

Politechnika Gdańska  
Wydział Zarządzania i Ekonomii

**mgr Urszula Ryciuk**

**ZARZĄDZANIE ZAUFANIEM MIĘDZYORGANIZACYJNYM  
W ŁAŃCUCHACH DOSTAW W BUDOWNICTWIE**

*Autoreferat rozprawy doktorskiej*

**Promotor:**

**prof. dr hab. inż. Joanicjusz Nazarko**  
(Wydział Zarządzania, Politechnika Białostocka)

**Recenzenci:**

**dr hab. Maciej Szymczak, prof. nadzw. UEP**  
(Wydział Gospodarki Międzynarodowej, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu)

**dr hab. inż. Marek Wirkus, prof. nadzw. PG**  
(Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska)

Gdańsk 2014

## Spis treści

Wprowadzenie .....	3
1. Problem badawczy i jego uzasadnienie .....	4
2. Cele i hipotezy badawcze .....	6
3. Struktura pracy.....	7
4. Metodyka badań.....	8
5. Rezultaty badawcze .....	9
Podsumowanie.....	41
Spis treści rozprawy doktorskiej.....	43
Wybrane pozycje literatury.....	44

## Wprowadzenie

W ostatnich latach, zwłaszcza w kontekście trwającego kryzysu gospodarczego, zarówno teoretycy, jak i praktycy zarządzania coraz częściej doceniają rolę, jaką zaufanie odgrywa w prowadzeniu działalności gospodarczej. Wzrost znaczenia koncepcji zaufania międzyorganizacyjnego jest wynikiem zmian, jakie zachodzą w otoczeniu przedsiębiorstw. Intensyfikacja procesów globalizacyjnych oraz zwiększające się znaczenie wiedzy i informacji wpływają na wzrost oczekiwań klientów i nasilenie walki konkurencyjnej, zmuszając przedsiębiorstwa do coraz ściślejszej współpracy w celu poprawy skuteczności i efektywności podejmowanych działań. Funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach gospodarki opartej na wiedzy zależy w dużej mierze od zbudowania trwałych, satysfakcjonujących i opartych na zaufaniu relacji z podmiotami z bliższego i dalszego otoczenia organizacji.

Wzrost zainteresowania zaufaniem jest także efektem rozwoju koncepcji kapitału społecznego oraz zauważalną koniecznością uwzględnienia wpływu otoczenia społecznego na wyniki organizacji. Jak pisze W. Czakon, „aktywność gospodarcza jest »zanurzona« w kontekście społecznym, a struktury społeczne, obok norm, warunkują zachowania gospodarcze”<sup>1</sup>. Wywodząca się z socjologii, koncepcja kapitału społecznego wyjaśnia znaczenie zaufania w społeczeństwie, grupach i organizacjach. Zaufanie jest przedstawiane jako źródło kapitału społecznego oraz podstawowy element kapitału społecznego, który ułatwia współpracę oraz umożliwia dostęp do wspólnych zasobów.

Znaczenie zaufania zostało dostrzeżone także w koncepcji zarządzania łańcuchami dostaw, ponieważ integracji pomiotów oraz osiągnięcia pozytywnych efektów ze współpracy w ramach łańcucha dostaw sprzyja budowanie relacji opartych na zaufaniu. Zaufanie pomiędzy uczestnikami łańcucha dostaw prowadzi do lepszej komunikacji, przyczynia się do konstruktywnego rozwiązywania konfliktów oraz redukcji niepewności i ryzyka<sup>2</sup>. Zaufanie ma także wpływ na redukcję kosztów transakcyjnych, ponieważ zmniejsza konieczność zawierania szczegółowych umów, zabezpieczania wykonania transakcji i posiadania mechanizmów zapobiegania zachowaniom oportunistycznym<sup>3</sup>. Zaufanie określane jest „miękkim” mechanizmem koordynacji<sup>4</sup> i wskazywane jest jako mechanizm alternatywny wobec proponowanych w teorii kosztów transakcyjnych – kontroli hierarchicznej (własności kapitałowej) oraz zabezpieczeń wnikających z kontraktu<sup>5</sup>. Wysoki poziom zaufania w łańcuchach dostaw zwiększa szybkość podejmowania decyzji oraz zmniejsza koszty podejmowanych działań. Tym samym, zaufanie międzyorganizacyjne pozytywnie wpływa na efektywność działania i zwiększanie pozycji konkurencyjnej pojedynczych przedsiębiorstw oraz całych łańcuchów dostaw<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 27, 29.

<sup>2</sup> I. W. G. Kwon, T. Suh, *Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships*, „Journal of Supply Chain Management” 2004, 40 (2), s. 27.

<sup>3</sup> K. Blomqvist, *The many faces of trust*, „Scandinavian Journal of Management” 1997, 13 (3), s. 274.

<sup>4</sup> Ibidem, s. 82.

<sup>5</sup> J. Światowiec-Szczepańska, *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Ujęcie modelowe*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 30-31.

<sup>6</sup> T. Laaksonen, T. Jarimo, H. I. Kulmala, *Cooperative strategies in customer-supplier relationships: The role of interfirm trust*, „International Journal of Production Economics” 2009, 120 (1), s. 80; J. T. Sharif, S. Min, Z. G. Zacharia, *The nature of interfirm partnering in supply chain management*, „Journal of Retailing” 2000, 76 (4), s. 554.

## 1. Problem badawczy i jego uzasadnienie

Raporty z badań przeprowadzonych w Wielkiej Brytanii: The Latham Report *Constructing the Team*<sup>7</sup> i The Egan Report *Rethinking Construction: Report of the Construction Task Force*<sup>8</sup>, wykazały, że sektorem, który charakteryzuje się wyjątkowo niskim poziomem zaufania międzyorganizacyjnego oraz przewagą relacji konkurencyjnych jest budownictwo. Realizacja inwestycji budowlanych w większości wypadków, ze względu na swą wielkość i złożoność, wymaga zaangażowania i współpracy wielu podmiotów. Współpraca w sektorze budowlanym jest więc niezbędna, przy czym ze względu na specyfikę budowlanych łańcuchów dostaw, budowanie zaufania międzyorganizacyjnego oraz osiąganie korzyści wynikających z integracji w łańcuchach dostaw jest szczególnie trudne. Łańcuchy dostaw w budownictwie są często tymczasowe – tworzone na potrzeby realizacji tylko jednego projektu budowlanego. Głównym kryterium doboru partnerów biznesowych jest cena; współpracę charakteryzuje niedostateczny przepływ informacji, myślenie krótkowzroczne, fragmentaryczne; przedsiębiorstwa są nastawione głównie na realizację celów krótkoterminowych i maksymalizację zysków własnych<sup>9</sup>. Współpraca podmiotów w budownictwie tradycyjnie opiera się na umowach, które nigdy nie są wystarczająco szczegółowe i kompletne oraz nie gwarantują wykonania inwestycji budowlanej w terminie, zgodnie z kosztorysem oraz według zakładanej jakości<sup>10</sup>. Można przypuszczać, że także w Polsce, jeden z największych i najważniejszych sektorów gospodarki boryka się z takimi problemami, jak: niski poziom zaufania, brak komunikacji między partnerami, częste konflikty oraz potrzeba ciągłych negocjacji i kontroli.

Rozwiązaniem problemów pojawiających się w budownictwie może być budowanie zaufania oraz relacji partnerskich w łańcuchach dostaw. Jak piszą W. Swan i in. „obecność lub brak zaufania pomiędzy podmiotami pracującymi nad daną inwestycją jest głównym czynnikiem wpływającym na to, czy inwestycja zakończy się sukcesem czy porażką”<sup>11</sup>. Zaufanie, jako główna determinanta rozwoju udanych relacji partnerskich w łańcuchach dostaw w budownictwie wskazywana jest w pracach: L. S. Phenga<sup>12</sup>, C. Blacka i in.<sup>13</sup>, S. Naouma<sup>14</sup>, A. P. C. Chana i in.<sup>15</sup>, W. Tanga i in.<sup>16</sup>, W.T. Chena i T.T. Chena<sup>17</sup>, czy X. Menga<sup>18</sup>.

<sup>7</sup> M. Latham, *Constructing the Team*, HMSO, London 1994.

<sup>8</sup> J. Egan, *Rethinking Construction: Report of the Construction Task Force*, DETR, London 1998.

<sup>9</sup> X. Xue, Y. Wang, Q. Shen, X. Yu, *Coordination mechanisms for construction supply chain management in the Internet environment*, „International Journal of Project Management” 2007, 25, s. 150-151.

<sup>10</sup> A. Kadefors, *Trust and distrust in temporary client-contractor relations*, 17th IMP-conference, Oslo, Norway 2001.

<sup>11</sup> W. Swan, G. Wood, P. McDermott, Raport: *Trust in Construction: Achieving Cultural Change*, Centre for Construction Innovation, Salford, UK 2002.

<sup>12</sup> L. S. Pheng, *The extension of construction partnering for relationship marketing*, „Marketing Intelligence & Planning” 1999, 17/3, s. 155-160.

<sup>13</sup> C. Black, A. Akintoye, E. Fitzgerald, *An analysis of success factors and benefits of partnering in construction*, „International Journal of Project Management” 2000, 18 (6), s. 423-432.

<sup>14</sup> S. Naoum, *An overview into the concept of partnering*, „International Journal of Project Management” 2003, 21 (1), s. 71-76.

<sup>15</sup> A. P. C. Chan, D. W. M. Chan, Y. H. Chiang, B. S. Tang, E. H. W. Chan, K. S. K. Ho, *Exploring critical success factors for partnering in construction projects*, „Journal of Construction Engineering and Management” 2004, 130 (2), s. 188-198.

<sup>16</sup> W. Tang, C. F. Duffield, D. M. Young, *Partnering mechanism in construction: An empirical study on the Chinese construction industry*, „Journal of Construction Engineering and Management” 2006, 132 (3), s. 217-229.

<sup>17</sup> W.T. Chen, T.T. Chen, *Critical success factors for construction partnering in Taiwan*, „International Journal of Project Management” 2007, 25 (5), s. 475-484.

Jednocześnie, na obecnym poziomie badań, istnieje luka badawcza w zakresie określenia sposobu pomiaru, oceny oraz intencjonalnego kształtowania zaufania międzyorganizacyjnego, w szczególności w łańcuchach dostaw w budownictwie. Opisywana w literaturze teoria i definicje zarządzania zaufaniem odnoszą się przede wszystkim do bezpieczeństwa systemów informatycznych, zwłaszcza problemu kontroli dostępu do zasobów i usług. Jedną z definicji jest proponowana przez A. Jøsang i in., według których, zarządzanie zaufaniem w środowisku on-line to: "tworzenie systemów i metod, które umożliwiają stronie ufającej dokonanie oceny i podjęcie decyzji dotyczących potencjalnie ryzykownych transakcji oraz pozwalają właścicielom systemów na zwiększanie i właściwe tworzenie wiarygodności swojej i swoich systemów"<sup>19</sup>. Jedyną znaną autorce rozprawy definicją zarządzania zaufaniem z zakresu nauk o zarządzaniu, jest definicja W. M. Grudzewskiego i in. Autorzy określają **zarządzanie zaufaniem (zarządzanie przez zaufanie)** jako: proces, w wyniku którego jednostka A osiąga zaufanie innych jednostek (budowanie wiarygodności własnej) oraz jako umiejętność właściwej oceny wiarygodności innych jednostek<sup>20</sup>.

W literaturze krajowej istnieje kilka publikacji zwartych dotyczących koncepcji zaufania<sup>21</sup>. Opracowania te dotyczą jednak przede wszystkim zaufania wewnątrzorganizacyjnego, w niewielkim stopniu lub wcale nie odnoszą się do zaufania międzyorganizacyjnego. Nie ma kompleksowych opracowań z zakresu koncepcji zaufania w łańcuchach dostaw, a także koncepcji zaufania w budownictwie.

Prezentowane głównie w literaturze zagranicznej badania dotyczące zaufania w budownictwie związane są przede wszystkim z analizą relacji partnerskich, czyli specyficznej więzi, jaka może zostać wypracowana między podmiotami. Badania odnoszą się przede wszystkim do partnerstwa strategicznego oraz zaufania jako jednego z czynników determinujących rozwój relacji partnerskich. Przedmiotem badań są głównie relacje partnerskie wykonawców z klientami (relacje generalny wykonawca-inwestor)<sup>22</sup>. Dotychczas, bardzo niewiele uwagi poświęcono relacjom pomiędzy wykonawcą a podwykonawcami i dostawcami materiałów budowlanych. Brakuje także odniesień do koncepcji zaufania w relacjach innych niż partnerskie w łańcuchach dostaw. Ponadto, badania dotyczące zaufania w budownictwie były przeprowadzane w wybranych krajach, przede wszystkim w Chinach i Wielkiej Brytanii. W warunkach polskich inne czynniki mogą być istotne w procesie budowania zaufania.

---

<sup>18</sup> X. Meng, *Assessment framework for construction supply chain relationships: Development and evaluation*, "International Journal of Project Management" 2010, 28 (7), s. 695-70.

<sup>19</sup> A. Jøsang, K. Keser, T. Dimitrakos, *Can we manage trust?*, Proceedings of the Third International Conference on Trust Management (iTrust), Paris, May 2005, s. 95.

<sup>20</sup> W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Wyd. Difin, Warszawa 2007, s. 49.

<sup>21</sup> W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Wyd. Difin, Warszawa 2007; W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, narzędzia, zastosowania*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2009; M. Bugdol, *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, A. Sankowska, *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Wyd. Difin, Warszawa 2011 oraz J. Paliszkievicz, *Zaufanie w zarządzaniu*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2013.

<sup>22</sup> J. K. Pinto, D. P. Slevin, B. English, *Trust in projects: an empirical assessment of owner/contractor relationships*, "International Journal of Project Management" 2009, 27 (6), s. 638-648; A. Laan, N. Noorderhaven, H. Voordijk, G. Dewulf, *Building trust in construction partnering projects: An exploratory case-study*, "Journal of Purchasing & Supply Management" 2011, 17 (2), s. 98-108; M. Bresnen, N. Marshall, *Building partnerships: case studies of client-contractor collaboration in the UK construction industry*, "Construction Management and Economics" 2000, 18 (7), s. 819-832.

Analiza dotychczasowego stanu wiedzy oraz prezentowanych w literaturze badań pozwoliła na postawienie następujących **pytań badawczych**:

- Jaki jest poziom zaufania międzyorganizacyjnego w łańcuchach dostaw w budownictwie w Polsce?
- Jakie czynniki wpływają na zaufanie międzyorganizacyjne w łańcuchach dostaw w budownictwie w Polsce?
- Czy poziom zaufania międzyorganizacyjnego w łańcuchach dostaw w budownictwie determinuje rozwój relacji międzyorganizacyjnych?
- W jaki sposób można zmierzyć, ocenić oraz intencjonalnie kształtować poziom zaufania międzyorganizacyjnego w łańcuchach dostaw w budownictwie?

Ze względu na bardzo szeroki zakres możliwych badań, autorka rozprawy postanowiła skupić się przede wszystkim na tematyce zaufania międzyorganizacyjnego. Rozważania dotyczące zaufania międzyorganizacyjnego będą nierozdzielnie związane z innymi rodzajami zaufania, na przykład z zaufaniem wewnątrzorganizacyjnym. Jest to jednocześnie problematyka najmniej rozpoznana w literaturze. Koncepcja zarządzania zaufaniem międzyorganizacyjnym wpisuje się w model „pięciu fal zaufania” S. M. R. Covey’a i R. R. Merrilla. Według autorów można wyróżnić pięć poziomów budowania zaufania, których metaforą są kręgi na wodzie, wskazujące na współzależną naturę zaufania oraz to, jak kierują się od środka na zewnątrz – od zaufania do samego siebie, przez zaufanie interpersonalne, zaufanie w organizacjach i zaufanie na rynku do zaufania społecznego<sup>23</sup>.

## 2. Cele i hipotezy badawcze

**Celem głównym** rozprawy było opracowanie modelu zarządzania zaufaniem międzyorganizacyjnym w łańcuchach dostaw w budownictwie. **Celami szczegółowymi** pracy były:

- synteza prac studialnych z zakresu zaufania w łańcuchach dostaw, w szczególności w budownictwie;
- identyfikacja czynników wpływających na zaufanie międzyorganizacyjne oraz będących konsekwencją zaufania międzyorganizacyjnego w łańcuchach dostaw w budownictwie;
- diagnoza poziomu zaufania międzyorganizacyjnego w łańcuchach dostaw w budownictwie w Polsce;
- opracowanie założeń dotyczących pomiaru, oceny oraz kształtowania poziomu zaufania międzyorganizacyjnego w łańcuchach dostaw w budownictwie.

Na potrzeby pracy sformułowano następujące **hipotezy badawcze**:

1. Poziom zaufania w łańcuchach dostaw w budownictwie w Polsce jest niski, a relacje międzyorganizacyjne opierają się głównie na umowach zawieranych na czas realizacji pojedynczej inwestycji budowlanej.
2. Poziom zaufania międzyorganizacyjnego determinuje rozwój relacji w łańcuchach dostaw w budownictwie.

Hipotezy powyższe były przedmiotem weryfikacji empirycznej w rozprawie.

---

<sup>23</sup> S. M. R. Covey, R. R. Merrill, *Szybkość zaufania. Jak dzięki zaufaniu przyspieszyć sukces w biznesie*, Wyd. Rebis, Poznań 2009, s. 51.

### 3. Struktura pracy

Przyjęte cele oraz hipotezy badawcze znalazły odzwierciedlenie w strukturze rozprawy. Praca została podzielona na dwie części składające się z pięciu rozdziałów. Pierwsza część została poświęcona zagadnieniom teoretycznym związanym z koncepcją zaufania międzyorganizacyjnego ze szczególnym uwzględnieniem tej problematyki w łańcuchach dostaw w budownictwie. W części drugiej przedstawiono wyniki badań jakościowych (FGI, *Focus Group Interview*) oraz ilościowych (CATI, *Computer Assisted Telephone Interview*) przeprowadzonych wśród polskich przedsiębiorstw.

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

**W rozdziale pierwszym** zaprezentowano obecny stan wiedzy na temat koncepcji zaufania. Opisano pojęcie, źródła oraz rodzaje i poziomy zaufania w relacjach biznesowych. Zwrócono uwagę na złożony i wielowymiarowy charakter zaufania. Na podstawie przytoczonych rozważań autorka przyjęła własną definicję zaufania międzyorganizacyjnego. Następnie, wskazano przyczyny wzrostu zainteresowania koncepcją zaufania, w szczególności w naukach o zarządzaniu. W dalszej części podjęto próbę omówienia miejsca i znaczenia zaufania w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

**W rozdziale drugim** usystematyzowano pojęcia związane z łańcuchem dostaw, przedstawiono rozwój koncepcji łańcucha dostaw, a także istotę zarządzania łańcuchami dostaw. Podkreślono znaczenie kształtowania opartych na zaufaniu relacji w łańcuchach dostaw w celu integracji podmiotów oraz osiągania korzyści ze współpracy. W dalszej części rozdziału przybliżono podstawowe założenia teoretyczne dotyczące kształtowania relacji międzyorganizacyjnych. Opisano, z wykorzystaniem paradygmatu KKK, rodzaje relacji występujących w łańcuchach dostaw. Przystawiono paradoks konkurencji i kooperacji. Określono także determinanty oraz etapy rozwoju relacji w łańcuchach dostaw. Autorka starała się wykazać, że zaufanie jest jednym z głównych elementów wpływających na rozwój i pozytywną ocenę relacji międzyorganizacyjnych.

**W rozdziale trzecim** przedstawiono, w kontekście zaufania, specyfikę funkcjonowania sektora budowlanego w Polsce oraz cechy budowlanych łańcuchów dostaw wskazujące na ich wyjątkowość. Dalsze rozważania dotyczyły idei relacji opartych na zaufaniu oraz czynników determinujących rozwój relacji partnerskich w budownictwie. Przeanalizowano, jaki wpływ na zaufanie międzyorganizacyjne ma sposób wyboru partnerów biznesowych. Omówiono podstawowe etapy i przesłanki budowania zaufania w łańcuchach dostaw w budownictwie. W końcowej części rozdziału zaprezentowano autorską koncepcję zarządzania zaufaniem międzyorganizacyjnym w łańcuchach dostaw w budownictwie. W ostatnim podrozdziale opisano także istniejące w literaturze modele zaufania w relacjach partnerskich oraz problemy związane z operacjonalizacją i pomiarem zaufania.

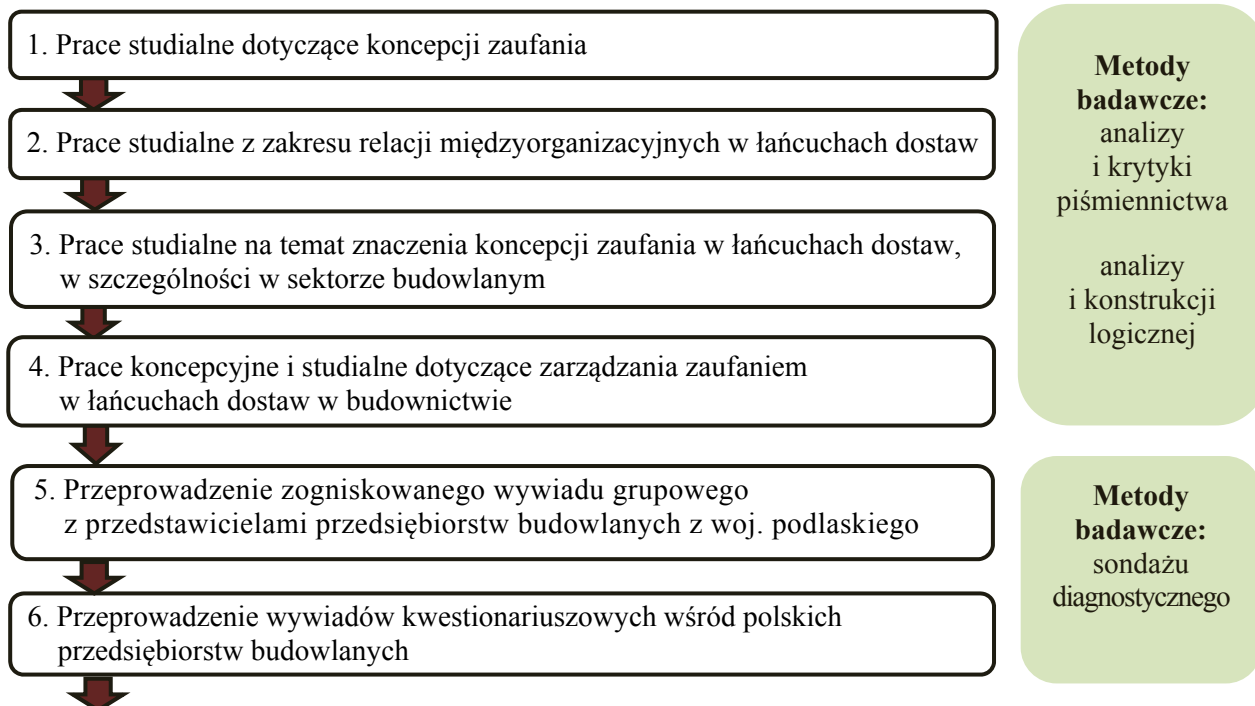
**W rozdziale czwartym** omówiono metodykę przeprowadzonych badań empirycznych: jakościowych i ilościowych. Dokonano analizy czynników wpływających na zaufanie początkowe w łańcuchach dostaw. Przedstawiono opinie respondentów dotyczące poziomu zaufania w sektorze budowlanym w Polsce oraz wpływu kryzysu gospodarczego na zaufanie. Na podstawie studiów literaturowych oraz wyników przeprowadzonych badań jakościowych opracowano zestaw czynników potencjalnie związanych z zaufaniem międzyorganizacyjnym w łańcuchach dostaw w budownictwie. W celu rozpoznania struktury danych (ograniczenia liczby zmiennych i wyodrębnienia

zmiennych ukrytych) przeprowadzono eksploracyjną analizę czynnikową dedykowaną zmiennym mierzonym na skali porządkowej (*Ordinal Factor Analysis*). Zmierzono poziom zaufania międzyorganizacyjnego w łańcuchach dostaw w budownictwie w Polsce w skali opracowanej na potrzeby pracy. Dokonano analizy poziomu zaufania w zależności od wielkości, przychodów, zasięgu działania przedsiębiorstwa oraz funkcji pełnionej podczas realizacji inwestycji budowlanej. Przeanalizowano szczegółowo różnice w poziomach zaufania do poszczególnych grup podmiotów w łańcuchach dostaw, to znaczy: generalnych dostawców, podwykonawców, dostawców materiałów budowlanych i sprzętu budowlanego. Analizę zaufania w poszczególnych relacjach w łańcuchu dostaw oparto na deklarowanych przez respondentów poziomach zaufania. Zbadano zależność zaufania międzyorganizacyjnego od stopnia formalizacji współpracy w łańcuchu dostaw.

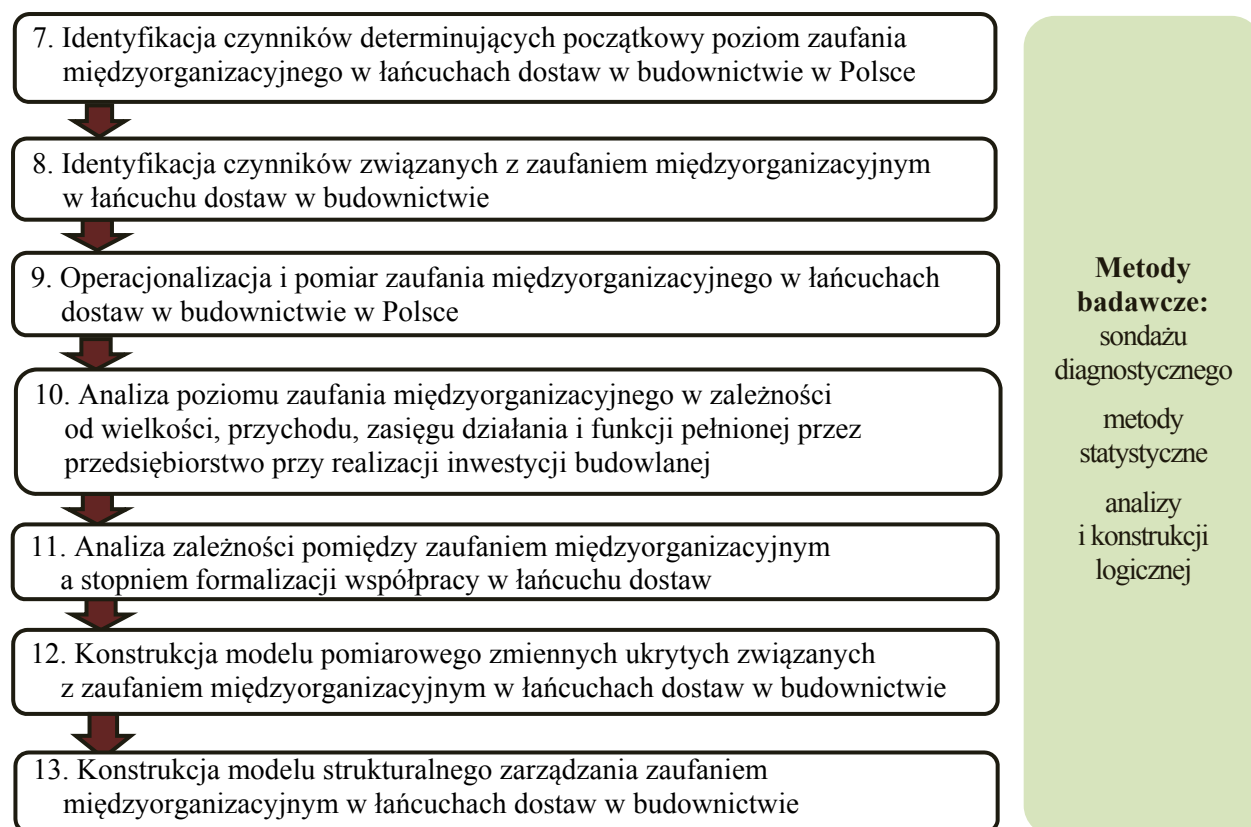
**W rozdziale piątym** zaprezentowano model zarządzania zaufaniem międzyorganizacyjnym w łańcuchach dostaw w budownictwie. Model opracowano z wykorzystaniem równań strukturalnych ze zmiennymi ukrytymi. Zaletą modelowania równań strukturalnych jest możliwość testowania złożonych relacji przyczynowo-skutkowych oraz wykorzystania zmiennych, które tak jak zaufanie międzyorganizacyjne, mają charakter nieobserwowalny, abstrakcyjny i nie mogą być zmierzone bezpośrednio. W modelowaniu zastosowano podejście dwuetapowe, co oznacza, że w pierwszym kroku dokonano budowy i oceny modelu pomiarowego zmiennych ukrytych. W tym celu wykorzystana została confirmacyjna analiza czynnikowa CFA (*Confirmatory Factor Analysis*). Opracowany model pomiarowy wykorzystano w konstrukcji modelu strukturalnego. Wyniki modelowania uwzględniono w opracowaniu wniosków dotyczących zarządzania zaufaniem w łańcuchach dostaw w budownictwie w Polsce.

#### 4. Metodyka badań

Planowane badania przebiegały zgodnie z następującą **metodyką**:







Niezbędne obliczenia i analizy statystyczne wykonano z wykorzystaniem pakietu statystycznego Statistica, IBM SPSS Statistics wraz z modulem dodatkowym, służącym do modelowania równań strukturalnych AMOS, programu LISREL oraz arkusza kalkulacyjnego Microsoft Excel.

## 5. Rezultaty badawcze

**Zadanie 1.** Prace studialne dotyczące koncepcji zaufania.

**Zadanie 2.** Prace studialne z zakresu relacji międzyorganizacyjnych w łańcuchach dostaw.

**Zadanie 3.** Prace studialne na temat znaczenia koncepcji zaufania w łańcuchach dostaw, w szczególności w sektorze budowlanym.

**Zadanie 4.** Prace koncepcyjne i studialne dotyczące zarządzania zaufaniem w łańcuchach dostaw w budownictwie.

W rozprawie zaprezentowano koncepcję zaufania ze szczególnym uwzględnieniem zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych, w szczególności w łańcuchach dostaw w budownictwie. Na podstawie analizy pojęcia, źródeł oraz rodzajów zaufania przedstawianych w literaturze w rozprawie przyjęto, że: **zaufanie międzyorganizacyjne to poleganie przedsiębiorstw na wzajemnych działaniach w przeświadczeniu, że każda ze stron wywiąże się ze swoich zobowiązań, a współpraca przebiegać będzie w sposób uczciwy, racjonalny oraz przyniesie stronom zakładane korzyści**<sup>24</sup>. W przedstawionej definicji został uwzględniony etyczny wymiar zaufania oraz racjonalnie

<sup>24</sup> U. Ryciuk, *Zaufanie międzyorganizacyjne - konceptualizacja, operacjonalizacja i pomiar*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 12, s. 33-38.

podstawy współpracy opartej na zaufaniu (także z punktu widzenia powiernika). Przedstawiona definicja łączy podkreślane w literaturze:

- konieczność zdania się przez podmioty na wzajemne działania;
- oczekiwanie korzyści ze współpracy;
- przekonanie o posiadaniu przez powiernika cech pojawiających się w kolejnych fazach rozwoju relacji biznesowej: kompetencji (odpowiedniej wiedzy, umiejętności, doświadczenia), uczciwości (wiarygodności i konsekwencji w działaniu) oraz życzliwości (przychylności, empatii)<sup>25</sup>.

Zaufanie rozwija się etapowo. Wraz z rozwojem współpracy w relacjach międzyorganizacyjnych pojawiają się kolejne rodzaje zaufania. Uwzględniając istniejące w literaturze typologie, w pracy wyróżniono następujące rodzaje (wymiary) zaufania, które można odnieść do relacji międzyorganizacyjnych<sup>26</sup>:

a) w wymiarze kognitywnym:

- zaufanie oparte na formalnych regulacjach/zabezpieczeniach – wynika z istnienia regulacji prawnych i norm społecznych oraz ustaleń między partnerami na przykład w umowach;
- zaufanie kompetencyjne – wynikające z kompetencji podmiotu, posiadanych przez niego umiejętności, know-how, zasobów, reputacji oraz referencji;
- zaufanie oparte na kalkulacji – oparte na analizie korzyści płynących z danej relacji biznesowej oraz ewentualnych konsekwencji zachowań negatywnych;
- zaufanie oparte na wcześniejszych doświadczeniach ze współpracy – wynika z uzyskanych bezpośrednio obserwacji wzajemnych zachowań, reakcji i sposobów postępowania.

b) wymiarze emocjonalnym:

- zaufanie osobowościowe - związane z indywidualnymi cechami jednostki, wpływa na jej zachowania i wybór komu i w jakim stopniu ufać;
- zaufanie oparte na charakterystykach – budowane na przeświadczeniu o podobieństwie do partnera, posiadaniu z partnerem wspólnych wartości.

Na podstawie przeglądu literatury stwierdzono, że daną relację międzyorganizacyjną można scharakteryzować za pomocą jednego lub większej liczby rodzajów zaufania. Poszczególne rodzaje zaufania wzajemnie się przeplatają i wpływają na całościowy, wielowymiarowy proces budowania zaufania. Zaufanie wzmacniane jest, gdy przedsiębiorstwo zyskuje przekonanie, że druga strona jest godna zaufania, strony inwestują w budowanie relacji oraz wykonują działania przekraczające ustalenia wynikające z umowy.

W kolejnym etapie badań starano się dowieść znaczenia świadomego kształtowania relacji międzyorganizacyjnych. Przedstawiono, między innymi opinie, że determinantą sukcesu przedsiębiorstw XXI wieku będzie umiejętne i świadome zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi<sup>27</sup>, w wyniku którego tworzona może być unikalna, strategiczna wartość w relacjach w postaci „kapitału zaufania”<sup>28</sup>. Wskazano na szczególną rolę budowania opartych na zaufaniu, międzyorganizacyjnych relacji w łańcuchach dostaw.

---

<sup>25</sup> R. C. Mayer, J. H. Davis, F. D. Schoorman, *An integrative model of organizational trust*, “Academy of Management Review” 1995, 20 (3), s. 709.

<sup>26</sup> U. Ryciuk, *Zaufanie - kluczowy element w relacjach międzyorganizacyjnych*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2011, nr 4/4, s. 282.

<sup>27</sup> C.-L.E. Liu, *An investigation of relationship learning in cross-border buyer-supplier relationships: The role of trust*, “International Business Review” 2012, 21 (3), s. 312.

<sup>28</sup> A. Adamik (red.), *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi. Doświadczenia i wyzwania*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010, s. 5.

Wykazano, że procesom integracji, maksymalizacji wartości dodanej dla klienta oraz osiągnięciu trwałej przewagi konkurencyjnej sprzyja kształtowanie kooperacyjnych relacji w łańcuchach dostaw<sup>29</sup>.

W kolejnym kroku opisano, z wykorzystaniem paradygmatu KKK (zgodnie z którym łańcuch dostaw jest przykładem występowania trzech form koordynacji rynkowej między przedsiębiorstwami<sup>30</sup>: konkurencji, kooperacji i kontroli), rodzaje relacji występujących w łańcuchach dostaw. Wskazano, że w łańcuchach dostaw występować mogą wszystkie formy koordynacji rynkowej, zwłaszcza w postaci rozwiązań hybrydowych. Tradycyjne łańcuchy dostaw charakteryzują się występowaniem krótkotrwałych, konkurencyjnych relacji między ogniwami. Wraz z rozwojem współpracy w łańcuchu dostaw coraz większą rolę odgrywają wysoki poziom zaufania i relacje partnerskie pomiędzy podmiotami, które mogą być jednak jedynie formą przejściową. Ze względu na nieuniknioną walkę konkurencyjną współpraca i procesy integracyjne w rzeczywistości gospodarczej prowadzić mogą do dominacji jednego podmiotu w łańcuchu dostaw lub przejmowania przedsiębiorstw w drodze zmian własności i powstawania stosunków opartych na powiązaniach hierarchicznych. Przy czym tak zwana *quasifirm*, która mieści się pomiędzy czystymi transakcjami rynkowymi a formalną pionową integracją, charakteryzuje się „znaczną stabilnością w czasie”, a „czynnikiem spajającym relacje przedsiębiorstw jest wzajemne zaufanie i przyjaźń”<sup>31</sup>.

W rozprawie wyszczególniono zaufanie jako element mechanizmu relacyjnego przyczyniającego się do zmniejszania ryzyka współpracy. Mechanizm relacyjny opiera się na zaufaniu oraz reputacji, może wynikać z personalnych więzi, jakie zbudowano w ramach wymiany, jest związany z istnieniem zasad, norm społecznych podzielanych przez partnerów, doświadczenia wynikającego z pozytywnej historii wymiany i wiedzy o partnerze i wpływa na ograniczenie kosztów transakcyjnych, tak jak formalne kontrakty dzięki<sup>32</sup>:

- niższym kosztem kontraktowania (strony przekonane są o swojej uczciwości);
- niższym kosztem monitoringu;
- niższym kosztem adaptacji (dostosowania warunków umowy w związku ze zmianami otoczenia oraz brakiem możliwości sporządzania kompletnych kontraktów), ponieważ partnerzy są skłonni do elastycznych zachowań w razie nieprzewidzianych okoliczności.

Ujęcie zaufania jako elementu umożliwiającego obniżanie kosztów transakcyjnych kłóci się z przyjętym w teorii kosztów transakcyjnych założeniem o oportunistycznym zachowaniu decydentów (oparciem teorii wyłącznie na negatywnych stronach ludzkiej natury)<sup>33</sup>. Autorka rozprawy skłania się ku stwierdzeniu, że wraz z rozwojem współpracy mechanizmy relacyjne odgrywają coraz większą rolę.

Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że wśród elementów wpływających na rozwój współpracy w łańcuchach dostaw najczęściej wymieniane jest zaufanie, następnie zaangażowanie, komunikacja/wymiana informacji, współpraca

<sup>29</sup> U. Jüttner, M. Christopher, S. Baker, *Demand chain management – integrating marketing and supply chain management*, „Industrial Marketing Management” 2007, 36 (3), s. 377.

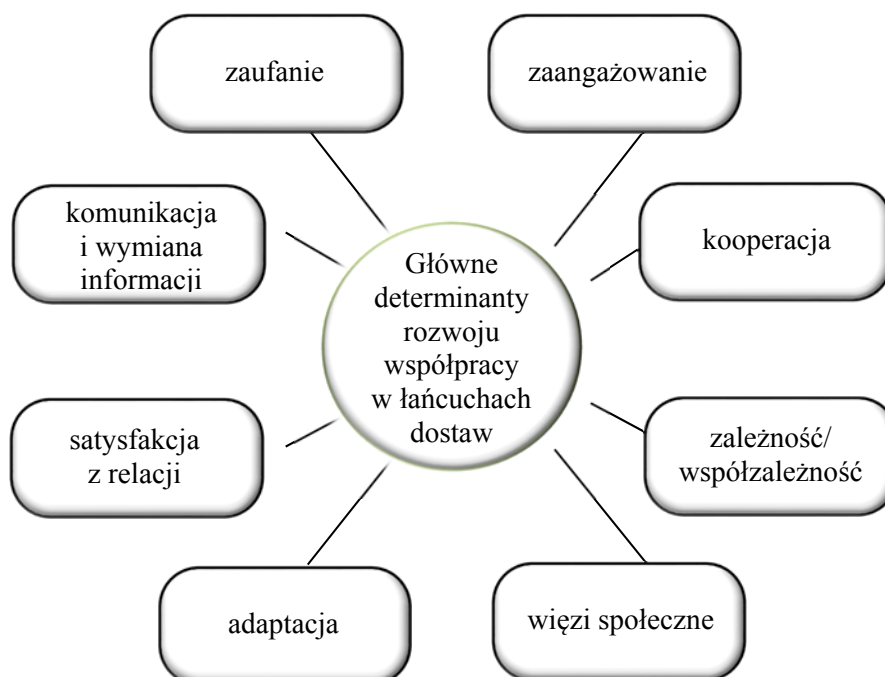
<sup>30</sup> A. Sulejewicz, *Partnerstwo strategiczne. Modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997, s. 68; A. Łupicka, *Formy koordynacji rynkowej w łańcuchach dostaw*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009, s. 13.

<sup>31</sup> W. Sroka, *Steci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 29.

<sup>32</sup> J. Światowiec-Szczepańska, *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Ujęcie modelowe*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 31, 65, 178.

<sup>33</sup> Ibidem, s. 65-67.

w dążeniu do wspólnych celów, satysfakcja z relacji, zależność/współzależność, adaptacja oraz więzi społeczne i relacje interpersonalne (rysunek 1).



**Rysunek 1. Główne determinanty rozwoju współpracy w łańcuchach dostaw**

Źródło: opracowanie własne.

Warunkiem wstępnym i koniecznym budowania relacji kooperacyjnych jest zaufanie, które wyznacza poziom, zakres oraz warunki przyszłego działania<sup>34</sup>. Ze względu na kluczowe znaczenie zaufania w relacjach partnerskich, relacje te określić można relacjami opartymi na zaufaniu. Zdaniem autorki rozprawy, zaufanie jest jednak istotne zarówno w relacjach transakcyjnych, jak i kooperacyjnych, więc działania mające na celu zwiększanie zaufania są niezbędne w każdej sytuacji i w przypadku wszystkich relacji. Ogólnie jako relację opartą na zaufaniu (relacją zaufania) zdefiniować można relację polegającą na „przestrzeganiu ustalonych zasad gry”, nawet jeśli w krótkim czasie następują zachęty do ich zmiany<sup>35</sup>.

Zaangażowanie określa wielkość nakładów ponoszonych przez stronę więzi po to by więź istniała i rozwijała się<sup>36</sup>. Komunikacja w łańcuchach dostaw związana jest z formalną i nieformalną wymianą informacji między przedsiębiorstwami i wpływa na wzajemne zrozumienie, rozwiązywanie konfliktów, zwiększanie zaufania i rozwój relacji<sup>37</sup>. Kooperacja to współpraca przedsiębiorstw w dążeniu do osiągnięcia wspólnych celów, stopień harmonijnego współdziałania, zrozumienia wzajemnych zachowań i celów indywidualnych. Satysfakcja z relacji oznacza zadowolenie z istnienia danej relacji oraz

<sup>34</sup> D. Nowak, *Zarządzanie międzyorganizacyjnymi relacjami kooperacyjnymi w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 25.

<sup>35</sup> H. Brudulak, *Zarządzanie ryzykiem a zarządzanie wiedzą w sieci dostaw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2007, nr 11, s. 5.

<sup>36</sup> W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007, s. 82.

<sup>37</sup> K. Goffin, F. Lemke, M. Szejcziński, *An exploratory study of ‘close’ supplier-manufacturer relationships*, “Journal of Operations Management” 2006, 24 (2), s. 191.

z osiągniętych w ramach tej relacji korzyści. Zależność danego podmiotu w łańcuchu dostaw wyraża się w konieczności utrzymania określonej relacji międzyorganizacyjnej, aby możliwe było osiągnięcie założonych celów przedsiębiorstwa. Współzależność natomiast to wzajemna/obustronna zależność, która występuje, gdy żadna ze stron relacji nie ma możliwości samodzielnego osiągnięcia zamierzonego celu. Zdaniem autorki rozprawy, problemem nie jest jednak brak równowagi sił w relacji – istotniejszą kwestią jest sprawiedliwy podział korzyści z relacji – adekwatnie do ponoszonego ryzyka i kosztów. Adaptacja (wzajemne dopasowanie) występuje, gdy partnerzy w łańcuchu dostaw zmieniają lub dostosowują swoje zasoby i procesy biznesowe w celu ulepszenia współpracy<sup>38</sup>. Adaptacja może wyrażać się wdrażaniem specyficznych inwestycji, dedykowanych danemu partnerowi, które nie mogą być łatwo przenoszone na inne podmioty i w związku z tym tracą swoją wartość, gdy następuje zakończenie współpracy. Więzy społeczne są natomiast wynikiem interakcji pomiotów, odzwierciedlają stopień wzajemnej sympatii i przyjaźni. Na rozwój więzi społecznych wpływ mają posiadanie przez strony relacji wspólnych wartości, norm etycznych i standardów postępowania oraz podobieństwo kulturowe i rozwój relacji interpersonalnych.

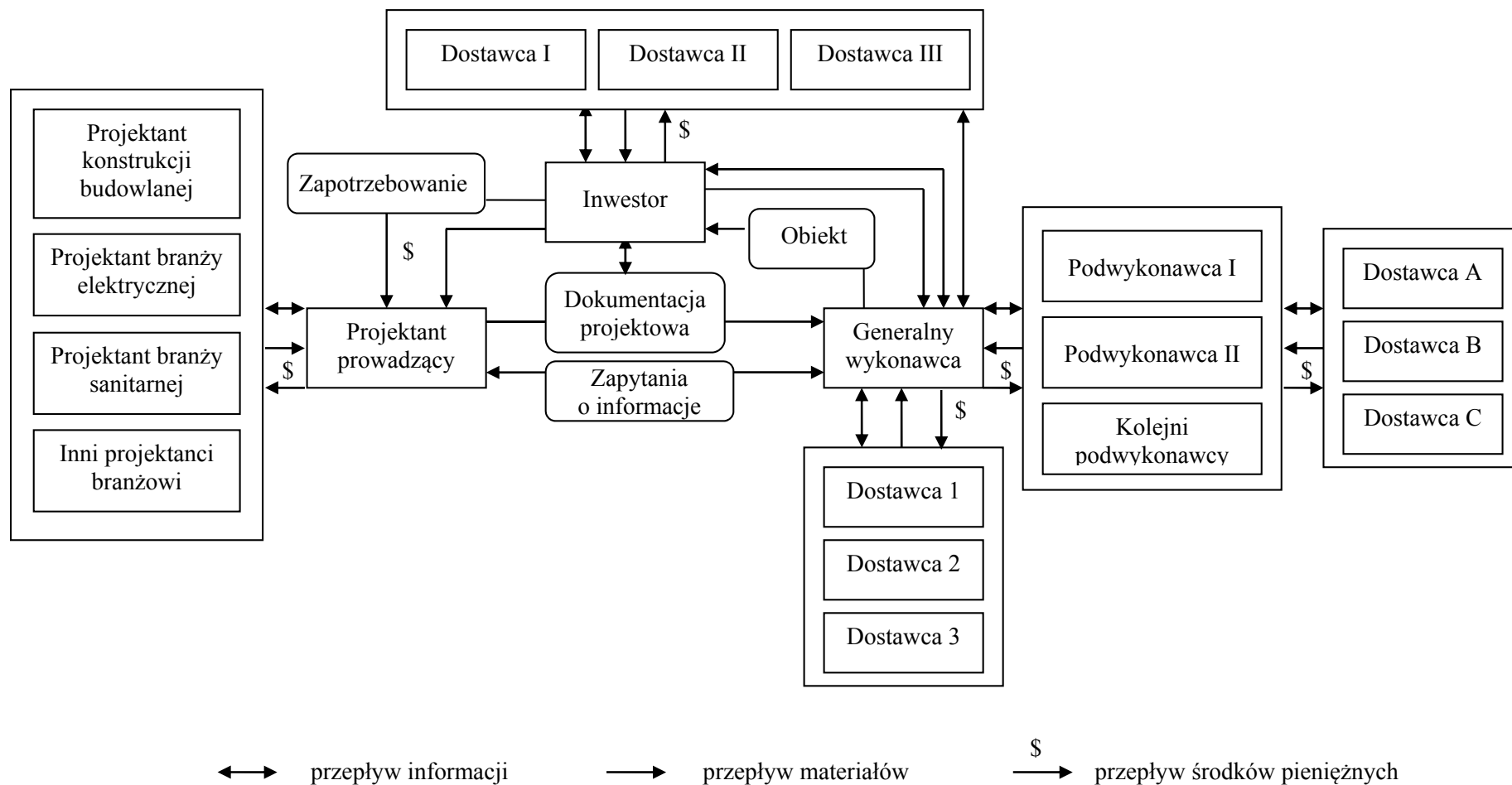
W dalszej części badań skoncentrowano się na zagadnieniu zaufania w łańcuchach dostaw w budownictwie. W rozprawie przedstawiono, w kontekście zaufania, specyfikę funkcjonowania sektora budowlanego w Polsce oraz cechy budowlanych łańcuchów dostaw wskazujące na ich wyjątkowość. Zwrócono uwagę na fakt, że funkcjonowanie sektora budowlanego (jednego z największych i najważniejszych sektorów polskiej gospodarki), w ogromnej mierze zależy od sytuacji ekonomicznej kraju. Podkreślono wpływ obecnego kryzysu gospodarczego na problemy w sektorze. Wskazano, że mniejsza liczba realizowanych i planowanych inwestycji budowlanych wpływa na walkę konkurencyjną między przedsiębiorstwami, co powoduje, że co trzecie przedsiębiorstwo gotowe jest przyjąć zlecenie przy zerowej lub wręcz ujemnej marży<sup>39</sup>. Położenie przedsiębiorstw realizujących prace budowlane przekłada się na kondycję wszystkich podmiotów w sektorze budowlanym. Do sektora budowlanego, oprócz sekcji F (według PKD), zalicza się także podmioty produkujące materiały budowlane, czyli wybrane podmioty z sekcji C oraz podmioty realizujące sprzedaż hurtową i detaliczną materiałów budowlanych i maszyn wykorzystywanych w budownictwie, czyli wybrane podmioty z sekcji G. Konkurencja przez wykonawców przede wszystkim ceną i realizacją kontraktów podpisanych na wartości poniżej kosztorysu inwestorskiego, wpływa na poszukiwanie jak najtańszych technik wykonania oraz przerzucanie kosztów na kolejne ogniwa łańcucha dostaw – podwykonawców i dostawców. Częstym problemem są także wydłużone terminy płatności oraz nadużycia związane ze zwiększaniem zysków dzięki tak zwanym robotom dodatkowym. W konsekwencji tracą wszystkie uczestnicy łańcucha dostaw.

**Łańcuchy dostaw w budownictwie** ze względu na swoją unikatowość w literaturze anglojęzycznej określane są oddzielnym terminem – *Construction Supply Chain (CSC)*. Łańcuch dostaw w budownictwie obejmuje wszystkie procesy budowlane poczynając od zgłoszenia zapotrzebowania klienta, poprzez projekt, budowę, utrzymanie, konserwację i ewentualną rozbiórkę obiektu oraz wszystkie organizacje zaangażowane w realizację tych procesów, czyli: klienta/inwestora, projektanta, generalnego wykonawcę, podwykonawców i dostawców (rysunek 2).

---

<sup>38</sup> T. L. Powers, W. R. Reagan, *Factors influencing successful buyer-seller relationships*, "Journal of Business Research" 2007, 60 (12), s. 1237.

<sup>39</sup> Raport „Budownictwo w Polsce pierwsza połowa 2012 roku”, KPMG, CEEC Research i Norstat Polska.



**Rysunek 2. Struktura łańcucha dostaw w budownictwie (CSC)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: X. Xue, X. Li, Y. Wang, Q. Shen, X. Yu, *Coordination mechanisms for construction supply chain management in the Internet environment*, „International Journal of Project Management” 2007, 25, s. 151.

W rozprawie dokonano porównania łańcuchów dostaw w budownictwie z łańcuchami dostaw występującymi tradycyjnie w innych sektorach gospodarki (tabela 1).

**Tabela 1. Porównanie łańcucha dostaw w budownictwie i w produkcji przemysłowej**

Wyszczególnienie	Łańcuch dostaw w budownictwie	Łańcuch dostaw w produkcji przemysłowej
Budowa łańcucha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wiele niezależnych podmiotów</li> <li>• złożona struktura</li> <li>• mała współzależność podmiotów</li> <li>• występowanie głównie na rynkach lokalnych i regionalnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stała budowa łańcucha dostaw</li> <li>• rzadka zmiana partnerów w łańcuchu</li> <li>• stała lokalizacja</li> <li>• duża współzależność podmiotów</li> <li>• występowanie także na rynkach globalnych</li> </ul>
Klient	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przeważnie jeden klient</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przeważnie wielu klientów</li> </ul>
Przepływ informacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niewielki przepływ informacji</li> <li>• najczęściej brak wykorzystania narzędzi IT wspierających przepływ informacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• szybki przepływ informacji</li> <li>• duży zakres wymienianych informacji</li> <li>• wykorzystanie narzędzi wspierających przepływ informacji</li> </ul>
Współpraca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• relacje konkurencyjne, często nieregularne</li> <li>• realizacja głównie celów krótkoterminowych</li> <li>• większe prawdopodobieństwo zachowań oportunistycznych</li> <li>• małe prawdopodobieństwo współpracy w przyszłości</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• relacje długoterminowe przynoszące obustronne korzyści</li> <li>• mniej konfliktów</li> <li>• mniejsza niepewność</li> <li>• mniejsze prawdopodobieństwo zachowań oportunistycznych</li> <li>• nastawienie na współpracę w przyszłości</li> </ul>
Produkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• produkt niestandardowy, tworzony na zamówienie klienta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• produkt standardowy</li> </ul>
Umowy między podmiotami	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zawierane najczęściej w drodze przetargu na czas trwania projektu budowlanego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zawierane na dłuższy czas</li> <li>• warunki umów wypracowane w trakcie negocjacji</li> </ul>

Źródło: U. Ryciuk, *Koncepcja i specyfika łańcucha dostaw w budownictwie*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, T.15, z.6-cz.1, s. 434.

W dysertacji wyodrębniono, wynikające ze specyfiki funkcjonowania sektora budowlanego oraz cech budowlanych łańcuchów dostaw, problemy utrudniające integrację oraz koordynację działań w ramach łańcuchów dostaw w sektorze budowlanym<sup>40</sup>:

- związane z postawami współpracujących podmiotów – myślenie krótkowzroczne, fragmentaryczne, koncentracja na celach krótkoterminowych i osiągnięciu własnych korzyści, brak jasnego podziału ryzyka oraz osiągniętych korzyści, zachowania oportunistyczne; brak kontynuowania współpracy po zakończeniu realizacji inwestycji; brak podejścia całościowego/brak odpowiedzialności za całość

<sup>40</sup> S. Maturana, L. Alarcon, M. Vrsalovic, *Achieving collaboration in the construction supply chain: an onsite subcontractors' evaluation methodology*, Proceedings of the 12th Conference of the International Group for Lean Construction, Elsinore, Dinamarca 2004; T. Pinho, J. Telhada, M. S. Carvalho, *Definition of a Supply Chain Management model in construction – case study*, Proceedings 15th IGLC Conference, 18-20 July 2007, Michigan USA; X. Xue, Y. Wang, Q. Shen, X. Yu, *Coordination mechanisms for construction supply chain management in the Internet environment*, “International Journal of Project Management” 2007, 25, s. 150-151; A. J. R. Dainty, G. H. Briscoe, S. J. Millet, *New perspective on construction supply chain integration*, “Supply Chain Management: An International Journal” 2001, 6(4), s. 168-169.

projektu; brak przekonania kadry zarządzającej do idei zintegrowanego łańcucha dostaw;

- wynikające z braku odpowiedniego przepływu informacji – niska jakość przekazywanych informacji, brak dostępu do niezbędnych informacji, ograniczona wymiana informacji wynikająca z niskiego zaufania;
- finansowe, kosztowe – główny nacisk na ceny, zysk, brak przejrzystości kosztów, podejmowane decyzje głównie na podstawie przepływów pieniężnych pomiędzy przedsiębiorstwami;
- związane z czasem, planowaniem – nierealne harmonogramy realizacji inwestycji, niepewny czas realizacji zamówień materiałów i dostawy sprzętu budowlanego, niska jakość wykonania inwestycji, opóźnienia w realizacji inwestycji.

Na podstawie przeprowadzonych badań wskazano, że poprawie osiąganych wyników w łańcuchach dostaw oraz przewyższeniu problemów pojawiających się w budownictwie sprzyjać może uwzględnianie w większym stopniu pozacenowych (wynikających między innymi z zaufania) kryteriów wyboru ofert oraz partnerów biznesowych. Problemem, który pojawia się zwłaszcza w wypadku inwestorów publicznych, jest – w przeważającej większości przypadków – wybór oferty na roboty budowlane wyłącznie na podstawie ceny. **Stosowanie opartych na cenie metod wyboru partnerów biznesowych wpływa na kształtowanie postaw konfrontacyjnych, jest przyczyną braku zaufania pomiędzy podmiotami oraz problemów związanych z realizacją projektów budowlanych.**

Wybór partnerów budowlanych wpływa na rozwój kooperacji w łańcuchach dostaw. Generalnie (uwzględniając poziom i rodzaje zaufania) zidentyfikowano cztery charakterystyczne **etapy rozwoju relacji w łańcuchach dostaw w budownictwie**<sup>41</sup>:

1. Relacje na poziomie pierwszym – tradycyjne relacje rynkowe, oparte na podejściu wygrana-przegrana, przedsiębiorstwa zainteresowane są realizacją celów własnych i maksymalizacją swoich zysków. Zaufanie jest co najwyżej równoznaczne z przestrzeganiem postanowień zawartej umowy, przy czym istnieje duże ryzyko zachowań oportunistycznych. Podmioty nie są pewne działań, które może podjąć druga strona, dlatego działania te są monitorowane.
2. Relacje na poziomie drugim – relacje tradycyjne, charakteryzujące się niewielkim poziomem współpracy. Przy doborze partnerów biznesowych, obok ceny, uwzględniane są też kryteria jakościowe. Strony skupiają się przede wszystkim na własnych celach i zyskach, przy czym zauważane są korzyści osiągane dzięki nawiązaniu kontaktów, co umożliwia współpracę w ograniczonym zakresie. Zaufanie wynika nie tylko z ustaleń zapisanych w umowie, ale oparte jest na wzajemnym dostrzeganiu kompetencji i zdolności podmiotów do wywiązania się ze swoich zadań. Działania podmiotów są kontrolowane, ale w mniejszym stopniu niż w przypadku relacji na poziomie pierwszym.
3. Relacje na poziomie trzecim – relacje kooperacyjne krótkoterminowe. Przykładem jest partnerstwo projektowe. Podmioty mają wspólne cele i są świadome, że ich własne korzyści zależą od powodzenia całego projektu. Podstawą działania jest podejście wygrana-wygrana. Obok zaufania kontraktowego i kompetencyjnego pomiędzy partnerami pojawia się też zaufanie wynikające z dobrych intencji (*goodwill trust*), które oznacza zaangażowanie partnerów w relację i gotowość do działań przekraczających ustalenia wynikające z samego kontraktu. Podmioty

---

<sup>41</sup> Opracowanie własne na podstawie: X. Meng, *Assessment framework for construction supply chain relationships: Development and evaluation*, "International Journal of Project Management" 2010, 28 (7), s. 701.



polegają na informacjach i działaniach przekazywanych przez partnerów. Kontrola jest znacznie ograniczona.

4. Relacje na poziomie czwartym – relacje kooperacyjne długoterminowe, których przykładem jest partnerstwo strategiczne lub alians strategiczny. Wspólne cele przedsiębiorstw dotyczą więcej niż jednego projektu. Sprawiedliwy podział korzyści gwarantuje współpracę i integrację podmiotów w całym łańcuchu dostaw. Działania przedsiębiorstw są doskonalone dzięki ciągłemu uczeniu się i innowacjom. Pomiędzy podmiotami istnieje wysoki poziom zaufania kontaktowego, kompetencyjnego i opartego na dobrej woli. Podmioty są pewne działań partnerów oraz uzyskiwanych od nich informacji.

Jako podstawową przesłankę budowania zaufania w łańcuchach dostaw w budownictwie określono korzystny wpływ zaufania na powodzenie projektu budowlanego (*project success*), czyli ukończenie projektu w terminie, według zakładanego budżetu oraz w jakości gwarantującej satysfakcję klienta końcowego (inwestora).

W dysertacji zaprezentowano autorską koncepcję zarządzania zaufaniem międzyorganizacyjnym w łańcuchach dostaw w budownictwie. Przyjęto, że **zarządzanie zaufaniem międzyorganizacyjnym (zarządzanie przez zaufane) w łańcuchach dostaw to cykliczny proces pomiaru, oceny i intencjonalnego kształtowania poziomu zaufania** (rysunek 3). Celem zarządzania zaufaniem jest budowanie opartej na zaufaniu relacji, która umożliwia przedsiębiorstwu osiągnięcie zakładanych korzyści (na przykład ograniczenie niepewności i ryzyka, redukcję kosztów działalności, poprawę pozycji konkurencyjnej). Można przyjąć, że **zarządzanie zaufaniem międzyorganizacyjnym oznacza zarządzanie relacjami opartymi na zaufaniu**.



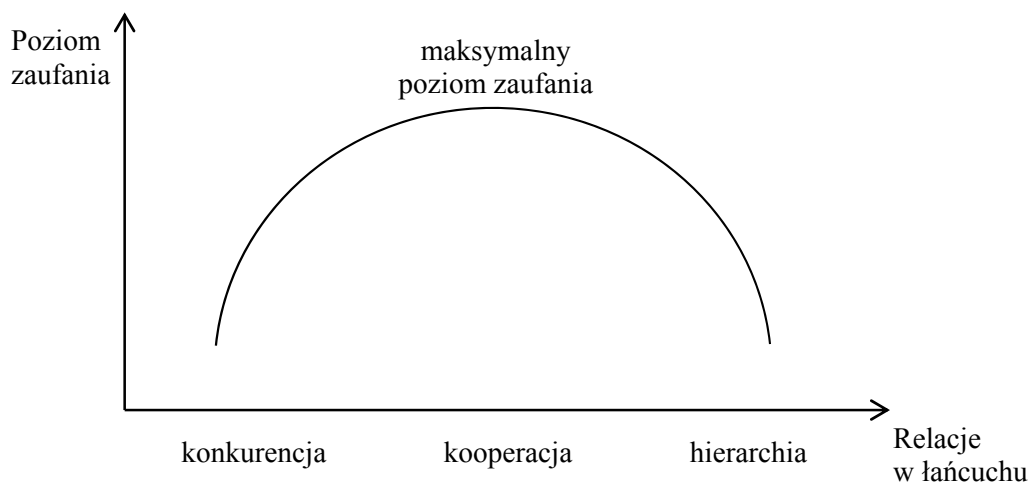
**Rysunek 3. Koncepcja zarządzania zaufaniem międzyorganizacyjnym w łańcuchach dostaw**

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie zaufaniem jest szczególnie istotne w wypadku zarządzania łańcuchami dostaw, ponieważ podmioty w łańcuchu dostaw są od siebie zależne, a budowanie relacji opartych na zaufaniu umożliwia dostęp do wspólnej wiedzy i zasobów, zwiększoną elastyczność oraz uzyskiwanie efektów synergicznych. Zaufanie to jeden z instrumentów zarządzania łańcuchem dostaw oraz metoda budowania przewagi konkurencyjnej. Ponieważ zaufanie pojawia się i zmienia w czasie, tak jak zmieniają doświadczenia współpracujących podmiotów, świadome działania podejmowane przez przedsiębiorstwa

mogą wpływać na poziom zaufania międzyorganizacyjnego. Zarządzanie zaufaniem wymaga przede wszystkim znajomości czynników, które są istotne w procesie budowania zaufania oraz metod pomiaru i oceny zaufania.

Przy pomiarze i ocenie zaufania należy uwzględnić następującą kwestię: czy zawsze warto zwiększać zaufanie oraz czy istnieje maksymalny poziom zaufania? Zdaniem autorki rozprawy, maksymalny poziom zaufania należy rozumieć jako poziom właściwy dla czystej kooperacji (rysunek 4).



**Rysunek 4. Maksymalny poziom zaufania w relacjach w łańcuchach dostaw**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Łupicka, *Formy koordynacji rynkowej w łańcuchach dostaw*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009, s. 84.

W rozprawie podkreślono, że ponieważ współpraca oparta na zaufaniu i procesy integracyjne w rzeczywistości gospodarczej prowadzić mogą do przewagi powiązań hierarchicznych i kontroli, zaufanie będzie najniższe w przypadku relacji transakcyjnych, następnie będzie rosło wraz z rozwijaniem relacji partnerskich i ostatecznie będzie maleć, gdyby dominujące okazały się relacje oparte na hierarchii. Zdaniem autorki rozprawy, lepiej mówić o optymalnym poziomie zaufania, który pozwala na osiągnięcie korzyści właściwych dla relacji partnerskich (występujących w rzeczywistości gospodarczej jako hybrydowa forma współpracy), przy czym w procesie zarządzania zaufaniem należy brać pod uwagę:

- konsekwencje braku zaufania (niewykorzystanych szans związanych z brakiem zaufania);
- konsekwencje ewentualnych zachowań oportunistycznych;
- konsekwencje wynikające z ewentualnego nadmiernego zaufania, związane z mniejszą efektywnością oraz występowaniem wysokiego ryzyka sprzeniewierzenia zaufania.

Na podstawie przeprowadzonych badań skonstatowano, że istotne jest „mądre zaufanie”, które nie wiąże się ani z nadmierną łatwowiernością, ani z nadmierną podejrzliwością<sup>42</sup> oraz że „brak zaufania wiąże się z największym ryzykiem”, co oznacza, że słaba skłonność do zaufania i nadmierna ostrożność wcale nie jest najlepszym rozwiązaniem, ponieważ wiąże się z ryzykiem spowolnienia działań, wzrostem kosztów oraz utratą sposobności współpracy i osiągnięcia efektów synergii<sup>43</sup>.

<sup>42</sup> S. M. R. Covey, R. R. Merrill, *Szybkość zaufania. Jak dzięki zaufaniu przyspieszyć sukces w biznesie*, Wyd. Rebis, Poznań 2009, s. 43, 348.

<sup>43</sup> Ibidem, s. 349-350.

**Zadanie 5. Przeprowadzenie zogniskowanego wywiadu grupowego z przedstawicielami przedsiębiorstw budowlanych z województwa podlaskiego.**

**Zadanie 6. Przeprowadzenie wywiadów kwestionariuszowych wśród polskich przedsiębiorstw budowlanych – przedstawiciele generalnych wykonawców, podwykonawców i dostawców materiałów budowlanych.**

Ze względu na przedmiot badań, autorka rozprawy zdecydowała się na przeprowadzenie zarówno badań ilościowych, jak i jakościowych. Badanie podzielono na dwie części: zogniskowany wywiad grupowy oraz wywiady kwestionariuszowe.

### **Badania jakościowe**

Pierwszym etapem badań było przeprowadzenie zogniskowanego wywiadu grupowego (FGI, *Focus Group Interview*). Wywiad przeprowadzono z ośmioma przedstawicielami kadry zarządzającej czołowych przedsiębiorstw budowlanych z województwa podlaskiego. Badanie zorganizowano przy współudziale Instytutu Badań i Analiz VIVADE sp. z o.o. w styczniu 2013 roku. Zadaniem instytucji badawczej było zaproszenie respondentów, moderacja oraz transkrypcja badania. Dyskusja została przeprowadzona według przygotowanego przez autorkę rozprawy scenariusza wywiadu. Scenariusz obejmował cztery bloki tematyczne:

- 1) współpraca podmiotów w budownictwie;
- 2) zaufanie w sektorze budowlanym w Polsce;
- 3) czynniki wpływające na zaufanie międzyorganizacyjne w budownictwie;
- 4) relacje partnerskie w łańcuchach dostaw w budownictwie.

Celem badania było uzyskanie informacji dotyczących postrzegania przez respondentów kwestii zaufania i współpracy podmiotów budowlanych w Polsce oraz identyfikacja zagadnień, które nie powinny zostać pominięte w badaniach ilościowych.

### **Badania ilościowe**

Badania ilościowe zrealizowane zostały techniką CATI (*Computer Assisted Telephone Interview*) wśród przedstawicieli przedsiębiorstw działających w sektorze budowlanym w Polsce. Przeprowadzenie wywiadów telefonicznych powierzono Instytutowi Badań Millward Brown SMG/KRC. Badanie, pod ścisłym nadzorem merytorycznym autorki niniejszej rozprawy, zrealizowano w marcu 2013 roku.

Wywiady były realizowane z kadrą zarządzającą – osobami odpowiedzialnymi lub współodpowiedzialnymi za zarządzanie projektami budowlanymi, koordynowanie budów, podpisywanie umów z kooperantami oraz zamawianie/dostarczanie materiałów. Wywiady trwały około 25 minut. Przeprowadzono je na podstawie ustrukturyzowanego kwestionariusza wywiadu. Pytania kwestionariusza dotyczyły w szczególności:

- 1) funkcji pełnionej przez przedsiębiorstwo przy realizacji obecnej inwestycji budowlanej;
- 2) wskazania podmiotu/podmiotów, z którymi przedsiębiorstwo współpracuje przy realizacji inwestycji budowlanej;
- 3) formy współpracy z wymienionymi podmiotami;
- 4) deklarowanego poziomu zaufania do partnerów w łańcuchu dostaw;
- 5) umowy i warunków współpracy, charakterystyki podmiotów, z którymi przedsiębiorstwo współpracuje, relacji w łańcuchu dostaw, przebiegu dotychczasowej współpracy oraz zaufania – 46 stwierdzeń;
- 6) czynników decydujących o zaufaniu początkowym;

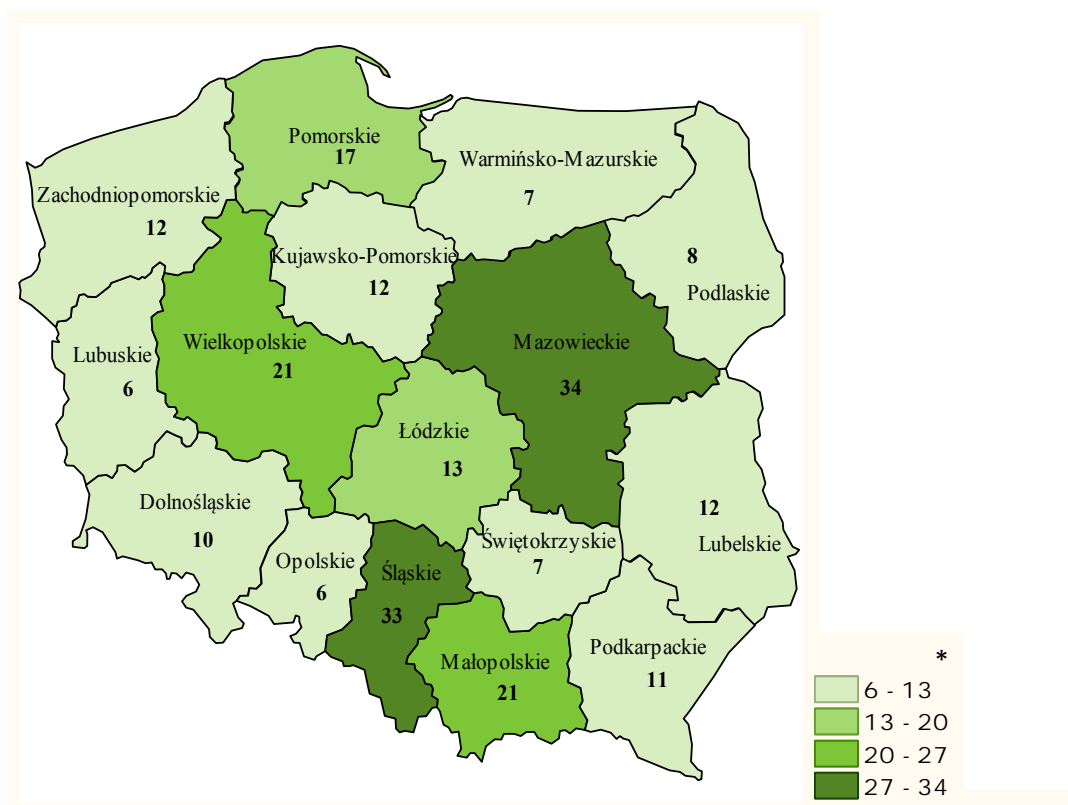
7) opinii o sytuacji w sektorze budowlanym oraz znaczeniu zaufania międzyorganizacyjnego.

Próba badania została dobrana w sposób kwotowo-losowy. W doborze próby zastosowano kryterium wielkości zatrudnienia w przedsiębiorstwie oraz liczbę przedsiębiorstw działających w sektorze budowlanym w poszczególnych województwach w Polsce. Dodatkowym kryterium doboru było uzyskanie w próbie badawczej przedsiębiorstw, które pełnią funkcję generalnego wykonawcy, podwykonawcy lub dostawcy materiałów/usług budowlanych tak, aby przedstawiciele każdej z grup stanowili co najmniej 20% próby (kwalifikacja do określonej grupy następowała na podstawie deklaracji respondentów). Doboru próby badawczej dokonano na podstawie bazy B2B posiadanej przez Instytut Badań Millward Brown SMG/KRC. Operat losowania stanowiły 13 754 przedsiębiorstwa z całej Polski działające w sektorze budowlanym i zatrudniające powyżej dziewięciu pracowników.

Badaniem objęto 230 przedsiębiorstw. Wywiady przeprowadzono z:

- 116 przedstawicielami przedsiębiorstw zatrudniających od 10 do 49 pracowników,
- 77 przedstawicielami przedsiębiorstw zatrudniających od 50 do 200 pracowników,
- 37 przedstawicielami przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 200 pracowników.

Najliczniej w badaniu reprezentowane było województwo mazowieckie i śląskie, następnie wielkopolskie i małopolskie (rysunek 5).



**Rysunek 5. Liczba podmiotów objętych badaniem z podziałem na województwa**

\*przedziały domknięte lewostronnie

Źródło: opracowanie własne.

Ponad 85% przedsiębiorstw objętych badaniem stanowiły przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku ponad 10 lat. W większości (35% próby badawczej), były to przedsiębiorstwa regionalne, działające w obrębie jednego lub kilku sąsiadujących województw. Dużą grupę stanowiły też przedsiębiorstwa krajowe, działające na terenie

całego kraju lub większej liczby województw (30% próby badawczej). 23% analizowanych przedsiębiorstw to przedsiębiorstwa działające na rynku międzynarodowym, a 13% to przedsiębiorstwa lokalne. Wśród analizowanych przedsiębiorstw znalazło się 109 przedstawicieli generalnych wykonawców, 68 podwykonawców i 53 dostawców materiałów budowlanych – odpowiednio 47%, 30% i 23% próby badawczej.

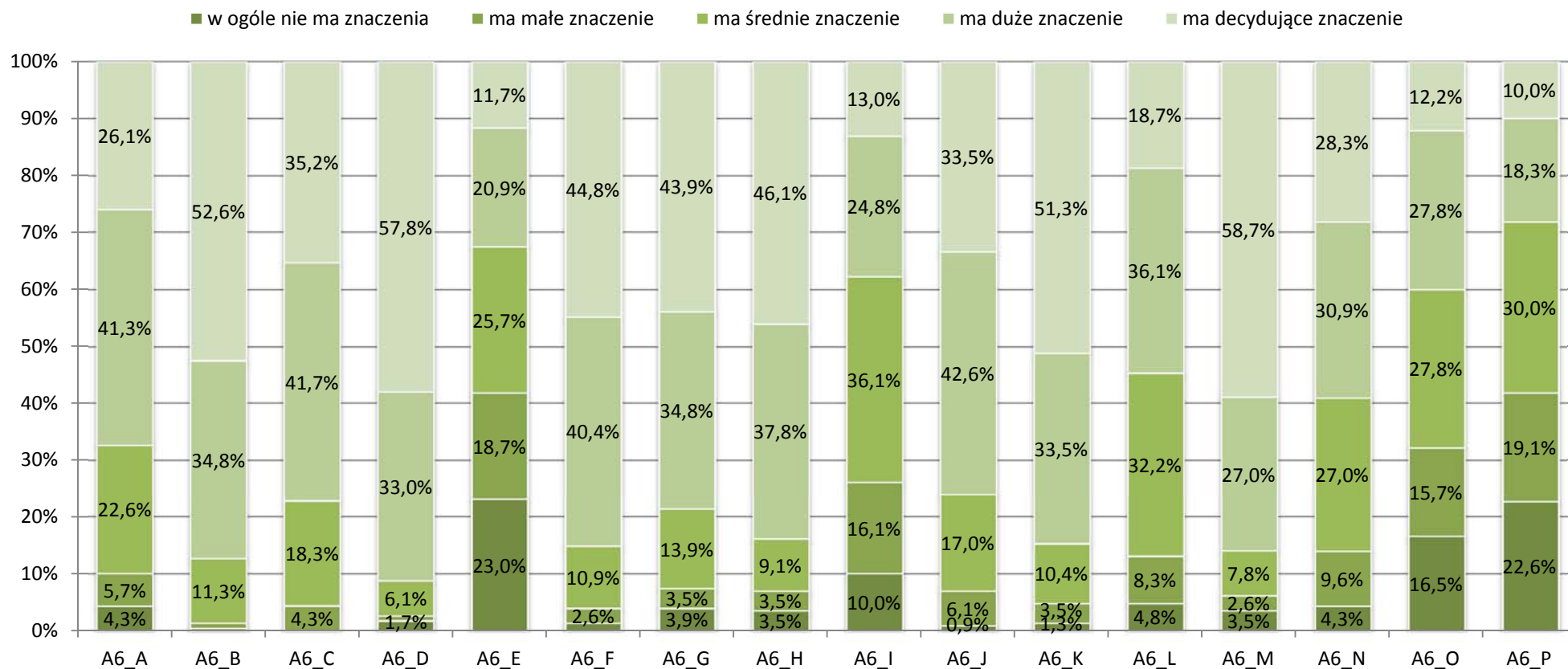
#### **Zadanie 7. Identyfikacja czynników determinujących początkowy poziom zaufania międzyorganizacyjnego w łańcuchach dostaw w budownictwie w Polsce.**

Analiza czynników, które mogą decydować o zaufaniu przedsiębiorstw do podmiotów, z którymi zamierzają współpracować po raz pierwszy była jednym z celów przeprowadzonego badania ilościowego. Respondenci oceniali szesnaście elementów w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało „nie ma w ogóle znaczenia”, a 5 „ma decydujące znaczenie”. Wyniki oceny przedstawiono na rysunku 6.

Do czynników, które w największym stopniu wpływają na **zaufanie początkowe** przedsiębiorstw zaliczyć można: wysoką jakość oferowanych materiałów i usług, pozytywną opinię rynkową oraz kondycję finansową partnerów, a także posiadaną wiedzę, kompetencje i zasoby, propozycję zabezpieczeń, które zostaną zawarte w umowie oraz polecenie przedsiębiorstwa przez zaufanego partnera. Respondenci badania ilościowego zwrócili uwagę także na następujące czynniki:

- położenie przedsiębiorstwa – podmioty preferują wybór kooperantów zlokalizowanych w regionie, w niedalekiej odległości od ich siedziby;
- posiadane referencje oraz doświadczenie w realizacji podobnych projektów;
- partnerskie podejście do współpracy;
- ocenę danego przedsiębiorstwa przez wywiadownię gospodarcze,
- oferowane warunki gwarancji.

Zaufanie wskazane zostało jako element decydujący o wyborze partnerów biznesowych. Zdecydowana większość przedsiębiorstw (94% odpowiedzi pozytywnych) woli pracować z przedsiębiorstwami, do których ma zaufanie. **Przedsiębiorstwa preferują współpracę z podmiotami, do których mają zaufanie**, nawet jeżeli ich oferta będzie w pewnym stopniu mniej korzystna cenowo w stosunku do innych ofert na rynku (76% odpowiedzi pozytywnych); istotną kwestią w takim wypadku byłaby zapewne wielkość różnicy w cenie ofertowej. Wśród przedsiębiorstw, które deklarują wolę współpracy opartej na zaufaniu nawet kosztem osiągnięcia mniejszych zysków, znalazły się przede wszystkim przedsiębiorstwa, które mają słabszą pozycję przetargową i których istnienie i funkcjonowanie w większym stopniu zależne jest od relacji z innymi podmiotami.



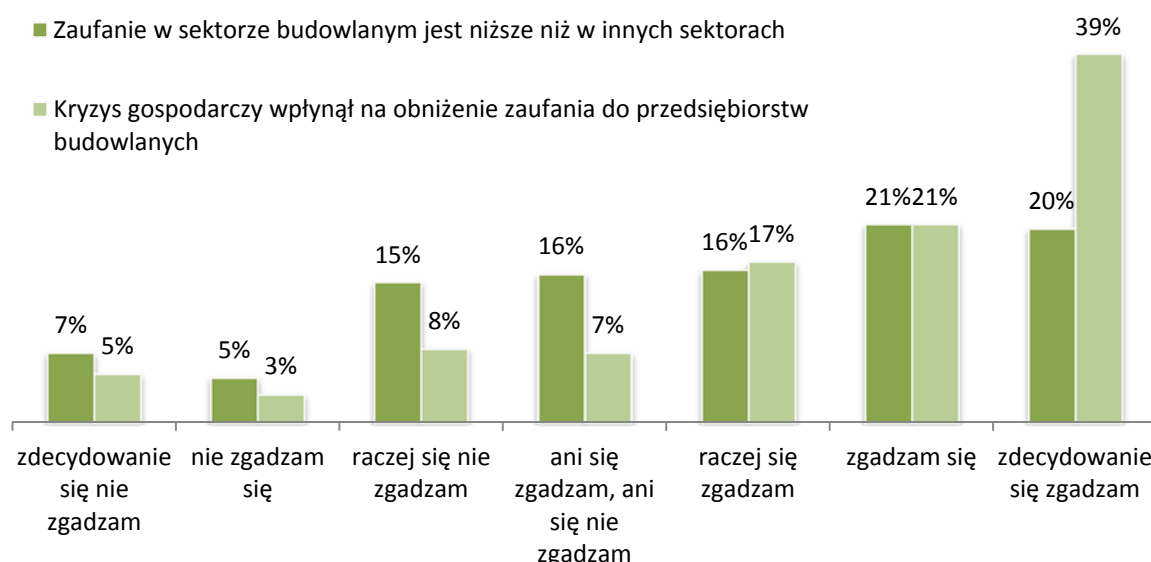
Legenda

- |      |   |      |  |
|------|---|------|--|
| A6_A | Marka przedsiębiorstwa  | A6_I | Wielkość przedsiębiorstwa  |
| A6_B | Pozytywna opinia rynkowa  | A6_J | Sposób prowadzenia negocjacji  |
| A6_C | Polecenie przedsiębiorstwa przez zaufanego partnera                   | A6_K | Posiadane przez przedsiębiorstwo wiedza, kompetencje, zasoby                       |
| A6_D | Jakość oferowanych produktów/usług                                    | A6_L | Pierwsze kontakty osobiste z przedstawicielami przedsiębiorstwa                    |
| A6_E | Posiadanie certyfikatów i systemów zarządzania zgodnych z normami ISO | A6_M | Kondycja finansowa przedsiębiorstwa  |
| A6_F | Oferowanie korzystnych warunków współpracy                            | A6_N | Nieudane doświadczenia z kontaktów z innymi podmiotami na rynku                    |
| A6_G | Oferta wyjątkowo korzystna cenowo                                     | A6_O | Podobieństwo przedsiębiorstwa do Państwa firmy                                     |
| A6_H | Propozycja zabezpieczeń, które zostaną zawarte w umowach              | A6_P | Przynależność przedsiębiorstwa do organizacji, do których należy też Państwa firma |

**Rysunek 6. Czynniki decydujące o zaufaniu przedsiębiorstw do podmiotów, z którymi zamierzają współpracować po raz pierwszy**

Źródło: opracowanie własne.

Rozpoczynając współpracę z nowym podmiotem przedsiębiorstwa pozostają jednak ostrożne. 47% respondentów przeprowadzonego badania ilościowego odniosło się negatywnie do stwierdzenia dotyczącego zaufania do partnerów biznesowych, z którymi rozpoczynają współpracę. Wprawdzie **budownictwo tylko w niewielkim stopniu postrzegane jest przez polskich przedsiębiorców jako sektor o niższym poziomie zaufania** w porównaniu do innych sektorów gospodarki (rysunek 7), ale **trwający kryzys gospodarczy wpływa na obniżenie zaufania do przedsiębiorstw budowlanych**. Przy czym, wnioski z przeprowadzonych badań wskazują, na pewne **pozytywne aspekty związane z wpływem kryzysu gospodarczego na zaufanie międzyorganizacyjne**. Sytuacje kryzysowe są testem sprawdzającym uczciwość przedsiębiorstw i podejście do prowadzenia działalności gospodarczej oraz elementem weryfikującym trwałość relacji biznesowych. Kryzys, z jednej strony ogranicza zdolności kooperacyjne partnerów, z drugiej strony zwiększa znaczenie współpracy i powiązań partnerskich, które ułatwiają przetrwanie trudnego okresu. Z kolei, umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach i zmiennym otoczeniu rynkowym wpływa na zwiększenie zaufania do przedsiębiorstw.



**Rysunek 7. Opinie respondentów dotyczące poziomu zaufania w sektorze budowlanym w porównaniu do pozostałych sektorów polskiej gospodarki oraz wpływu kryzysu gospodarczego na zaufanie**

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, iż tworzenie relacji opartych na zaufaniu nie zależy jedynie od wyboru właściwych partnerów budowlanych oraz działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa, ale jest uzależnione od warunków funkcjonowania biznesu w ogóle. Podkreślono, iż można mówić o dwóch rodzajach zaufania: zaufaniu pomiędzy partnerami oraz zaufaniu przedsiębiorstw do otoczenia, które są ze sobą ściśle powiązane. **Na współpracę przedsiębiorstw wpływ ma zaufanie systemowe (przede wszystkim zaufanie do stabilności i przyjazności przepisów prawnych i fiskalnych w kraju). W Polsce zaufanie do otoczenia jest bardzo niskie, co nie sprzyja tworzeniu relacji opartych na zaufaniu pomiędzy partnerami biznesowymi.**

Z przeprowadzonych w ramach rozprawy doktorskiej badań wynika także, że **cena, choć odgrywa duże znaczenie, nie jest głównym elementem decydującym o wyborze partnerów budowlanych**. Wyboru dostawców lub podwykonawców przedsiębiorstwa budowlane dokonują przede wszystkim na podstawie istniejącej na rynku opinii

o kontrahentach. Działalność budowlana, zwłaszcza na rynku lokalnym i regionalnym, oparta jest także na bliskich powiązaniach pomiędzy uczestnikami rynku i jest wynikiem wysokiego poziomu wiedzy o przedsiębiorstwach z mikrootoczenia. Wyniki badań wskazały również, że cena nie może odgrywać nadrzędnej roli przy wyborze parterów biznesowych, ponieważ zbyt niska często oznacza ryzyko niewywiązania się podwykonawców/dostawców z umowy i w konsekwencji utratę reputacji przedsiębiorstwa odpowiedzialnego przed inwestorem za realizację inwestycji budowlanej. Wykazano znaczenie współzależności przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw. Współzależność polega na tym, iż **sukces rynkowy określonego przedsiębiorstwa zależy od kooperacji z podmiotami funkcjonującymi na kolejnych szczeblach łańcucha dostaw. Taka współpraca oznacza współodpowiedzialność za realizację określonych zadań.**

Należy jednak podkreślić, iż przedsiębiorstwa oczekują od dostawców materiałów i usług oferowania takich warunków współpracy, które będą związane z sytuacją na rynku i zapewnią korzyści obu stronom transakcji. Priorytetem jest opłacalność realizowanych inwestycji, stąd przedsiębiorcy deklarują wybór kooperantów tak, aby proponowane warunki współpracy nie wpłynęły negatywnie na opłacalność realizowanego przedsięwzięcia. Respondenci badania przede wszystkim deklarują jednak ograniczony poziom zaufania wobec dostawców oferujących zbyt niskie ceny. Uczestnicy wywiadu zogniskowanego krytycznie odnieśli się także do partycypacji w przetargach publicznych, w których decydujące znaczenie ma niska cena ofertowa.

**Zadanie 8. Identyfikacja czynników związanych z zaufaniem międzyorganizacyjnym w łańcuchu dostaw w budownictwie.**

**Zadanie 9. Operacjonalizacja i pomiar zaufania międzyorganizacyjnego w łańcuchach dostaw w budownictwie w Polsce.**

**Zadanie 10. Analiza poziomu zaufania międzyorganizacyjnego w zależności od wielkości, przychodu, zasięgu działania i funkcji pełnionej przez przedsiębiorstwo przy realizacji inwestycji budowlanej.**

Identyfikacja elementów, które mogą być istotne w procesie budowania, oceny i rozwoju zaufania międzyorganizacyjnego była celem przeprowadzonego z przedstawicielami przedsiębiorstw budowlanych zogniskowanego wywiadu grupowego (wykorzystanie zogniskowanego wywiadu grupowego pozwala na odkrywanie różnych, często nowych aspektów badanego zagadnienia). Autorka przy tworzeniu stwierdzeń kwestionariusza wywiadu częściowo opierała się także na badaniach już istniejących w literaturze. Ze względu jednak na brak badań polskich i nieliczne badania w literaturze zagranicznej, większość stwierdzeń kwestionariusza została opracowana samodzielnie. Utrudnieniem stanowił fakt, że istniejące w literaturze badania, przeprowadzane były przez badaczy zagranicznych i dotyczyły głównie partnerstwa strategicznego. Problem stanowił także bardzo szeroki kontekst badań. Autorka starała się wybrać zagadnienia, które nie mogły być pominięte w badaniach ilościowych. Było to szczególnie trudne, ze względu na nową problematykę oraz konieczność ograniczenia czasu trwania wywiadów telefonicznych.

**Ostatecznie, wyniki przeprowadzonych badań jakościowych oraz studia literaturowe pozwoliły na zaproponowanie czterdziestu sześciu elementów, potencjalnie istotnych w procesie budowania, oceny i rozwoju zaufania.**

W celu rozpoznania struktury danych (ograniczenia liczby zmiennych oraz identyfikacji zmiennych ukrytych) przeprowadzona została eksploracyjna analiza czynnikowa (EFA, *Exploratory Factor Analysis*). Wykorzystanie analizy czynnikowej



pozwała na wyodrębnienie niewielkiej liczby konstruktów teoretycznych (czynników), których nie można zmierzyć w sposób bezpośredni, a które prezentowane są poprzez obserwowalne wskaźniki (odpowiedzi respondentów na poszczególne pytania kwestionariusza).

**Zastosowanie analizy czynnikowej umożliwiło wyodrębnienie następujących zmiennych ukrytych:**

#### **1. Słaba pozycja przetargowa (SPP).**

Czynnik został określony jako słaba pozycja przetargowa, ponieważ wskaźniki obserwowalne odwołują się do deklarowanej zależności od partnerów biznesowych, narzucania przez partnerów warunków współpracy, łatwości zastąpienia przedsiębiorstwa przez inne podmioty oraz postrzegania braku sprawiedliwego podziału zysków. Słaba pozycja przetargowa oznacza, że relacja pomiędzy partnerami jest asymetryczna (strona silniejsza ma możliwość wywierania wpływu na działania strony słabszej). Relacja asymetryczna wpływa na obniżenie zaufania międzyorganizacyjnego.

#### **2. Formalizacja współpracy (FW).**

Czynnik odwołuje się do sformalizowanej współpracy (istnienia szczegółowych kontraktów, standardów, procedur postępowania) w przypadku współpracy głównie z większymi przedsiębiorstwami. Związane jest to także z realizacją dużych i skomplikowanych inwestycji budowlanych, których skala wydłuża czas i zmniejsza prawdopodobieństwo budowania zaufania i relacji bardziej spersonalizowanych i długoterminowych. Powstanie czynnika potwierdza wnioski uzyskane w toku przeprowadzonych badań jakościowych.

#### **3. Charakterystyka partnera (CHP).**

Czynnik charakterystyka partnera odwołuje się do takich cech partnerów biznesowych jak: dobra opinia rynkowa, znana marka, oferowanie materiałów i usług wysokiej jakości, dobra kondycja finansowa oraz podobne podejście do prowadzenia działalności biznesowej oraz realizacji projektów budowlanych. Budowanie opartych na zaufaniu, udanych relacji międzyorganizacyjnych wymaga oceny oraz właściwego wyboru partnera biznesowego. Czynnik charakterystyka partnera powinien pozytywnie wpływać na zaufanie oraz przebieg współpracy międzyorganizacyjnej (znaczenie wymienionych cech partnerów biznesowych w procesie budowania zaufania było szczególnie podkreślane przez respondentów badania jakościowego).

#### **4. Specyficzne inwestycje (SI).**

Specyficzne inwestycje to inwestycje dedykowane danemu partnerowi, które nie mogą być łatwo przenoszone na inne podmioty i w związku z tym tracą swoją wartość, gdy następuje zakończenie współpracy. Czynnik wyraża wzajemne zaangażowanie inwestycyjne (inwestycję w zasoby dedykowane). Wzajemność oraz przynależność do tych samych stowarzyszeń i organizacji budowlanych wyraża wyższy poziom zbudowanych relacji międzyorganizacyjnych i powinno wpływać na zwiększenie zaufania i zaangażowania w relacji międzyorganizacyjnej.

#### **5. Przebieg współpracy (PW).**

Czynnik przebieg współpracy opiera się na wskaźnikach wskazujących na istnienie relacji o cechach charakterystycznych dla partnerstwa oraz zaangażowanie w relacjach. Wskaźniki odnoszą się do: wspólnego planowania; traktowania realizacji inwestycji budowlanej jako wspólnego celu; wspólnego, konstruktywnego rozwiązywania konfliktów; dzielenia się wiedzą i doświadczeniem; długiego czasu współpracy; przywiązania do partnerów biznesowych; darzenia partnerów sympatią oraz deklaracji

kontynuowania współpracy. Relacje o cechach partnerstwa oraz zaangażowanie w relacjach są efektem zaufania międzyorganizacyjnego.

#### **6. Działania ponadumowne (DZP).**

Czynnik działania ponadumowne odnosi się do oddawania sobie przez partnerów wzajemnie przysług oraz wykonywania działań, które wykraczają poza ustalenia zapisane w umowie. Wykonywanie działań wykraczających poza ustalenia zawarte w umowie jest oznaką zaufania wynikającego z dobrej woli (opartego na dobrych intencjach) i jest charakterystyczne dla partnerstwa i relacji długoterminowych.

#### **7. Zaufanie międzyorganizacyjne (ZAU).**

Zaufanie międzyorganizacyjne w łańcuchach dostaw w budownictwie w Polsce przede wszystkim jest oparte na podstawach racjonalnych. Zaufanie racjonalne (zaufanie w wymiarze poznawczym) oparte jest na wiedzy, dowodach zaufania oraz na atrybutach powiernika na przykład jego kompetencjach, czy niezawodności. Wyodrębnione zmienne obserwowalne odwołują się do takich źródeł (komponentów) zaufania jak: uczciwość, solidność, rzetelność, niezawodność, dotrzymywanie obietnic oraz zachowanie zgodne z oczekiwaniami. Ważnym elementem są kompetencje partnera oraz oczekiwanie korzystnej współpracy i wywiązania partnera się ze zobowiązań. Zaufanie oparte jest także na dowodach potwierdzających wiarygodność partnera: terminowej realizacji dotychczasowych działań, elastyczności oraz otwartej i częstej wymiany informacji. Wskaźnikiem zaufania międzyorganizacyjnego jest także wzajemne zaufanie (zdanie się na wzajemne działania). Wskaźniki zgodne są z przyjętą na potrzeby pracy doktorskiej definicją operacyjną, według której zaufanie międzyorganizacyjne to poleganie przedsiębiorstw na wzajemnych działaniach w przeświadczeniu, że każda ze stron wywiąże się ze swoich zobowiązań, a współpraca przebiegać będzie w sposób uczciwy, racjonalny oraz przyniesie stronom zakładane korzyści. Poziom zaufania wpływa na przebieg współpracy międzyorganizacyjnej (kształtowanie udanych relacji i zaangażowanie).

**Opracowana skala zaufania międzyorganizacyjnego wykorzystana została do pomiaru i oceny poziomu zaufania w łańcuchach dostaw w budownictwie w Polsce.** Poziom zaufania według opracowanej skali może przyjmować wartości od 1 do 7 (średnia dla dziewięciu pozycji skali).

W przypadku analizowanych przedsiębiorstw średni poziom ich zaufania do innych podmiotów w łańcuchu dostaw wynosi  $\bar{x}=5,15$ . Bardzo podobną wartość przyjmuje zaznaczona na wykresie skrzynkowym mediana  $Me=5,22$  (rysunek 8). Wartości pierwszego i trzeciego kwartyla (górną i dolną krawędź skrzynki) wskazują, że poziom zaufania badanych przedsiębiorstw w 50% przypadków mieści się pomiędzy wartościami  $Q1=4,4$  (kwartył pierwszy) a  $Q3=5,9$  (kwartył trzeci). Z wykresu wynika także większa częstość występowania wysokich niż niskich poziomów zaufania.

Na wykresie skrzynkowym zaznaczone są wartości odstające, nietypowe – w tym wypadku jest to wartość dotycząca przedsiębiorstw zatrudniających od 10 do 49 pracowników. W kolejnym kroku sprawdzono zatem, czy średni poziom zaufania jest różny w zależności od wielkości zatrudnienia w analizowanych przedsiębiorstwach. W tym celu wykorzystany został nieparametryczny odpowiednik jednoczynnikowej analizy wariancji – test  $H$  Kruskala-Wallisa. Wynik testu ( $H(2, N=230)=0,47, p>0,05$ ) wskazuje, że poziom zaufania w łańcuchach dostaw nie jest zależny od wielkości zatrudnienia w analizowanych przedsiębiorstwach.

Poziom zaufania przeanalizowano także w zależności od zasięgu działania przedsiębiorstwa, przychodu osiągniętego w 2012 roku oraz funkcji pełnionej przez

podmiot podczas realizacji inwestycji budowlanej W każdym przypadku test Kruskala-Wallisa wykazał jednak, że poziom zaufania w analizowanych podgrupach nie różni się istotnie statystycznie.

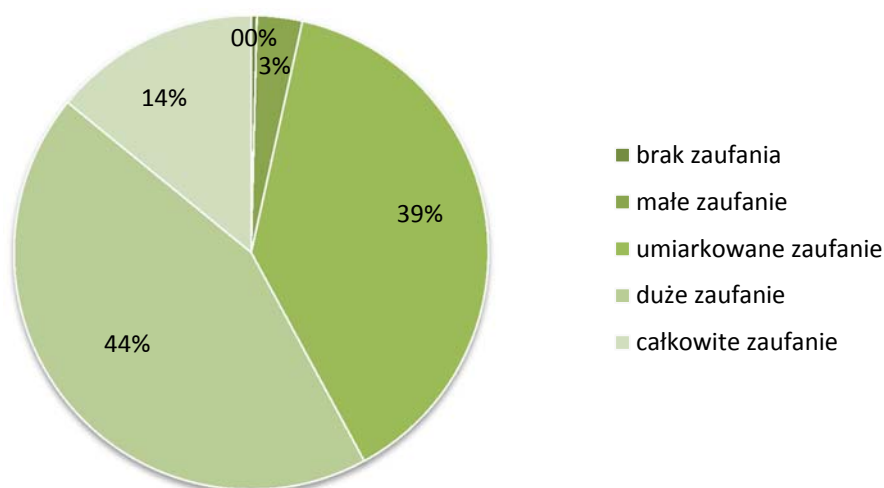


**Rysunek 8. Poziom zaufania przedsiębiorstw do innych podmiotów w łańcuchu dostaw – wykres skrzynkowy**

Źródło: opracowane własne.

W celu oceny poziomu zaufania w łańcuchach dostaw w Polsce, przyjęto, że poziom zaufania w utworzonej siedmiostopniowej skali przyjmujący wartości w przedziale  $\langle 1,0-3,0 \rangle$  można określić jako niski, w przedziale  $\langle 3,0-5,0 \rangle$  jako średni oraz w przedziale  $\langle 5,0-7,0 \rangle$  jako wysoki. Niewielkie różnice w poziomach zaufania międzyorganizacyjnego w zależności od zasięgu działania, wielkości zatrudnienia, przychodu przedsiębiorstwa osiągniętego w 2012 roku oraz funkcji pełnionej przez podmiot podczas realizacji inwestycji budowlanej, uzasadniają przyjęcie średniej wyliczonej dla całej próby badawczej jako średniego poziomu zaufania międzyorganizacyjnego w łańcuchach dostaw w budownictwie w Polsce. **Poziom ten można ocenić jako wysoki (umiarkowanie wysoki).**

**Analizę zaufania w poszczególnych relacjach w łańcuchu dostaw oparto na deklarowanych przez respondentów poziomach zaufania**, mierzonych na pięciostopniowej skali porządkowej. Respondenci określali zaufanie do kontrahentów, z którymi przedsiębiorstwo współpracuje przy realizacji inwestycji budowlanej jako: całkowite, duże, umiarkowane, bardzo małe lub wskazywali na brak zaufania. Deklarowany poziom zaufania przedsiębiorstw do partnerów, z którymi współpracują w ramach łańcucha dostaw jest wysoki. Na 530 odpowiedzi respondentów dotyczących poziomu zaufania do współpracujących z nimi generalnych wykonawców (także w ramach konsorcjum), podwykonawców, dostawców materiałów budowlanych oraz sprzętu budowlanego, najczęściej wskazywaną odpowiedzią (227 razy) była „duże zaufanie”. Tylko dwa razy wskazana została odpowiedź „brak zaufania” i szesnaście razy odpowiedź „małe zaufanie” (rysunek 9).



**Rysunek 9. Deklarowany poziom zaufania respondentów do członków łańcucha dostaw [%]**

Źródło: opracowanie własne.

Poziomy zaufania różniły się, jeżeli rozpatrywane były oddzielnie dla każdej grupy podmiotów. Ogólnie w badaniu rozpatrywano:

- 120 relacji z generalnym wykonawcą (GW);
- 157 relacji z podwykonawcą (P);
- 162 relacji z dostawcą materiałów budowlanych (DM);
- 91 relacji, w których stroną był dostawca sprzętu budowlanego (DS).

Zaufanie do generalnych wykonawców i podwykonawców oceniane jest najczęściej jako „umiarkowane”, a do dostawców materiałów budowlanych i sprzętu budowlanego jako „duże”.

Poziom deklarowanego zaufania został przeanalizowany również bardziej szczegółowo – w relacjach pomiędzy grupami podmiotów, które w łańcuchu dostaw łączą relacje horyzontalne lub wertykalne. Poziom zaufania w poszczególnych relacjach w łańcuchu dostaw najczęściej określany jest jako „duży”, rzadziej jako „umiarkowany”. Najniższy poziom zaufania istnieje w relacjach podwykonawca-generalny wykonawca (P-GW) oraz pomiędzy podwykonawcami (P-P). W pierwszym przypadku, niższy poziom zaufania wynikać może z posiadania przez generalnych wykonawców większej siły przetargowej i zależności podwykonawców od generalnych wykonawców. W drugim przypadku, relacje podwykonawca-podwykonawca są przykładem relacji konkurencyjnej, która z definicji charakteryzuje się niższym poziomem zaufania (relacje wertykalne w łańcuchu dostaw, czy ściślej sieci dostaw). Co ciekawe, można zauważyć, że w relacji wertykalnej GW-GW, generalni wykonawcy bardzo często obdarzają innych generalnych wykonawców całkowitym zaufaniem. W tym wypadku, można podejrzewać współpracę w ramach konsorcjum, czyli specyficznej formy aliansu. Generalni wykonawcy i podwykonawcy najczęściej zaufaniem dużym i całkowitym obdarzają dostawców materiałów budowlanych i sprzętu budowlanego, a dostawcy materiałów budowlanych – generalnych wykonawców i innych dostawców materiałów.

**Tym samym odrzucono część hipotezy pierwszej niniejszej rozprawy doktorskiej mówiącej o tym, że poziom zaufania w łańcuchach dostaw w budownictwie w Polsce jest niski.**

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że **korzyści wynikające z opartej na zaufaniu współpracy w łańcuchach dostaw** można najprościej opisać triadą czas-koszt-jakość. Oznacza to, że wymiernym efektem współpracy jest realizacja dostaw

(towarów i usług) w zakładanym terminie, według ustalonych kosztów oraz w jakości gwarantującej satysfakcję odbiorcy. Wśród korzyści wymienić można także:

- możliwość zmniejszenia ryzyka oraz większą elastyczność w procesie realizacji inwestycji budowlanej;
- łatwiejsze przewyższanie sytuacji trudnych, kryzysowych;
- obniżenie kosztów działań;
- zwiększoną wymianę informacji, dzielenie się wiedzą i doświadczeniami;
- podejmowanie działań innowacyjnych;
- budowanie reputacji.

**Zaufanie najważniejsze jest w sytuacji braku możliwości kontroli partnera biznesowego, w przypadku realizacji dużych, kosztownych umów i dużego prawdopodobieństwa pojawienia się sytuacji nieprzewidzianych.**

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują także, że **budowanie opartych na zaufaniu relacji międzyorganizacyjnych jest łatwiejsze w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw oraz przedsiębiorstw działających na rynku regionalnym i lokalnym.** Zabezpieczeniem przed ryzykiem niewywiązania się z umowy w przypadku mniejszych, lokalnych i regionalnych przedsiębiorstw jest głównie obawa przed utratą reputacji oraz perspektywa wspólnej współpracy w przyszłości. Zachowanie etyczne w relacjach międzyorganizacyjnych wynika także z konieczności funkcjonowania w danym społeczeństwie. Zgodnie z przedstawioną przez W. Czakona kategorią osadzenia społecznego, sieci społeczne są ważnym źródłem kar i nagród, a uznanie społeczne lub – odwrotnie – możliwość wykluczenia społecznego wpływają silnie na zachowania partnerów<sup>44</sup>. Budowanie relacji jest trudniejsze z przedsiębiorstwami dużymi, które ze względu na swoją siłę przetargową często narzucają warunki współpracy pozostałym podmiotom w łańcuchu dostaw. **Przedsiębiorstwa duże, jako zabezpieczenie przed działaniami oportunistycznymi, w większym stopniu stosują także rozwiązania sformalizowane, oparte na standardach, procedurach i szczegółowych umowach.** Współpraca w większym stopniu opiera się na kontroli realizacji dostaw materiałów i usług zgodnie z umową. Przedsiębiorstwa takie, ze względu na duży zasięg działania, są również w mniejszym stopniu zainteresowane kontynuacją współpracy i budowaniem relacji długoterminowych. Mała szansa współpracy w przyszłości zachodzi zwłaszcza w wypadku realizacji inwestycji z mniejszymi, lokalnymi partnerami. Jeżeli istnieje duże prawdopodobieństwo, że dane przedsiębiorstwo realizuje pojedynczą inwestycję na danym rynku i nie będzie współpracowało w przyszłości z lokalnymi partnerami, zdaniem respondentów, głównym celem takiego przedsiębiorstwa będzie osiągnięcie jak największych zysków.

**Zaufanie w relacjach z innymi przedsiębiorstwami nie oznacza całkowitej rezygnacji z kontroli (wymagane jest stosowanie zasady ograniczonego zaufania).** Przeprowadzone badania wskazały także, że **opieranie relacji na nadmiernym zaufaniu ogranicza rozwój przedsiębiorstw, ponieważ wpływa na hermetyzację struktur i relacji w ramach łańcucha dostaw i zmniejsza skłonność do podejmowania działań innowacyjnych.** Nieograniczanie się jedynie do stałych partnerów daje także możliwość wyboru najlepszych ofert na rynku. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują również, na konieczność budowania opartych na zaufaniu relacji z konkurentami. Na rynku ma miejsce konkurowanie o klientów i o dostawców oraz podwykonawców, ale jednocześnie przedsiębiorcy zdają sobie sprawę, iż brak kooperacji zarówno na horyzontalnych, jak i wertykalnych poziomach łańcucha dostaw, ograniczy ich zdolność konkurowania.

<sup>44</sup> W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 33.

### **Zadanie 11. Analiza zależności pomiędzy zaufaniem międzyorganizacyjnym a stopniem formalizacji współpracy w łańcuchu dostaw.**

Problematyka zaufania międzyorganizacyjnego jest ściśle związana z ryzykiem sprzeniewierzenia zaufania. Zgodnie z teorią kosztów transakcyjnych umowy są mechanizmem władztwa w wypadku hybrydowych form współpracy międzyorganizacyjnej. Ze względu na nierozstrzygnięty w literaturze problem substytucyjności lub komplementarności kontraktów i zaufania zbadano, czy poziom zaufania międzyorganizacyjnego w łańcuchach dostaw w budownictwie w Polsce związany jest istnieniem umów między podmiotami. Celem przeprowadzonego badania było także sprawdzenie, czy współpraca przedsiębiorstw w budownictwie jest tymczasowa – nie jest dłuższa niż czas realizacji jednej inwestycji budowlanej, czy jest kontynuowana w dłuższym okresie.

Z wypowiedzi respondentów zogniskowanego wywiadu grupowego można wnioskować, że istnieją dwie grupy przedsiębiorstw budowlanych w kwestii podejścia do trwałości współpracy z kontrahentami. Pierwsza grupa to przedsiębiorstwa działające na rynku od wielu lat, które ukształtowały silne więzi z partnerami i mają mniejszą skłonność do zmian. Jest to spowodowane przede wszystkim chęcią zmniejszenia ryzyka działalności – zmiana dostawcy wymaga czasu i generuje konieczność budowania relacji od nowa, co z kolei ograniczać może sprawność organizacyjną i wpływać na czas wykonania inwestycji. **Przedsiębiorstwa, które funkcjonują na rynku krócej deklarują natomiast wyostrzoną selekcję kooperantów i większą skłonność do zmiany partnerów.** Wypracowanie długookresowych więzi wymaga czasu, więc początkowe funkcjonowanie przedsiębiorstw związane jest z budowaniem pozycji konkurencyjnej, poszukiwaniem sposobów konkurowania z podmiotami o ugruntowanej pozycji rynkowej i większym stopniu opiera się na czynnikach finansowych.

Przedsiębiorstwa współpracujące ze stałymi partnerami biznesowymi poszukują nowych kooperantów głównie wtedy, gdy:

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

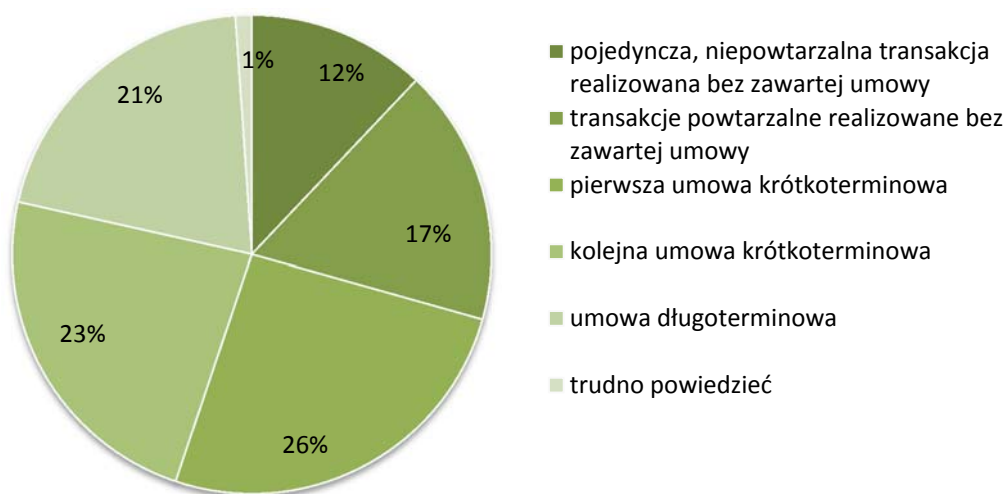
Wyniki badań jakościowych wskazały, iż zdaniem przedsiębiorców, relacje oparte na zaufaniu z natury rzeczy mają charakter długookresowy, a zaufanie jest zasadniczym elementem wpływającym na budowanie więzi pomiędzy kooperantami i jest efektem doświadczeń ze wcześniejszej współpracy. Wśród badanych pojawiło się nawet stwierdzenie zrównujące relację długoterminową z zaufaniem.

Zdaniem respondentów, wysoki poziom wiedzy o konkurentach, podwykonawcach i dostawcach działających zwłaszcza na rynkach lokalnych i regionalnych, zmniejsza znaczenie formalizacji powiązań. Według badanych, **przedsiębiorstwa podpisują formalne umowy o współpracy, jednak nie są one zasadniczym gwarantem zaufania i więzi w łańcuchu dostaw a jedynie ich uzupełnieniem.** Według respondentów, w przypadku realizacji inwestycji budowlanych, kontrakt określa główne ramy współpracy, natomiast w etapie późniejszym zaufanie jest efektem wzajemnie korzystnej współpracy. **Wysoki poziom zaufania oznacza, że współpraca nie musi opierać się na formalnych zapisach umowy. Poleganie we współpracy jedynie na zapisach umowy oraz odwoływanie się w negocjacjach do zabezpieczeń zawartych w umowie (konsekwencji niewywiązania się z umowy) może oznaczać brak zaufania między członkami łańcucha dostaw.**

Na podstawie wypowiedzi respondentów badania jakościowego oraz parametrów określających trwałość współdziałania przyjętych przez P. Tomskiego<sup>45</sup> wyróżniono pięć stopni trwałości i formalizacji współpracy przedsiębiorstw budowlanych w łańcuchach dostaw:

- transakcje pojedyncze, niepowtarzalne, realizowane bez zawartej umowy;
- transakcje powtarzalne, realizowane bez zawartej umowy;
- pierwsza umowa krótkoterminowa (zawarta na czas nie dłuższy niż realizacja inwestycji budowlanej);
- kolejna umowa krótkoterminowa;
- umowa długoterminowa (zawarta na czas dłuższy niż realizacja inwestycji budowlanej).

Wyniki przeprowadzonych badań ilościowych wskazują, że przedsiębiorstwa współpracujące w ramach łańcucha dostaw najczęściej współpracują na podstawie pierwszej umowy krótkoterminowej – 26% wskazań, kolejnej umowy krótkoterminowej zwartej na czas realizacji inwestycji budowlanej – 23% wskazań lub na podstawie umowy długoterminowej – 21% wskazań (rysunek 10). **W łańcuchach dostaw w budownictwie w Polsce dominuje więc współpraca przy więcej niż jednej inwestycji budowlanej** – kolejne umowy krótkoterminowe i współpraca długoterminowa stanowią ogółem 44% wskazań. Do współpracy kontynuowanej zaliczyć można także transakcje powtarzalne, realizowane bez zawartej umowy na przykład zakupy u tego samego dostawcy materiałów budowlanych, które stanowią dodatkowe 17% umów.



**Rysunek 10. Formy współpracy przedsiębiorstw budowlanych w łańcuchach dostaw [%]**

Źródło: opracowanie własne.

Analizując formy współpracy z generalnymi wykonawcami, podwykonawcami, dostawcami materiałów i sprzętu budowlanego można stwierdzić, że **współpraca kontynuowana przeważa w wypadku wszystkich grup podmiotów** (40-46% wskazań respondentów). Rozważając formy współpracy w poszczególnych relacjach w łańcuchach dostaw bardziej szczegółowo można zauważyć, że współpraca z dostawcami materiałów budowlanych najczęściej opiera się na umowach długoterminowych lub są to transakcje powtarzalne realizowane bez zawartej umowy. Umowy długoterminowe najczęściej

<sup>45</sup> P. Tomski, *Stratyfikacja współdziałania gospodarczego w ujęciu praktycznym*, [w:] D. Kopycińska (red.), *Konkurencyjność podmiotów rynkowych*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 38.

zawierane są między generalnymi wykonawcami, generalnymi wykonawcami a dostawcami materiałów, między podwykonawcami i dostawcami materiałów oraz podwykonawcami i dostawcami sprzętu budowlanego.

Na podstawie danych z tabeli krzyżowej, można przypuszczać, że wyższe poziomy zaufania związane są ze współpracą kontynuowaną (tabela 2). Wśród przedsiębiorstw, które mają całkowite zaufanie, najwięcej (27%) ma zawarte umowy długoterminowe. W wypadku przedsiębiorstw deklarujących duże zaufanie najczęstsze formą współpracy są kolejne umowy krótkoterminowe (25%). Przedsiębiorstwa deklarujące umiarkowane zaufanie, najczęściej zawierają transakcje powtarzalne (31%) lub współpracują na podstawie kolejnej umowy krótkoterminowej (24%). Analizując dane w wierszach, można zauważyć, że przedsiębiorstwa, które współpracują na podstawie jednej z form współpracy kontynuowanej, czyli mają zawarte umowy długoterminowe, kolejne umowy krótkoterminowe lub realizują transakcje powtarzalne bez umowy, najczęściej swoje zaufanie określają jako „duże” (odpowiednio: 41%, 42% i 50%) i w dalszej kolejności – „umiarkowane” (odpowiednio: 36%, 40% i 32%). Wśród przedsiębiorstw, które współpracują po raz pierwszy można zauważyć odwrotną tendencję. Respondenci, współpracujący na podstawie pierwszej umowy krótkoterminowej oraz realizujący transakcje niepowtarzalne określali swoje zaufanie najczęściej jako „umiarkowane” (odpowiednio: 48% i 45%), następnie jako „duże” (odpowiednio: 34% i 37%). Zależność pomiędzy formą współpracy a poziomem deklarowanego przez respondentów zaufania sprawdzono testem  $\chi^2$ . Wynik testu nie potwierdził jednak przewidywanej zależności ( $\chi^2(15,5; 0,05) = ni$ ).

**Tabela 2. Poziom deklarowanego zaufania a forma współpracy w łańcuchu dostaw – tabela krzyżowa**

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

Źródło: opracowane własne.



Na podstawie powyższych rozważań można stwierdzić, że poziom zaufania międzyorganizacyjnego w łańcuchach dostaw w budownictwie jest wysoki (umiarkowanie wysoki), a pomiędzy przedsiębiorstwami dominuje współpraca trwająca dłużej niż realizacja jednej inwestycji budowlanej. Tym samym odrzucono hipotezę pierwszą pracy mówiącą o tym, że poziom zaufania w łańcuchach dostaw w budownictwie w Polsce jest niski a relacje międzyorganizacyjne opierają się głównie na umowach zawieranych na czas realizacji pojedynczej inwestycji budowlanej.

#### **Zadanie 12. Konstrukcja modelu pomiarowego zmiennych ukrytych związanych z zaufaniem międzyorganizacyjnym w łańcuchach dostaw w budownictwie.**

Zarówno koncepcja zaufania, jak i zarządzania zaufaniem jest trudna do opisanie i przedstawienia w postaci modelu matematycznego. Modelowanie równań strukturalnych jest jednak metodą, która pozwala na uwzględnienie w modelu zmiennych, które mają charakter abstrakcyjny i nie mogą być zmierzone bezpośrednio. Metoda umożliwia analizę zależności przyczynowo-skutkowych oraz korelacyjnych pomiędzy zmiennymi. Zmienne mogą być zarówno obserwowalne, jak i nieobserwowalne (składniki losowe oraz zmienne ukryte), a model może składać się z wielu równań. Zaletą modelowania strukturalnego jest możliwość uwzględnienia skorelowanych zmiennych niezależnych oraz analiza nie tylko bezpośrednich, ale także pośrednich zależności między zmiennymi.

**Pierwszym etapem konstrukcji modelu równań strukturalnych jest budowa modelu pomiarowego.** W tym celu wykorzystywana jest konfirmacyjna analiza czynnikowa (CFA, *Confirmatory Factor Analysis*), która umożliwia sprawdzenie relacji między obserwowalnymi wskaźnikami a czynnikami latentnymi (ocena instrumentów pomiarowych zmiennych ukrytych). CFA jest modelem pomiarowym, w którym z góry określona jest liczba zmiennych ukrytych oraz struktura relacji wskaźników obserwowalnych ze zmiennymi ukrytymi.

Parametry modelu w pracy oszacowane zostały metodą GLS z wykorzystaniem programu do modelowania równań strukturalnych AMOS. Stosowanie estymatora GLS wymaga przyjęcia założenia, że wyższa pozycja skali porządkowej opowiada większemu natężeniu badanej cechy, a odległości pomiędzy poszczególnymi kategoriami skali porządkowej są równe i jest możliwe, gdy skala porządkowa jest odpowiednio długa, asymetria rozkładów poszczególnych zmiennych niewysoka i ma ten sam kierunek<sup>46</sup>.

Zmienne ukryte modelu pomiarowego zbudowane zostały na podstawie wskaźników refleksywnych (*reflective indicators*). Wskaźniki mające charakter refleksywny odzwierciedlają przyczynowo mierzoną cechę ukrytą (zależności przyczynowe skierowane są od zmiennej ukrytej do wskaźnika). Rola każdego ze wskaźników jest równoważna, a eliminacja jednego ze wskaźników nie zmienia charakteru (definicji) zmiennej ukrytej, ale ma wpływ na rzetelność pomiaru<sup>47</sup>. Skale zmiennych ukrytych zostały ustalone poprzez ograniczenie jednego ładunku czynnikowego każdej zmiennej ukrytej do jedności (tak zwany warunek identyfikacyjny modelu<sup>48</sup>).

---

<sup>46</sup> A. Pleśniak, *Wybór metody estymacji w budowie skali czynnikowej*, „Wiadomości Statystyczne” 2009, nr 11 (582), s. 4-5.

<sup>47</sup> A. Sagan, *Zmienne ukryte w badaniach marketingowych*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2013, s. 76, 100.

<sup>48</sup> R. Konarski, *Modele równań strukturalnych, teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 202.

W ocenie jakości modelu analizy czynnikowej uwzględnia się ogólne dopasowanie modelu oraz wielkość i istotność statystyczną ładunków czynnikowych. Wyniki analizy wskazały, że wszystkie ładunki czynnikowe są dodatnie i istotne statystycznie. W większości przypadków standaryzowane wartości współczynników ścieżkowych (regresji) łączących dany wskaźnik obserwowalny ze zmienną ukrytą były wyższe niż 0,6. W wersji ostatecznej z modelu pomiarowego wykluczono zmienne z najniższą wartością ładunków czynnikowych. Brano pod uwagę także konieczność opisywania każdej zmiennej ukrytej przez przynajmniej trzy wskaźniki obserwowalne (dwa w przypadku skorelowanych zmiennych ukrytych), aby model strukturalny był identyfikowalny.

Oceny jakości modelu pomiarowego siedmiu zmiennych ukrytych i dwudziestu trzech wskaźników obserwowalnych dokonano z użyciem szeregu miar dobroci dopasowania modelu:

1. Statystyka ogólnego dopasowania chi-kwadrat (statystyka chi-kwadrat znormalizowana liczbą stopni swobody)  $\chi^2/df$  wynosiła 1,17.
2. Pierwiastek średniego kwadratu błędu aproksymacji (RMSEA), który wskazuje jak źle dopasowany jest model wynosił 0,03, co oznacza bardzo dobre dopasowanie modelu.
3. Indeks dobroci dopasowania GFI, który informuje, jaki procent zmienności empirycznej macierzy kowariancji jest wyjaśniany przez wynosił 0,93 (model wyjaśnia 93% zmienności macierzy empirycznej kowariancji).
2. Wskaźniki przyrostowe dopasowania: NFI=0,68 (zależy od złożoności modelu, przyjmuje mniejsze wartości w przypadku małych prób danych); NNFI=0,89; IFI=0,91 (modyfikacja NFI w celu ograniczenia zależności od wielkości próby badawczej i złożoności modelu); CFI=0,90 (wskaźnik rekomendowany spośród miar relatywnego dopasowania<sup>49</sup>); AGFI=0,90 i PGFI=0,69, wskazują na akceptowalne dopasowanie modelu (wskaźniki NFI, NNFI, IFI, CFI i AGFI powinny przyjmować wartości powyżej 0,9, a nawet 0,95, a PGFI – 0,60 (0,50)).

**W kolejnym kroku dokonano oceny trafności zbieżnej (*convergent validity*) oraz różnicowej (dyskryminacyjnej) (*discriminant validity*) pomiaru konstruktów teoretycznych.**

Wykazana dobra jakość modelu pomiarowego oraz istotność i odpowiednia wielkość współczynników regresji jest podstawowym elementem pozytywnej oceny trafności zbieżnej modelu pomiarowego. Wskaźnikiem służącym do oceny trafności zbieżnej jest także wskaźnik przeciętnej wyodrębnionej wariancji (*Average Variance Extracted, AVE*)<sup>50</sup>, który wyznaczany jest na podstawie wartości standaryzowanych ładunków czynnikowych. Minimalną akceptowaną wartością AVE jest 0,5. Wskaźnikiem trafności zbieżnej jest także rzetelność konstruktów. Miarą rzetelności pomiaru zmiennych ukrytych jest współczynnik rzetelności łącznej (*Composite Reliability, CR*)<sup>51</sup>. Skala jest uznawana za jednorodną, gdy współczynnik CR jest większy niż 0,7. Na podstawie wartości wyznaczonych współczynników AVE i CR, stwierdzić można wysoką spójność pozycji wchodzących w skład skal mierzących: zaufanie międzyorganizacyjne, charakterystykę partnera biznesowego, przebieg współpracy, inwestycje specyficzne oraz działania ponadumowne (tabela 3). W przypadku skal mierzących formalizację współpracy oraz pozycję przetargową, ze względu na eksploracyjny charakter badań, rzetelność jest zadowalająca.

<sup>49</sup> R. Konarski, *Modele równań ...*, op. cit., s. 356.

<sup>50</sup> Obliczane według formuły:  $AVE_{\eta} = (\sum_i \lambda_{\eta i}^2) / (\sum_i \lambda_{\eta i}^2 + \sum_i \text{var}(\epsilon_i))$ , gdzie  $\text{var}(\epsilon_i) = 1 - \lambda_i$

<sup>51</sup> Obliczane według formuły:  $CR_{\eta} = (\sum_i \lambda_{\eta i}^2) / ((\sum_i \lambda_{\eta i}^2) + \sum_i \text{var}(\epsilon_i))$ .

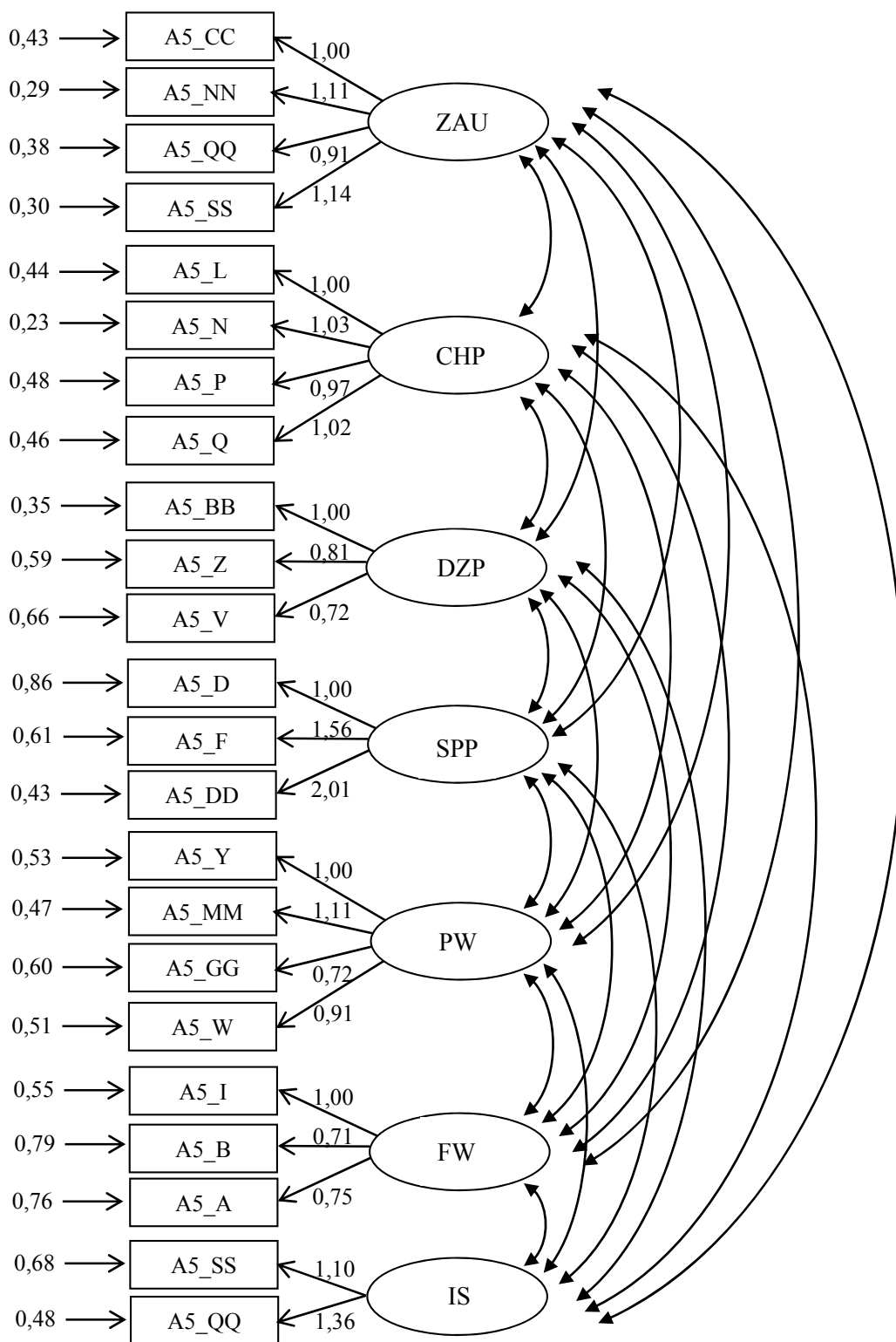
**Tabela 3. Ocena rzetelności pomiaru zmiennych ukrytych**

Wskaźnik obserwowalny	Standaryzowany ładunek czynnikowy	AVE	CR
A5_SS <--- ZAU	0,838	0,77	0,93
A5_QQ <--- ZAU	0,789		
A5_NN <--- ZAU	0,842		
A5_CC <--- ZAU	0,756		
A5_L <--- CHP	0,749	0,72	0,91
A5_N <--- CHP	0,879		
A5_P <--- CHP	0,718		
A5_Q <--- CHP	0,738		
A5_BB <--- DZP	0,808	0,59	0,81
A5_Z <--- DZP	0,639		
A5_V <--- DZP	0,578		
A5_B <--- FW	0,456	0,39	0,65
A5_A <--- FW	0,486		
A5_I <--- FW	0,669		
A5_Y <--- PW	0,685	0,60	0,86
A5_MM <--- PW	0,732		
A5_GG <--- PW	0,629		
A5_W <--- PW	0,698		
A5_D <--- SPP	0,379	0,47	0,71
A5_F <--- SPP	0,621		
A5_DD <--- SPP	0,755		
A5_S <--- IS	0,564	0,54	0,70
A5_R <--- IS	0,718		

Źródło: opracowanie własne.

W celu sprawdzenia trafności różnicowej przeprowadzono analizę istotności statystycznej zmiany (wzrostu) statystyki  $\chi^2$  ( $\Delta\chi^2$ ) w modelu, w którym w miejsce dwóch zmiennych ukrytych tworzona jest jedna zmienna ukryta (z wykorzystaniem tych samych wskaźników obserwowalnych). Pojedyncze zmienne tworzy się kolejno przez ustalenie korelacji równej 1 dla poszczególnych par zmiennych. Istotna statystycznie wartość  $\Delta\chi^2$  świadczy o tym, że jakość dopasowania modelu z jedną zmienną ukrytą jest gorsza niż z dwoma zmiennymi ukrytymi. Wszystkie przeprowadzone testy wykazały istotne różnice w  $\Delta\chi^2$ , potwierdzając trafność różnicową zmiennych.

Model pomiarowy zmiennych ukrytych: zaufania międzyorganizacyjnego (ZAU), charakterystyki partnera biznesowego (CHP), przebiegu współpracy (PW), formalizacji współpracy (FW), działań ponadumownych (DZP), specyficznych inwestycji (IS) oraz słabej pozycji przetargowej (SPP) przedstawiono na rysunku 11.



**Rysunek 11. Model pomiarowy (CFA)**

Źródło: opracowanie własne.

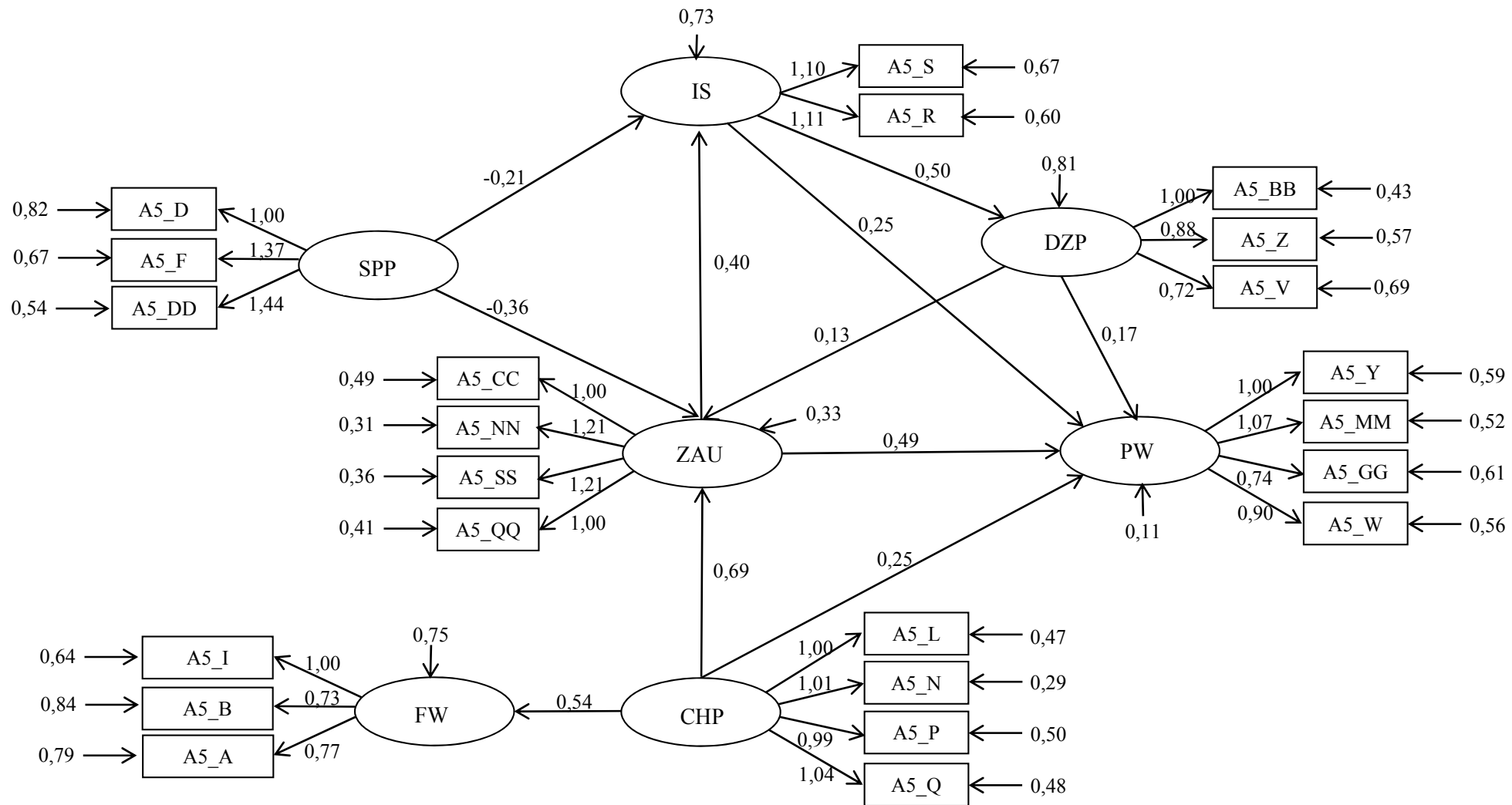
### **Zadanie 13. Konstrukcja modelu strukturalnego zarządzania zaufaniem międzyorganizacyjnym w łańcuchach dostaw w budownictwie.**

Omówione w pracy hipotetyczne zależności pomiędzy zidentyfikowanymi zmiennymi ukrytymi, pozwoliły na opracowanie koncepcyjnego modelu zarządzania zaufaniem międzyorganizacyjnym w łańcuchach dostaw w budownictwie. Na podstawie modelu koncepcyjnego wyspecyfikowany został model strukturalny. W modelu strukturalnym opartym na modelu koncepcyjnym siedem ścieżek okazało się istotnych statystycznie. Uzyskane wyniki potwierdziły pozytywny wpływ: charakterystyki partnera i działań ponadumownych na zaufanie międzyorganizacyjne; charakterystyki partnera, specyficznych inwestycji i działań ponadumownych na przebieg współpracy; zaufania międzyorganizacyjnego na przebieg współpracy oraz negatywny wpływ słabej pozycji przetargowej na zaufanie międzyorganizacyjne. Nie potwierdzono oddziaływania specyficznych inwestycji na zaufanie międzyorganizacyjne oraz formalizacji współpracy na zaufanie międzyorganizacyjne. Statystyka chi-kwadrat oszacowanego modelu  $\chi^2=316,78$  ( $df=217$ ;  $p=0,00$ ). Statystyka ogólnego dopasowania modelu chi-kwadrat  $\chi^2/df=1,31$  oraz miara RMSEA=0,04 (0,02;0,05) wskazywały na dobre dopasowanie modelu. Wartość GFI dla zbudowanego modelu pomiarowego wynosiła 0,91, co oznacza, że model wyjaśniał 91% zmienności empirycznej macierzy kowariancji. Gorsze wyniki uzyskano w przypadku pozostałych wskaźników oceny modelu. NFI=0,60; NNFI=0,78; IFI=0,78; CFI=0,80; AGFI=0,88 i PGFI=0,72, wskazywały na bardzo słabe dopasowanie modelu.

Wartość  $\Delta\chi^2$  pomiędzy modelem pomiarowym a modelem strukturalnym wynosiła 48,02 przy dwunastu stopniach swobody ( $p<0,001$ ). Istotna różnica  $\Delta\chi^2$  obydwu modeli wskazywała na możliwość poprawy dopasowania modelu strukturalnego dzięki uwzględnieniu nowych ścieżek w modelu. Poszukiwania nowych ścieżek dokonano z wykorzystaniem indeksów modyfikacji modelu oraz sprawdzenia w modelu strukturalnym istotności ścieżek, które zostały dodane na podstawie istotnych zależności (kowariancji) w modelu pomiarowym. Na podstawie indeksów modyfikacji model uzupełniono o ścieżkę przedstawiającą wpływ charakterystyki partnera na formalizację współpracy. Oprócz tego na podstawie istotnych kowariancji w modelu pomiarowym uwolniono ścieżki określające wpływ: pozycji przetargowej oraz zaufania na specyficzne inwestycje, a także specyficznych inwestycji na działania ponadumowne.

Modyfikacja modelu wyspecyfikowanego na podstawie modelu koncepcyjnego pozwoliła na poprawę dopasowania modelu do danych. Statystyka chi-kwadrat dla modelu strukturalnego zmodyfikowanego wynosi  $\chi^2=289,24$  ( $df=215$ ;  $p=0,01$ ). Wartość statystyki chi-kwadrat znormalizowanej liczbą stopni swobody  $\chi^2/df=1,17$ . Pierwiastek średniego kwadratu błędu aproksymacji RMSEA=0,03 (0,01;0,04). Jest to wartość dużo mniejsza od wartości granicznej 0,1, co oznacza bardzo dobre dopasowanie modelu. Indeks dobroci dopasowania GFI wynosi 0,93, natomiast zmodyfikowany indeks dobroci dopasowania AGFI=0,90. Pozostałe wskaźniki dopasowania modelu kształtują się następująco: NFI=0,67; NNFI=0,90; IFI= 0,92; AGFI=0,90 i PGFI=0,72 oraz CFI=0,90. Zbudowany model strukturalny można ocenić jako akceptowalny.

Model strukturalny zarządzania zaufaniem międzyorganizacyjnym w łańcuchach dostaw w budownictwie przedstawiono na rysunku 12.



**Rysunek 12. Model strukturalny zarządzania zaufaniem międzyorganizacyjnym w łańcuchach dostaw w budownictwie**  
 Źródło: opracowanie własne.

Pozytywna ocena dobroci dopasowania opracowanego modelu strukturalnego pozwala odnieść się do zależności zakładanych w modelu koncepcyjnym. Na podstawie zmodyfikowanego modelu strukturalnego można stwierdzić: że **zmienna zaufanie międzyorganizacyjne wpływa bezpośrednio na podejmowanie przez podmioty specyficznych inwestycji oraz przebieg współpracy w łańcuchu dostaw**. Zmienna przebieg współpracy opiera się na wskaźnikach obserwowalnych wskazujących na istnienie relacji o cechach charakterystycznych dla partnerstwa oraz zaangażowanie w relacjach. Wskaźniki odnoszą się do: wspólnego planowania; traktowania realizacji inwestycji budowlanej jako wspólnego celu; wspólnego, konstruktywnego rozwiązywania konfliktów; dzielenia się wiedzą i doświadczeniem; długiego czasu współpracy; przywiązania do partnerów biznesowych; darzenia partnerów sympatią oraz deklaracji kontynuowania współpracy. Wzajemne inwestycje specyficzne partnerów są przykładem działań adaptacyjnych, czyli działań polegających na wzajemnym dostosowywaniu zasobów i procesów biznesowych w celu ulepszenia współpracy. Dokonywanie specyficznych inwestycji jest również wyrazem wyższego poziomu rozwoju relacji międzyorganizacyjnych. **Można zatem stwierdzić, że poziom zaufania międzyorganizacyjnego wpływa na poziom rozwoju relacji w łańcuchu dostaw. Zidentyfikowane zależności stanowią potwierdzenie hipotezy drugiej niniejszej rozprawy doktorskiej.**

W zbudowanym modelu strukturalnym istnieją także zależności bardziej skomplikowane niż proste wpływy bezpośrednie. Zmienne wywierają na siebie wpływ także za pośrednictwem innych zmiennych. Efekt łączny, który jest sumą efektu bezpośredniego oraz pośredniego, najlepiej odzwierciedla zależności pomiędzy zmiennymi. **Zmienna zaufanie międzyorganizacyjne wpływa pośrednio (poprzez specyficzne inwestycje) na: działania ponadumowne** (wykonywanie działań, które wykraczają poza ustalenia zapisane w umowie jest oznaką zaufania wynikającego z dobrej woli i jest charakterystyczne dla partnerstwa i relacji długoterminowych); **przebieg współpracy oraz na samą siebie** (wzrost zaufania wpływa na dokonywanie przez współpracujące podmioty inwestycji specyficznych, co wpływa na realizację działań wykraczających poza ustalenia umowne, co skutkuje jeszcze wyższym poziomem zaufania międzyorganizacyjnego). **Wpływ łączny zaufania międzyorganizacyjnego na przebieg współpracy i specyficzne inwestycje jest wobec tego wyższy niż widoczny w modelu wpływ bezpośredni. Stanowi to jeszcze mocniejszy dowód na potwierdzenie hipotezy drugiej pracy mówiącej o tym, że poziom zaufania międzyorganizacyjnego wpływa na rozwój relacji w łańcuchach dostaw w budownictwie.**

**Na poziom zaufania międzyorganizacyjnego w łańcuchach dostaw w budownictwie negatywny wpływ ma słaba pozycja przetargowa przedsiębiorstwa.** Słaba pozycja przetargowa powoduje, że strona silniejsza ma możliwość wywierania wpływu na działania drugiego podmiotu i może dążyć do ustalenia związku na zasadzie wygrana-przegrana. Problemem w przypadku relacji asymetrycznych jest przede wszystkim niesprawiedliwy (nieadekwatny) podział zysków i kosztów pomiędzy podmiotami. Sytuacja taka może prowadzić do walki konkurencyjnej, co w konsekwencji wpływa na obniżenie zaufania i zwiększa prawdopodobieństwo, że współpraca zakończy się porażką. Sama asymetryczność relacji nie musi oznaczać problemów z budowaniem zaufania międzyorganizacyjnego. Angażowanie słabszych ogniw łańcucha dostaw w planowanie, wspólne rozwiązywanie pojawiających się problemów, przestrzeganie w negocjacjach i rozwiązywaniu sporów na zasadzie wygrana-wygrana, większa jawność osiągniętych wyników finansowych oraz szeroka i otwarta wymiana informacji są sposobami na ograniczenie negatywnego wpływu słabej pozycji przetargowej przedsiębiorstw na zaufanie międzyorganizacyjne.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że **budowaniu relacji opartej na zaufaniu w łańcuchach dostaw w budownictwie w Polsce sprzyja wybór wiarygodnego partnera biznesowego**. Pozytywnie na zaufanie międzyorganizacyjnie wpływa dobra opinia rynkowa, znana marka, dobra kondycja finansowa partnera biznesowego, oferowanie przez partnera materiałów i usług wysokiej jakości oraz podobne podejście partnerów do prowadzenia działalności biznesowej oraz realizacji projektów budowlanych. Zaufanie wynikające z kompetencji partnera, posiadanych przez niego umiejętności, zasobów oraz referencji odgrywa rolę także na dalszych etapach współpracy. **Pozytywny wpływ na zaufanie międzyorganizacyjne ma także oddawanie sobie przez partnerów wzajemnie przysług oraz wykonywanie działań, które wykraczają poza ustalenia zapisane w umowie**. Obok zaufania kompetencyjnego pomiędzy partnerami pojawia się więc zaufanie wynikające z dobrych intencji (*goodwill trust*), które oznacza zaangażowanie partnerów w relację i gotowość do podejmowania działań przekraczających ustalenia wynikające z samego kontraktu. Wskaźnikiem obserwowalnym działań ponadumownych są również kontakty nieformalne między partnerami<sup>52</sup>. Więzy społeczne powstają w raz z upływem czasu, są wynikiem interakcji pomiotów i odzwierciedlają stopień wzajemnej sympatii i przyjaźni. Gotowość do działań przekraczających ustalenia wynikające z samego kontraktu pojawia się na poziomie trzecim w czterostopniowej skali rozwoju relacji międzyorganizacyjnych opracowanej przez X. Menga<sup>53</sup>.

Samo zaufanie międzyorganizacyjne budowane jest dzięki wywiązywaniu się ze zobowiązań, dotrzymywaniu danych obietnic, przestrzeganiu ustaleń zawartej umowy, zachowaniu racjonalnemu, przewidywalnemu, uczciwości, rzetelności oraz częstej i otwartej wymianie informacji. **Zaufanie międzyorganizacyjne w łańcuchach dostaw budownictwie w Polsce to przede wszystkim zaufanie w wymiarze kognitywnym: zaufanie kompetencyjne, zaufanie oparte na kalkulacji** (na analizie korzyści płynących z danej relacji biznesowej oraz ewentualnych konsekwencji zachowań negatywnych) oraz **zaufanie oparte na wcześniejszych doświadczeniach ze współpracy** (wynikające z uzyskanych bezpośrednio obserwacji wzajemnych zachowań, reakcji i sposobów postępowania).

**Przeprowadzone badania nie potwierdziły wpływu formalizacji współpracy na zaufanie międzyorganizacyjne**. Można przypuszczać, że umowy, regulaminy, narzucone standardy postępowania nie wpływają ani negatywnie, ani pozytywnie na budowanie zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych. Do podobnych wniosków na podstawie badań dotyczących ryzyka partnerstwa strategicznego doszła J. Światowiec, której badania nie potwierdziły redukującego wpływu kontraktu na ryzyko partnerstwa strategicznego oraz negatywnego wpływu szczegółowej umowy na zaufanie w relacji<sup>54</sup>. Na podstawie zbudowanego modelu strukturalnego zarządzania zaufaniem międzyorganizacyjnym w łańcuchach dostaw w budownictwie w Polsce można wysnuć wniosek, że przedsiębiorstwa o wysokich kompetencjach, dobrej opinii rynkowej, znanej marce często ze względu na skalę realizowanych przedsięwzięć stosują bardziej sformalizowane metody współpracy w łańcuchu dostaw.

---

<sup>52</sup> Przeprowadzone dodatkowo analizy wskazują, że istnieje ujemna korelacja pomiędzy istnieniem kontaktów nieformalnych między partnerami a zawieraniem szczegółowych umów.

<sup>53</sup> X. Meng, *Assessment framework...*, op. cit., s. 701.

<sup>54</sup> J. Światowiec-Szczepańska, *Ryzyko partnerstwa...*, op. cit., s. 271.



## Podsumowanie

Podjęta w rozprawie doktorskiej problematyka zarządzania zaufaniem międzyorganizacyjnym w łańcuchach dostaw w budownictwie stanowiła duże wyzwanie badawcze, ze względu na szeroki zakres możliwego ujęcia zagadnienia, wielość powiązań, wzajemnych zależności oraz trudność rozdzielenia przyczyn/antecedencji i konsekwencji zaufania międzyorganizacyjnego.

Treści zaproponowane w rozprawie mogą stanowić wypełnienie luki badawczej w zakresie zarządzania zaufaniem oraz kształtowania relacji międzyorganizacyjnych w łańcuchach dostaw zarówno w budownictwie, jak i w pozostałych sektorach gospodarki. Opracowana koncepcja zarządzania zaufaniem międzyorganizacyjnym ma charakter innowacyjny, również w kontekście piśmiennictwa zagranicznego. Problem badawczy jest szczególnie interesujący, ponieważ dotyczy specyficznych relacji łączących podmioty w łańcuchach dostaw w budownictwie, gdzie tymczasowość realizacji projektu budowlanego nie sprzyja wytworzeniu się wysokiego poziomu zaufania. Jednocześnie zaufanie, zwłaszcza w kontekście rosnącej niepewności i zmienności otoczenia odgrywa, coraz większą rolę w prowadzeniu działalności gospodarczej. Właściwe kształtowanie zaufania międzyorganizacyjnego może stanowić nowy instrument zwiększania przewagi konkurencyjnej pojedynczych przedsiębiorstw oraz całych łańcuchów dostaw.

W przekonaniu autorki, zasadniczy cel naukowy niniejszej rozprawy doktorskiej polegający na opracowaniu modelu zarządzania zaufaniem międzyorganizacyjnym w łańcuchach dostaw w budownictwie został zrealizowany pomyślnie. Skonstruowany, pozytywnie zweryfikowany pod względem jakości, model wnosi nowy wkład do wiedzy z zakresu nauk o zarządzaniu (wartość poznawcza) oraz może stanowić narzędzie użyteczne dla praktyków zarządzania do intencjonalnego budowania relacji opartych na zaufaniu międzyorganizacyjnym (wartość aplikacyjna).

Punkt wyjścia do opracowania modelu zarządzania zaufaniem międzyorganizacyjnym w łańcuchach dostaw w budownictwie stanowiły szerokie prace studialne dotyczące koncepcji zaufania oraz relacji międzyorganizacyjnych w łańcuchach dostaw, a także autorska koncepcja zarządzania zaufaniem międzyorganizacyjnym w łańcuchach dostaw w budownictwie. Największe wyzwanie stanowiło przy tym właściwe zdefiniowanie i operacjonalizacja pojęcia „zaufanie międzyorganizacyjne”, a także identyfikacja i pomiar czynników powiązanych z kształtowaniem zaufania w łańcuchach dostaw w budownictwie.

Istotnym etapem modelowania było opracowanie koncepcji systemu zarządzania zaufaniem międzyorganizacyjnym z wykorzystaniem zidentyfikowanych konstruktów teoretycznych. Zastosowanie modelowania równań strukturalnych stanowi rzadki w literaturze polskiej z zakresu zarządzania przykład wykorzystania zaawansowanej metody statystycznej, użytecznej przy operowaniu pojęciami abstrakcyjnymi, które nie mogą być zmierzone bezpośrednio.

W rozprawie sformułowano dwie hipotezy badawcze, które podlegały weryfikacji poprzez wykonanie logicznie powiązanego ciągu zadań badawczych, których metodyka oparta została na triangulacji metod badawczych, zakładającej komplementarność metod jakościowych i ilościowych, co pozwala na pełniejsze poznanie i zrozumienie badanego zjawiska.

Na podstawie wyników przeprowadzonych badań jakościowych oraz ilościowych w rozprawie sfalsyfikowano pierwszą hipotezę badawczą pracy, zakładającą, że poziom zaufania w łańcuchach dostaw w budownictwie w Polsce jest niski, a relacje międzyorganizacyjne opierają się głównie na umowach zawieranych na czas realizacji pojedynczej inwestycji budowlanej. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że poziom zaufania międzyorganizacyjnego w łańcuchach dostaw w budownictwie

w Polsce, mierzony w siedmiostopniowej skali, jest wysoki. Jako wysoki ocenić można także deklarowany przez respondentów poziom zaufania do poszczególnych grup podmiotów, to znaczy: generalnych dostawców, podwykonawców, dostawców materiałów budowlanych i sprzętu budowlanego. Wnioski z przeprowadzonych badań wskazują także, że w łańcuchach dostaw w budownictwie w Polsce dominuje współpraca trwająca dłużej niż realizacja jednej inwestycji budowlanej.

W rozprawie wykazano, że zaufanie międzyorganizacyjne wpływa bezpośrednio na dokonywanie przez podmioty inwestycji dedykowanych partnerowi biznesowemu oraz przebieg współpracy w łańcuchu dostaw. Dokonywanie inwestycji specyficznych jest przejawem działań adaptacyjnych mających na celu dostosowanie zasobów i procesów biznesowych ukierunkowanych na ulepszanie współpracy. Przebieg współpracy opiera się na wskaźnikach obserwowalnych wskazujących na istnienie relacji o cechach charakterystycznych dla partnerstwa oraz zaangażowania w relacjach. Wskaźniki odnoszą się do wspólnego planowania; posiadania wspólnych celów; wspólnego, konstruktywnego rozwiązywania konfliktów; dzielenia się wiedzą i doświadczeniami; długiego czasu trwania współpracy; przywiązania do partnerów biznesowych; darzenia partnerów sympatią oraz deklaracji kontynuowania współpracy w przyszłości. Stanowi to potwierdzenie drugiej hipotezy badawczej pracy mówiącej, że poziom zaufania międzyorganizacyjnego determinuje rozwój relacji w łańcuchach dostaw w budownictwie.

Realizacja celu głównego rozprawy wiązała się z osiągnięciem jej celów szczegółowych. Cel odnoszący się do syntezy prac studialnych z zakresu zaufania w łańcuchach dostaw (w szczególności w budownictwie) został osiągnięty poprzez prezentację stanu wiedzy dotyczącej znaczenia zaufania w zarządzaniu łańcuchem dostaw oraz kształtowaniu relacji w łańcuchach dostaw, a także identyfikację zaufania jako podstawowej determinanty rozwoju współpracy i budowania udanych, przynoszących korzyści obu stronom relacji w łańcuchach dostaw oraz elementu decydującego o jakości relacji międzyorganizacyjnej i powodzeniu projektu budowlanego. Dokonano także zestawienia prac odnoszących się do identyfikacji czynników istotnych w procesie budowania oraz pomiaru zaufania w relacjach partnerskich w łańcuchach dostaw w budownictwie.

Głównym rezultatem zrealizowanego procesu poznania naukowego jest opracowany instrument pomiarowy, który jest efektem identyfikacji i selekcji czynników wpływających na zaufanie międzyorganizacyjne oraz będących konsekwencją zaufania międzyorganizacyjnego w łańcuchach dostaw w budownictwie. Trafność zbieżną oraz rzetelność utworzonych skal zmiennych ukrytych potwierdziły przeprowadzone badania ilościowe. Opracowany instrument pomiarowy został wykorzystany między innymi do dokonania szczegółowej diagnozy poziomu zaufania międzyorganizacyjnego w łańcuchach dostaw w budownictwie w Polsce. Wnioski z wykonanych studiów literaturowych oraz przeprowadzone badania empirycznie pozwoliły również na sformułowanie podstawowych założeń dotyczących pomiaru, oceny oraz kształtowania poziomu zaufania.

Według wiedzy autorki, podjęta w rozprawie problematyka jest nowatorska i znajduje odzwierciedlenie tylko w nielicznych pracach.

Przeprowadzone w rozprawie analizy i rozważania mogą stanowić podstawę i inspirację do dalszych prac z tego zakresu. Opracowany w rozprawie model nie uwzględnia na przykład podkreślanej ostatnio coraz częściej współzależności relacji międzyorganizacyjnych (wpływu danych relacji na inne relacje w skomplikowanej sieci powiązań). W kontekście rezultatów opisanych w pracy, niezbędne jest także podejmowanie dalszych działań mających na celu doskonalenie instrumentów pomiarowych zmiennych ukrytych.

## Spis treści rozprawy doktorskiej

Wprowadzenie.....	4
Rozdział 1. KONCEPCJA ZAUFANIA.....	14
1.1. Pojęcie i rodzaje zaufania.....	14
1.2. Rozwój koncepcji zaufania.....	30
1.3. Zaufanie jako kategoria z zakresu zarządzania.....	40
Rozdział 2. WSPÓLDZIAŁANIE PODMIOTÓW W ŁAŃCUCHACH DOSTAW.....	52
2.1. Koncepcja łańcucha dostaw.....	52
2.1.1. Pojęcie i rozwój łańcucha dostaw.....	52
2.1.2. Podstawy zarządzania łańcuchem dostaw.....	59
2.2. Relacje międzyorganizacyjne w łańcuchach dostaw.....	63
2.2.1. Podstawowe założenia dotyczące budowania relacji międzyorganizacyjnych.....	63
2.2.2. Rodzaje relacji w łańcuchach dostaw.....	70
2.3. Rozwój współpracy w łańcuchach dostaw.....	74
2.3.1. Determinanty rozwoju współpracy w łańcuchach dostaw.....	74
2.3.2. Etapy rozwoju współpracy w łańcuchach dostaw.....	86
Rozdział 3. PROBLEMATYKA ZAUFANIA W ŁAŃCUCHACH DOSTAW W BUDOWNICTWIE.....	94
3.1. Sektor budowlany w Polsce.....	94
3.2. Specyfika łańcuchów dostaw w budownictwie.....	99
3.3. Relacje oparte na zaufaniu w budownictwie.....	109
3.3.1. Istota relacji opartych na zaufaniu.....	109
3.3.2. Wybór wykonawców i dostawców budowlanych.....	116
3.3.3. Kształtowanie relacji opartych na zaufaniu w łańcuchach dostaw w budownictwie.....	121
3.4. Idea zarządzania przez zaufanie w łańcuchach dostaw w budownictwie.....	129
Rozdział 4. ZAUFANIE MIĘDZYORGANIZACYJNE W ŁAŃCUCHACH DOSTAW W BUDOWNICTWIE W POLSCE. UJĘCIE EMPIRYCZNE.....	139
4.1. Kryteria doboru i charakterystyka próby badawczej. Opis metod badawczych.....	139
4.2. Wybór partnerów biznesowych i czynniki determinujące poziom zaufania początkowego.....	147
4.3. Identyfikacja czynników związanych z kształtowaniem zaufania w łańcuchach dostaw w budownictwie.....	160
4.4. Poziom zaufania międzyorganizacyjnego w łańcuchach dostaw w polskim sektorze budowlanym.....	177
4.4.1. Poziom zaufania międzyorganizacyjnego według opracowanej skali.....	177
4.4.2. Deklarowany poziom zaufania w relacjach w łańcuchach dostaw w budownictwie.....	181
4.4.3. Trwałość i formalizacja współpracy a zaufanie.....	185
Rozdział 5. MODEL ZAUFANIA MIĘDZYORGANIZACYJNEGO W ŁAŃCUCHACH DOSTAW W BUDOWNICTWIE.....	193
5.1. Modelowanie równań strukturalnych.....	193
5.2. Model pomiarowy zmiennych ukrytych.....	198
5.3. Konstrukcja modelu zaufania międzyorganizacyjnego w łańcuchach dostaw w budownictwie.....	209
Podsumowanie.....	223
Aneks.....	230
Literatura.....	238
Spis rysunków.....	252
Spis tabel.....	254

## Wybrane pozycje literatury

1. Adamik A. (red.), *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi. Doświadczenia i wyzwania*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
2. Beach R., Webster M., Campbell K. M., *An evaluation of partnership development in the construction industry*, "International Journal of Project Management" 2005, 23, s. 611-621.
3. Bilińska-Reformat K. (red.), *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian*, Wyd. Placet, Warszawa 2009.
4. Black C., Akintoye A., Fitzgerald E., *An analysis of success factors and benefits of partnering in construction*, "International Journal of Project Management" 2000, 18 (6), s. 423-432.
5. Blomqvist K., *The many faces of trust*, "Scandinavian Journal of Management" 1997, 13 (3), s. 272-283.
6. Bresnen M., Marshall N., *Partnering in construction: a critical review of issues, problems and dilemmas*, "Construction Management and Economics" 2000, 18 (2), s. 229-237.
7. Chan A. P. C., Chan D. W. M., Chiang Y. H., Tang B. S. E., Chan H. W., Ho K. S. K., *Exploring critical success factors for partnering in construction projects*, "Journal of Construction Engineering and Management" 2004, 130 (2), s. 188-198.
8. Cheung S. O., Wong W. K., Yiu T. W., Pang H. Y., *A framework for trust in construction contracting*, "International Journal of Project Management" 2008, 26 (8), s. 821-829.
9. Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
10. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Wyd. Difin, Warszawa 2007.
11. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, narzędzia, zastosowania*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2009.
12. Kadefors A., *Trust in project relationships – inside the black box*, "International Journal of Project Management" 2004, 22 (3), s. 175-182.
13. Konarski R., *Modele równań strukturalnych, teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009.
14. Kucęba R., Nazarko J., *Logistyczne uwarunkowania zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
15. Kwon I. W. G., Suh T., *Trust, commitment and relationships in supply chain management: a path analysis*, "Supply Chain Management: An International Journal" 2005, 10 (1), s. 26-33.
16. Łupicka A., *Formy koordynacji rynkowej w łańcuchach dostaw*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009.
17. Meng X., *Assessment framework for construction supply chain relationships: Development and evaluation*, "International Journal of Project Management" 2010, 28 (7), s. 695-707.
18. Munns A. K., *Potential influence of trust on the successful completion of a project*, "International Journal of Project Management" 1995, 13 (1), s. 19-24.
19. O'Brien W. J., Formoso C. T., Vrijhoef R., London K. A., *Construction Supply Chain Management Handbook*, Crc Press Taylor & Francis, New York 2010.
20. Peace S., *Partnerstwo w budownictwie*, Wyd. „Poltext”, Warszawa 2010.
21. Pinto J. K., Slevin D. P., English B., *Trust in projects: an empirical assessment of owner/contactor relationships*, "International Journal of Project Management" 2009, 27 (6), s. 638-648.
22. Radziszewska-Zielina E., *Badania relacji partnerskich przedsiębiorstw budowlanych*, Wyd. Politechniki Krakowskiej, Kraków 2010.
23. Seppänen R., Blomqvist K., Sundqvist S., *Measuring inter-organizational trust – a critical review of the empirical research in 1990–2003*, "Industrial Marketing Management" 2007, 36 (2), s. 249-265.
24. Sobotka A., *Logistyka przedsiębiorstw i przedsięwzięć budowlanych*, Wyd. AGH, Kraków 2010.
25. Światowiec-Szczepańska J., *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Ujęcie modelowe*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
26. Tang W., Duffield C. F., Young D. M., *Partnering mechanism in construction: An empirical study on the Chinese construction industry*, "Journal of Construction Engineering and Management" 2006, 132 (3), s. 217-229.
27. Vrijhoef R., Koskela L., *The four roles of supply chain management in construction*, "European Journal of Purchasing & Supply Management" 2000, 6 (3-4), s. 169-178.
28. Wong P. S. P., Cheung S. O., M. Ho P. K., *Contractor as trust initiator in construction partnering – prisoner's dilemma perspective*, "Journal of Construction Engineering and Management" 2005, 131 (10), s. 1045-1053.
29. Wong P. S. P., Cheung S. O., *Structural Equation Model of trust and partnering success*, "Journal of Management in Engineering" 2005, 21 (2), s. 70-80.
30. Wong P. S. P., Cheung S. O., *Trust in construction partnering: views from parties of the partnering dance*, "International Journal of Project Management" 2004, 22 (6), s. 437-446.