....	☐	☐	☐	☐	☐

Pyt. 17. Jaka byłaby Pani/Pana reakcja, gdyby cena oferowana przez dotychczasowego stałego partnera podwykonawcę prac budowlanych była wyższa od konkurencyjnego oferenta budowlanego o:

L.p.	Poziom cenowy	Nic by się nie zmieniło	Korzystałbym rzadziej z jego usług i z czasem przeszedł do konkurencji	Natychmiast przeszedłbym do konkurencji
1.	3%	☐	☐	☐
2.	5%	☐	☐	☐
3.	10%	☐	☐	☐
4.	20%	☐	☐	☐
5.	50%	☐	☐	☐
6.	100%	☐	☐	☐
7.	200%	☐	☐	☐

Pyt. 18. Jak Pani/Pana relacje partnerskie z klientami wpływają na wyniki działalności Pani/Pana przedsiębiorstwa w stosunku do wyników najbliższej Państwa konkurencji?

L.p.	Wyniki	W porównaniu do wyników najbliższej konkurencji					
		1 Znacznie gorszy	2 Gorszy	3 Prawie taki sam	4 Lepszy	5 Znacznie lepszy	6 Trudno powiedzieć
1.	Zysk netto	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Przychód z sprzedaży	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Poziom kosztów	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Udział w rynku	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Pyt. 19. Proszę ocenić ważność mierników siły partnerstwa z klientami wpływającymi na konkurencyjność przedsiębiorstw budowlanych.

L.p.	Wyszczególnienie	Ocena				
		1 Nieważne	2 Mało ważne	3 Średnio ważne	4 Ważne	5 Bardzo ważne
1.	Czas trwania relacji między klientem a wykonawcą	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Intensywność relacji między klientem a wykonawcą	☐	☐	☐	☐	☐

3.	Satysfakcja klienta	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Porównawczy poziom odniesienia	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Zorientowanie wykonawcy na klienta	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Wiedza i profesjonalizm wykonawcy	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Zaangażowanie klienta	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Zaufanie klienta do wykonawcy	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Jakość usług wykonawcy	☐	☐	☐	☐	☐

Pyt. 20. Proszę ocenić wagę czynników utrudniających rozwój rynku budowlanego w Polsce.

L.p.	Wyszczególnienie	Ocena				
		1 Nieważne	2 Mało ważne	3 Średnio ważne	4 Ważne	5 Bardzo ważne
1.	Rozbudowana biurokracja urzędowa	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Korupcja	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Brak miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Brak wykwalifikowanych pracowników fizycznych	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Wysokie koszty budowy	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Niskie kompetencje pracowników umysłowych	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Brak relacji partnerskich z wykonawcami	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Brak zaufania do wykonawców	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Niestabilna sytuacja polityczna	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Wzrost cen energii	☐	☐	☐	☐	☐
11.	Problemy z komunikacją z wykonawcami	☐	☐	☐	☐	☐
12.	Niska jakość wykonania prac budowlanych	☐	☐	☐	☐	☐

Część III - Metryczka:

Pyt. 1. Proszę podać nazwę województwa, w którym znajduje się siedziba Pani/Pana firmy.

.....

Pyt. 2. Jaka jest liczba pracowników w Pani/Pana firmie?

1. ☐ 1-9 osób
2. ☐ 10-49 osób
3. ☐ 50-249 osób
4. ☐ 250 osób i więcej

Pyt. 3. Jaki jest obszar działania Pani/Pana firmy?

1. ☐ Lokalny (np. Poznań i okolice)
2. ☐ Regionalny (np. Wielkopolska)
2. ☐ Ogólnopolski
3. ☐ Międzynarodowy

Pyt. 4. Jakiego pochodzenia jest kapitał w Pani/Pana firmie?

1. ☐ Wyłącznie kapitał polski
2. ☐ Przewaga kapitału polskiego
3. ☐ W połowie kapitał polski, w połowie zagraniczny
4. ☐ Przewaga kapitału zagranicznego
5. ☐ Wyłącznie kapitał zagraniczny

Pyt. 5. Jaka jest forma własności w Pani/Pana firmie?

1. ☐ Prywatna
2. ☐ Państwowa

Pyt. 6. Jakie są przychody Pani/Pana firmy?

1. ☐ Do 50 tys.
2. ☐ 51 - 200 tys.
3. ☐ 201 - 1000 tys.
4. ☐ 1001 - 5000 tys.
5. ☐ 5001 - 20000 tys.
6. ☐ Powyżej 20000 tys.

Pyt. 7. Proszę podać płeć respondenta.

1. ☐ Kobieta
2. ☐ Mężczyzna

Pyt. 8. Jakie jest Pani/Pana stanowisko w przedsiębiorstwie?, można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź.

1. ☐ Właściciel
2. ☐ Wspólnik
3. ☐ Członkowie Zarządu
4. ☐ Pracownik administracyjno – techniczny (kierownicy robót, inspektorzy, dział inwestycji)
5. ☐ Pracownik handlowy (sprzedaż, marketing)

6. ☐ Pracownik wykwalifikowany fizyczny
7. ☐ Inne (jakie?).....

Pyt. 9. Proszę podać ile lat Pani/Pana przedsiębiorstwo funkcjonuje na rynku?

1. ☐ 1-2 lat
2. ☐ 3-5 lat
3. ☐ 6-9 lat
4. ☐ 10 lat i więcej

Pyt. 10. Jak jest Pani/Pana staż w przedsiębiorstwie?

1. ☐ 1-2 lat
2. ☐ 3-5 lat
3. ☐ 6-9 lat
4. ☐ 10 lat i więcej

Państwa uwagi i spostrzeżenia na tematy poruszane w ankiecie

.....
.....
.....

Dziękuję za udział w badaniach i poświęcony Państwa czas