

Eryk Głodziński

Politechnika Warszawska

Wydział Zarządzania

Zakład Zarządzania Produkcją, Procesami i Projektami

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9327-6046>

Relacje między klientem a wykonawcą i ich wpływ na wskaźniki systemu controllingu projektów budowlanych

Streszczenie

Celem artykułu jest wskazanie głównych czynników wpływających na kształtowanie relacji klienta z wykonawcą projektu budowlanego oraz zdefiniowanie tych kategorii systemu controllingu, na które relacje te mogą wpływać. Określono, że czynnikami moderującymi relacje są: zapisy umowne, cele strategiczne stron kontraktu, zewnętrzny kontekst projektu, zaufanie, formalny i nieformalny system komunikacji. W artykule zdefiniowano następujące mierniki systemu zarządzania controllingu kształtowane przez relacje klienta z wykonawcą budowlanym: poziom zatwierdzenia i zafakturowania zrealizowanych prac, poziom akceptacji zmian optymalizacyjnych, poziom zatwierdzenia dostarczonej dokumentacji, wysokość kar umownych z tytułu opóźnień lub wad jakościowych, płynność finansowa projektu, potencjalne przychody z nowych projektów. Wykazano, że relacje między klientem a wykonawcą mogą wpływać na wybrane wskaźniki controllingowe. Wyniki badań mogą pomóc kierownikom projektów klienta oraz wykonawcy w doskonaleniu systemu controllingu projektu, co powinno się przyczynić do wzrostu ich skuteczności i efektywności.

Słowa kluczowe: klient, wykonawca, projekt budowlany, controlling dokonania

Kod klasyfikacji JEL: M210

1. Wprowadzenie

Relacje między klientem (podmiotem występującym najczęściej w roli zlecającego) a wykonawcą projektów (dostawcą kompleksowego rozwiązania) są przedmiotem wielu rozważań naukowych. W głównym nurcie badacze koncentrują się na problematyce komunikacji, m.in.: identyfikacji występujących barier [Engström, Stehn, 2016, s. 151–171], jej doskonaleniu [Baiden, Agyekum, Atuahene, 2018; Ishaq i in., 2019; Sharma i in., 2008], czy wyzwaniach jej towarzyszących [Ishaq i in., 2019; Niazi i in., 2016]. Innym obszarem studiów w przedmiotowej tematyce jest asymetria informacji między klientem a wykonawcą [Wachnik, 2016; Wachnik, Głodziński, 2021, s. 20–30]. Analizując jakość relacji między klientem a wykonawcą badacze wskazują również na wagę: partnerstwa [Bygballe, Swärd, 2019], współpracy [Zheng i in., 2018], zaufania [Kadefors, 2004] i etyki [Kadefors, 2005].

Przedstawione nurty badań nad relacjami głównych interesariuszy projektu lokują te studia w ramach tzw. szkoły relacyjnej, która analizuje powiązania między elementami łańcucha wartości i dostaw projektu, wyjaśnia relacje wewnątrz sieci projektu [Söderlund, 2012, s. 40–42; Głodziński, 2017a, s. 93]. Są to bardzo istotne studia, których celem powinno być m.in. zdefiniowanie wpływu tych relacji na podejmowane decyzje. Stąd równie ważnym obszarem eksploracji są badania wpływu relacji klient vs. wykonawca na dokonania projektów. W tym nurcie tzw. szkoły decyzyjnej [Söderlund, 2012, s. 40–42; Głodziński, 2017a, s. 93] można wyróżnić studia wskazujące wpływ współpracy na osiągnięte wyniki [Greenwood, Wu, 2012; Jagtap, Kamble, 2019, s. 541–558] czy sukces projektu [Bryde, Robinson, 2005, s. 622–629; Bryde, Unterhitzenberger, Joby, 2019, s. 1049–1063]. Definiując relacje badacze wskazują ich wpływ na osiągnięte wyniki w kontekście powszechnie znanych kryteriów sukcesu, m.in. kosztów, czasu, bezpieczeństwa, błędów, satysfakcji czy jakości. Są to istotne agregaty wyników związane z zarządzaniem dokonaniem. Tymczasem, aby zrozumieć ich istotę, ważnym byłoby wskazanie, na jakie kategorie ekonomiczne i pozaekonomiczne – w rozumieniu efektywnościowym [Głodziński, 2017a, s. 89] – mogą wpływać bezpośrednio relacje między klientem a wykonawcą. Jest to głównym celem niniejszego artykułu, w którym ograniczono obszar badawczy do projektów sektora budowlanego. Takie działanie wynika ze specyfiki występujących relacji w różnych sektorach gospodarki, które często są determinowane stosowanym w zarządzaniu podejściem metodycznym, na co wskazuje się m.in. w przypadku realizacji projektów IT (głównie podejścia zwinne) i budowlanych (głównie podejście kaskadowe ewoluujące w kierunku hybrydowego).

Aby osiągnąć postawiony cel sformułowano następujące pytania badawcze:

PB1: Jakie czynniki wpływają na kształtowanie relacji między klientem a wykonawcą w projektach budowlanych?

PB2: Na jakie mierniki i wskaźniki systemu controllingu mogą wpływać relacje klienta z wykonawcą projektu budowlanego?

W artykule controlling utożsamia się z zarządzaniem dokonaniem, co jest rozumiane jako zintegrowany w ramach organizacji system (PMS – Performance Management Sys-

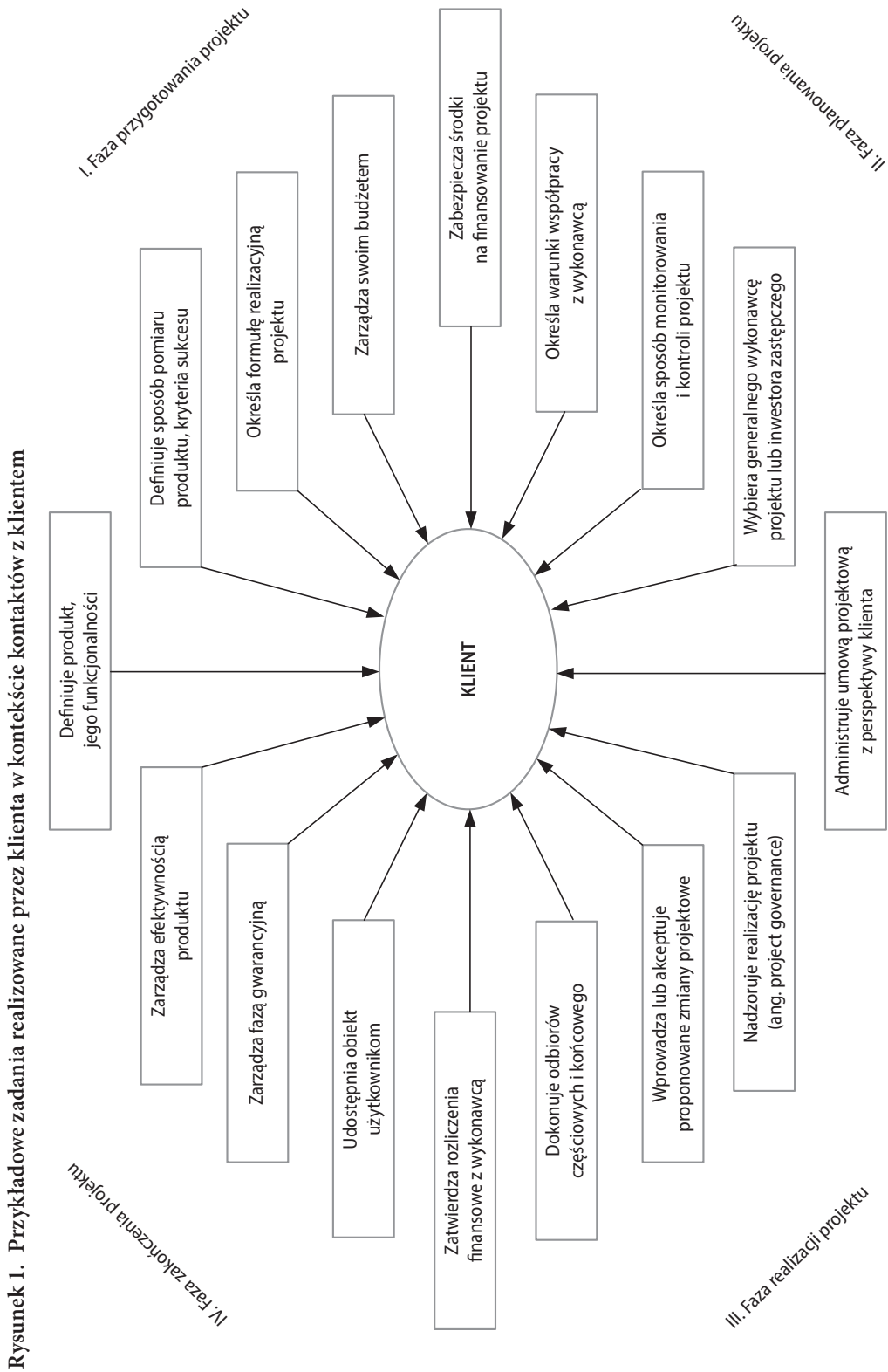
tem), którego nadrzędną rolą powinno być doskonalenie realizacji jej celów przez pomiar osiągnięć w zakresie kluczowych interesariuszy [Korneta, 2020, s. 14], a w przypadku projektów budowlanych planowanie jego celów oraz antycypacyjne monitorowanie i kontrola osiągniętych rezultatów zmierzających do doskonalenia procesu zarządzania projektem oraz dostarczenia obiektu budowlanego zgodnie z ustalonymi wymaganiami [Głodziński, 2021, s. 274], przy wykorzystaniu analizy odchylen [Nesterak, Głodziński, Kowalski, 2018, s. 16–17].

2. Specyfika relacji klient vs. wykonawca projektu budowlanego

Relacje klienta z wykonawcą projektów budowlanych mają charakter międzyorganizacyjny. Kształtują je m.in.: zapisy kontraktowe umowy projektowej (aspekty prawne), zróżnicowane cele strategiczne obu organizacji (aspekty strategiczne), zachowania osób delegowanych do zarządzania operacyjnego i strategicznego projektem (aspekty miękkie), uwarunkowania realizacji (aspekty związane z otoczeniem) czy przebieg projektu (aspekty związane z dokonaniami/osiąganymi wynikami). Należy zauważyć, że klient dąży najczęściej do skuteczności dostarczenia produktu i zapewnienia jego funkcjonalności, wykonawca główny nacisk kładzie na aspekty efektywności projektu i bezpieczeństwo produktu. Według badań D.J. Bryde i L. Robinson dla wykonawcy kluczowymi kryteriami sukcesu są aspekty kosztowe i terminowa realizacja projektu. Mniejszą uwagę wykonawca – w porównaniu z klientem – przykładają do zapewnienia satysfakcji interesariuszom nieuznawanym za kluczowych, np. podwykonawcom [Bryde, Robinson, 2005, s. 626]. Na jakość relacji wpływają przede wszystkim [Głodziński, 2017b, s. 163]:

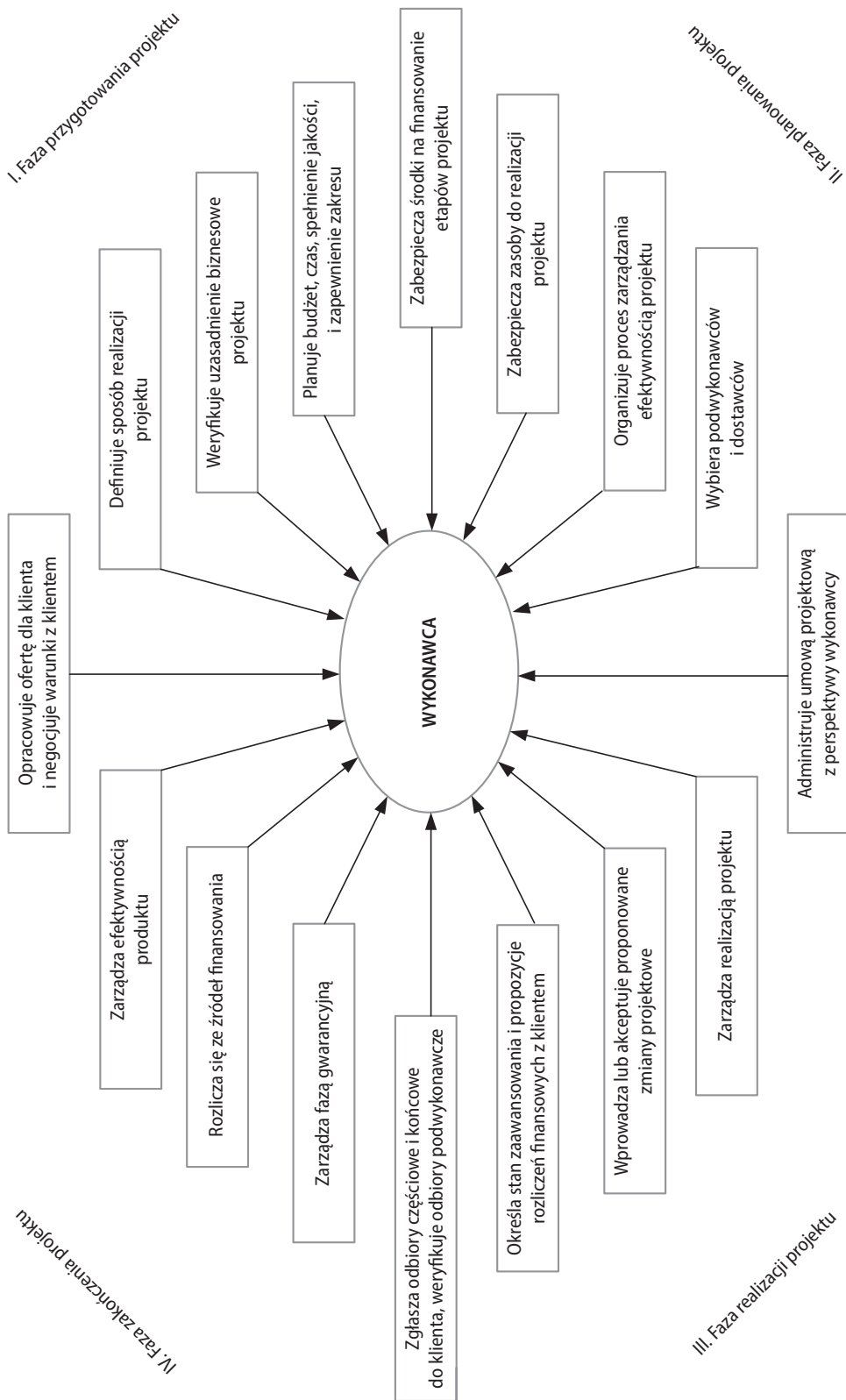
- typ klienta (publiczny vs. prywatny, użytkownik końcowy vs. deweloper),
- przestrzeganie zapisów umownych, w tym kluczowych terminów, zapewnienie jakości produktu oraz dostarczanej dokumentacji,
- otwartość na zmiany produktowe – optymalizacje, zmiany wynikające z uzasadnienia biznesowego itp.,
- typ umowy kontraktowej (ryczałtowa, rozliczeniowa, koszt plus marża itp.) i związany z nią poziom sprawowanej kontroli przez zamawiającego i wykonawcę,
- osiągnięta przez wykonawcę efektywność ekonomiczna projektu (zysk vs. strata),
- wcześniejsze doświadczenia ze współpracy przy projektach zakończonych oraz występująca „chemia” między zespołami projektowymi wykonawcy i klienta,
- występujące zależności w procesie podejmowania decyzji (bezpośredni wykonawca vs. zamawiający lub pośrednie z udziałem inwestora zastępczego).

Aby właściwie zdefiniować wpływ relacji na proces zarządzania dokonaniami, istotne jest wskazanie punktów styku obu stron. W artykule definiowane są one przez zadania przypisane dla analizowanych podmiotów (rysunki 1 i 2).



Źródło: opracowanie własne na podst. [Głodziński, 2017a, s. 147].

Rysunek 2. Przykładowe zadania realizowane przez wykonawcę w kontekście relacji z klientem



Źródło: opracowanie własne na podst. [Perera, Davis, Marosszeky, 2011, s. 34].

Należy zauważyć, że w obszarze zainteresowania klienta znajdują się nie tylko aspekty finansowe (efektywność), ale również użytkowe (skuteczność, funkcjonalność). „Typowemu klientowi potrzeba mechanizmów, które umożliwią mu bieżące monitorowanie stanu realizacji przedsięwzięcia oraz będą dla niego stanowić wsparcie merytoryczne” [Chen, 2011, s. 672]. Występująca asymetria informacji między klientem a wykonawcą [Schieg, 2008, s. 48] jest niekiedy redukowana przez powołanie inwestora zastępczego [Petersen, Murphree, 2004].

Działanie takie w znacznym stopniu wpływa na ekonomiczne aspekty realizacji projektu (przez szczegółową weryfikację dostarczanych raportów opisujących dokonania projektu, np. stan zaawansowania) czy podniesienie jakości dostarczanego produktu. Należy przy tym pamiętać, że korzyści generowane przez jedną stronę umowy (doskonalenie produktu) wiążą się z koniecznością poniesienia dodatkowych nakładów przez drugą (wyższa kosztowność) [Aldeman, Ivorty, 2007, s. 386–393]. Powołanie inwestora zastępczego wpływa również na wydłużenie procesu decyzyjnego (dodatkowy podmiot w łańcuchu podejmowania decyzji) czy mniejszą otwartość na proponowane przez wykonawcę optymalizacje produktu lub procesu produkcyjnego.

Jak wskazują badania, relacje między stronami projektu wpływają na poziom akceptacji przez klienta projektu, tj. nastawienie do przyjęcia częściowych i końcowych efektów przedsięwzięcia, a ta wynika m.in. z procesu wsłuchiwanie się w zmieniające się potrzeby klienta [Belout, Gauvreau, 2004, s. 3]. Według B.J. Drexlera i E.W. Larsona wpływ na relacje klient vs. wykonawca ma przede wszystkim: zaufanie, zbieżność celów operacyjnych projektu (osiągnięcie funkcjonalności obiektu, dotrzymanie kamieni milowych itp.), zrozumienie rozbieżności celów strategicznych (skuteczność projektu i efektywność produktu vs. efektywność projektu), a dopiero w dalszej części właściwa współpraca operacyjna, odpowiedni personel i czytelność warunków kontraktowych [Drexler, Larson, 2000, s. 295].

Zaufanie jako społeczny komponent tworzący wartość projektu [Smyth, Gustafsson, Ganskau, 2010] i kształtujący jakość relacji interesariuszy [Pinto, Slevin, English, 2009] jest przedmiotem wielu badań. Analizuje się je w kontekście: łańcucha dostaw i relacji występujących między jego podmiotami [Wickramatillake i in., 2007; Segerstedt, Olofsson, Eriksson, 2010], ładu projektowego i potrzeby stosowania nadzoru wspomagającego klienta wobec wykonawcy [Müller i in., 2013; Lu i in., 2015; Zwikael, Smyrk, 2015] czy zarządzania dokonaniem performance [Yan, Zhang, 2020], co szerzej zostanie omówione w dalszej części artykułu. Wymiarami zaufania są umiejętności komunikacyjne, życzliwość, uczciwość [Müller i in., 2014].

Zaufanie wspólnie z innymi technicznymi i społecznymi umiejętnościami stanowią istotny komponent budujący partnerstwo relacji [Hosseini i in., 2018]. Partnerskie relacje usprawniają realizację projektu, obniżają koszty i poprawiają jakość wykonania, zwiększają częstotliwość komunikacji [Radziszewska-Zielna, 2010, s. 195]. Uzupełnione o właściwą komunikację [Cheung, Yiu, Lam, 2013] oraz otwartość stron [Ghazinejad, Hussein, Zidane, 2018] prowadzą do właściwej współpracy klienta z wykonawcą. M. Jagtap i S. Kamble wskazują, że w projektach budowlanych zaufanie jest trudne do osiągnięcia ze względu na ich specyfikę [Jagtap, Kamble, 2020, s. 1540], m.in. częstą rozbieżność celów strategicznych stron

(klient vs. wykonawca), na co wskazano w poprzedniej części artykułu. Konflikt między klientem a wykonawcą może negatywnie wpłynąć na dokonania projektu [Jagtap, Kamble, 2020, s. 1542], tj. stan zaawansowania, dostarczoną jakością, osiągnięte wyniki ekonomiczne itp. Z drugiej strony wskazuje się, że niesatysfakcjonujące dokonania projektu np. występujące opóźnienia mogą być skutecznie zredukowane w wyniku występowania dobrych relacji klienta z wykonawcą [Meng, 2012]. Ważnym aspektem jest tu zidentyfikowanie przez wykonawcę priorytetów w odniesieniu do kryteriów efektywnościowych klienta [Idrus, Sodangi, Husin, 2011], co umożliwi skoncentrowanie na nich działań. Zaleca się identyfikację tych mierników dokonań (KPI – Key Performance Indicators), na które klient może mieć wpływ [Xie i in., 2017]. Wspólne doskonalenie systemu pomiaru dokonań jest jedną z możliwości wypracowywania wartości z projektu dla obu stron [Cao, Hoffman, 2011].

Podsumowując przedstawione rozważania należy zauważyć, że dwukierunkowe relacje klienta z wykonawcą stanowią jeden z kluczowych czynników sukcesu projektu, które są moderowane przez takie kategorie jak: zaufanie, cele strategiczne, kontekst projektu (uwarunkowania otoczenia), uwarunkowania prawne, właściwą komunikację (PB1). Badacze od wielu lat eksplorują ten obszar, wskazując ich wpływ na dokonania projektu. Jednakże dokonania te opisują głównie w postaci kryteriów sukcesu projektu, np. budżet, czas, satysfakcja, definiują mierniki KPI będące rezultatem współpracy. Tymczasem równie istotne dla pełnego wyjaśnienia problematyki wpływu relacji klient vs. wykonawca na dokonania projektu budowlanego byłoby zdefiniowanie komponentów PMS, na które opisane relacje oddziałują.

3. Metoda badań empirycznych

W badaniach zastosowano triangulację metodologiczną, tj. przedstawiono wyniki naracyjnej analizy literatury przedmiotu, którą uzupełniono o wybrane studia przypadków. Wybór studium przypadku jako dominującej metody badawczej wynikał ze specyfiki relacji klient vs. dostawca. Podejmowana problematyka ma silne osadzenia kontekstowe, wymagające analizy rzeczywistych uwarunkowań tworzenia i zarządzania relacjami. Studia przypadków umożliwiają przeprowadzenie badań kontekstowych w rzeczywistych warunkach, aby uchwycić naturę i złożoność procesów [Yin, 1984]. Ponadto wykorzystanie studiów przypadków jest zalecane dla badań w zakresie analizy dokonań projektów inżynierskich performance [Cao, Hoffman, 2011], co wynika ze szczególnej specyfiki tego typu obiektów, w tym konieczności tworzenia złożonych kalkulacji stanu zaawansowania [Głodziński, 2021].

Do badań wybrano dwa studia przypadków (tabela 1).

Aby zapewnić porównywalność badanych obiektów wybrano budynki kubaturowe, gdzie występował zleceniodawca prywatny. W każdym przypadku umowa była w formule ryczałtowej, tj. uzgodniono stałą kwotę za realizację całości projektu. W każdym studium przypadku występowały polecenia zmian zgłaszane przez zamawiającego lub wykonawcę. Relacje między klientem a wykonawcą były kształtowane bezpośrednio przez kierowników

projektu – zamawiającego i zlecającego. W sytuacjach spornych i o istotnym znaczeniu dla kształtowania produktu włączali się przedstawiciele komitetu sterującego, tj. przedstawiciele klienta z organizacji oraz dyrektor portfela projektów ze strony wykonawcy. Dla zdefiniowania relacji między klientem a wykonawcą wykorzystano wyodrębnione w części przedstawiającej analizę literaturową komponenty: zapisy umowne (uwarunkowania prawne), cele strategiczne stron (główne przyczyny realizacji), kontekst projektu (uwarunkowania otoczenia), zaufanie (kluczowy czynnik kształtujący relacje), formalny i nieformalny system komunikacji (sposób komunikacji).

Tabela 1. Podstawowe parametry studiów przypadku

	Relacje między klientem a wykonawcą	Rodzaj projektu (przeznaczenie obiektu)	Okres realizacji (okres współpracy z wyłączeniem okresu gwarancji)	Wielkość projektu (przedział w mln. EUR)	Metody zbierania danych	
					Metoda główna: okresowe wywiady nieustrukturalizowane – rozmowy	Metody wspomagające
P1	Bezpośrednie: kierownik projektu wykonawcy vs. przedstawiciel klienta	Budynek mieszkalny	21 miesięcy	Poniżej 10	Kierownik projektu ze strony wykonawcy, controller wykonawcy	Obserwacja nieuczestnicząca, badania dokumentów źródłowych (raporty z projektów, korespondencja mailowa i papierowa między wykonawcą a zamawiającym)
P2	Bezpośrednie: kierownik projektu wykonawcy vs. inwestor zastępczy vs. przedstawiciel klienta		22 miesiące			

Źródło: opracowanie własne.

4. Charakterystyka relacji klienta i wykonawcy – wyniki studiów przypadku

Projekt 1 – budynek mieszkalny

Przedmiotem projektu było wybudowanie wielokondygnacyjnego obiektu mieszkalnego z garażami podziemnymi oraz lokalami usługowymi na parterze. Okres realizacji przypadł na lata 2021–2022. Klientem była wiodąca grupa deweloperska wchodząca na rynek krajowy. Lokale były sprzedawane na rynku ich końcowym użytkownikom. Analizowany projekt był pierwszym wspólnym przedsięwzięciem z wykonawcą budowlanym. Podstawą jego realizacji były szczegółowe zapisy umowne. Umowa główna opracowana została w dwóch językach, gdzie wersją nadrzędną był język polski. Na 102 stronach szczegółowo opisano m.in. przedmiot umowy, obowiązki każdej ze stron, zakres niezbędnej dokumentacji, możliwość pełnej kontroli terenu budowy, stosowanych materiałów czy zrealizowanych prac. Do umowy było

16 załączników. Umowa wskazywała na nadrzędny sposób rozstrzygnięcia sporów na drodze negocjacji lub przez Sąd Arbitrażowy przy Krajowej Izbie Gospodarczej, a w ostateczności przez sądy powszechne. Uwzględniając specyfikę projektu jako cele strategiczne klienta można wskazać skuteczność dostarczenia produktu po możliwie najniższym koszcie. Potwierdzeniem tej strategii są zmiany w zakresie projektu (6 aneksów oraz 8 protokołów konieczności), które wynikały głównie z optymalizacji realizacji oraz zmian w obrębie początkowo uzgodnionego budżetu. Dla wykonawcy głównym celem strategicznym było osiągnięcie efektywności ekonomicznej przy zdefiniowanym zakresie i jakości. Oznacza to występowanie różnic w przyjętych celach strategicznych. Istotny wpływ na relacje klient vs. wykonawca miał kontekst projektu. Budynek zlokalizowano w dużym mieście z dobrą komunikacją publiczną, a współczynnik sprzedanych lokali już w początkowych etapach realizacji projektu był bardzo wysoki. Było to okres niskiego poziomu stóp procentowych oraz wysokiego popytu na mieszkania. Ze względu na powyższe, poziom zaufania między stronami należy ocenić jako ograniczony, zarówno na początku projektu, jak i na dalszych etapach jego realizacji. Relacje między kierownikiem projektu klienta a kierownikiem projektu wykonawcy miały głównie charakter formalny. Otwartość stron (wzajemne informowanie się o sytuacji na projekcie) była ograniczona do komunikacji formalnej. Stanowiły ją: protokoły odbioru częściowego i końcowego, miesięczne meldunki wykonania, okresowe narady stron umowy, inna uzgodniona w formie pisemnej dokumentacja. Częstotliwość spotkań był zależny od sytuacji na projekcie. W ramach części nieformalnej klient informował o planach wspólnej realizacji kolejnych budynków, co miało tworzyć podstawy dla dalszej współpracy. Taki rozwój współpracy należało traktować z dużą niepewnością, ponieważ podczas poprzednich projektów klient korzystał z wielu różnych wykonawców.

Projekt 2 – budynek mieszkalny

Przedmiotem projektu było wybudowanie wielokondygnacyjnego budynku z garażami podziemnymi oraz lokalami usługowymi. Okres realizacji przypadł na lata 2020–2022. Klientem była spółdzielnia mieszkaniowa, która przedsięwzięcie realizowała wspólnie z inwestorem zastępczym. Lokale mieszkalne były sprzedawane na rynku ich końcowym użytkownikom, a funkcja przyszłego administratora obiektu przypisana spółdzielni. Analizowany projekt był kolejnym wspólnym przedsięwzięciem realizowanym z wykonawcą budowlanym. Formalną podstawą współpracy były zapisy umowne, tj. 30 stronicowy dokument z 22 załącznikami. Opisywał on m.in. prawa i obowiązki stron, procedurę odbioru robót i budynku. Umowa wskazywała na sąd powszechny jako podmiot rozstrzygnięcia sporów. Uwzględniając specyfikę projektu jako cele strategiczne klienta (spółdzielni) można wskazać skuteczność dostarczenia produktu z uwzględnieniem jego funkcjonalności, kosztów użytkowania i budżetu projektu. W trakcie realizacji zawarto 2 aneksy rozszerzające zakres prac. Dla wykonawcy głównymi celami strategicznymi było osiągnięcie efektywności ekonomicznej przy zapewnieniu satysfakcji klienta. Można zatem wskazać, że przyjęte cele w pewnym

zakresie miały charakter komplementarny, tj. wykonawcy zależało na tworzeniu wartości dla klienta, który chciał zapewnić tę wartość przyszłym właścicielom (mieszkańcom/użytkownikom). Opisując kontekst projektu należy zwrócić uwagę na dobrą lokalizację budynku (duże miasto, dostęp do komunikacji publicznej), wysoki współczynnik sprzedanych lokali już na początkowych etapach realizacji projektu, niski poziom stóp procentowych, wysoki popytu na mieszkania, ale również markę klienta wytworzoną wcześniejszymi wspólnie zrealizowanymi projektami oraz dobre relacje między klientem (w tym inwestorem zastępczym) a wykonawcą. Ze względu na powyższe, poziom zaufania między stronami należy ocenić jako wysoki. Relacje między kierownikiem projektu klienta a kierownikiem projektu wykonawcy miały charakter nie tylko formalny, ale również nieformalny. Może o tym świadczyć wzajemna otwartość stron (informowanie się o sytuacji na projekcie). System komunikacji bazował zarówno na formalnym raportowaniu (protokoły odbioru częściowego i końcowego, miesięczne meldunki wykonania, okresowe narady stron umowy itp.), jak i nieformalnych spotkaniach, podczas których omawiano postęp prac (dokonania). W ramach nieformalnych kontaktów była możliwość bieżącego dzielenia się dodatkowymi informacjami o sytuacji na projekcie.

5. Relacje klient vs. wykonawca a system dokonań organizacji

Przedstawione studia przypadków definiują różny poziom występujących relacji między stronami kontraktu. W pierwszym przypadku (P1) relacje te są kształtowane przez regulacje o charakterze formalny zarówno na początku projektu, jak i w trakcie jego realizacji. Podczas współpracy stron kontraktu budowlanego nie wykształciły się istotne z perspektywy budowy zaufania więzi o charakterze społecznym. Przyczyn tego należy upatrywać nie tylko w relacjach interpersonalnych kierowników projektów obu stron umowy, ale również w dominujących celach strategicznych obu stron – skuteczność i kosztochłonność inwestycji (podejście klienta) vs. efektywność ekonomiczna (podejście wykonawcy). Drugi z analizowanych studiów przypadku (P2) jest odmiennym przykładem występujących relacji. Pomimo występowania inwestora zastępczego stanowiącego katalizator między klientem a wykonawcą możemy mówić o dojrzałości relacji trójstronnych. Dowodem na to są nie tylko wspólne kolejne realizacje (wcześniejsze projekty oraz przyszłe już zapowiadane), ale również podejście do produktu prezentowane przez obie analizowane strony. Zarówno klient, jak i wykonawca starają się budować wartość projektu i produktu. W tym przypadku moderatorem jest zaufanie, duża otwartość, tworzenie relacji nieformalnych.

Z perspektywy podjętego tematu, tj. analizy wpływu różnego poziomu relacji klient vs. wykonawca na kategorie systemu zarządzania dokonaniami (osiągane rezultaty), odnosząc się do wskazanych w części teoretycznej wyników badań, można zauważyć, że w kontekście:

- identyfikowania przez wykonawcę priorytetów w odniesieniu do kryteriów efektywnościowych klienta [Idrus, Sodangi, Husin, 2011] – w obu przypadkach wykonawca dokony-

wał identyfikacji, co wpływało na sposób kształtowania relacji oraz system raportowania; w P1 wykonawca proponował zmiany projektowe, które nie wpływały na wzrost budżetu, ale miały charakter protokołów konieczności (np. błędy projektowe czy związane z przyjętymi na początku założeniami) lub stanowiły optymalizacje mieszczące się w granicy budżetu początkowego klienta; w P2 proponowane zmiany nie miały radykalnego charakteru lecz stanowiły optymalizacje wpływające pozytywnie na produkt, w tym koszty jego użytkowania (np. zastosowanie rozwiązań energooszczędnych),

- identyfikowania przez wykonawcę tych mierników dokonań, na które klient może mieć wpływ [Xie i in., 2017] – analizowani wykonawcy (P1 i P2) jako organizacje projektowe posiadają systemy zarządzania dokonaniami ze zdefiniowanymi KPI; w ich obrębie następuje poszukiwanie mierników, na które klient może mieć wpływ; wśród nich należą mierniki: poziomu zatwierdzenia zrealizowanych prac, zafakturowania, poziomu akceptacji zmian optymalizacyjnych proponowanych przez wykonawcę, poziomu zatwierdzenia dostarczonej dokumentacji; w analizowanych projektach nie zaobserwowano różnic w ich kształtowaniu; wynika to prawdopodobnie z nienegocjowalności kryteriów zakresu i jakości dostarczanego produktu; jednakże studia przypadków udowodniły, że budowanie i utrzymywanie dobrych relacji ma pozytywny wpływ na przyszłe przychody z nowych projektów (zwiększa się prawdopodobieństwo uzyskania przez wykonawcę nowych zleceń), jak i łatwiej jest uzyskać bardziej zrównoważone saldo gotówki, ponieważ klient jest skłonny po zatwierdzeniu protokołów częściowych na prośbę wykonawcy dokonywać szybszych przelewów płatności z tytułu wpływów projektowych,
- wspólnego doskonalenia systemu pomiaru dokonań w celu wypracowywania wartości z projektu dla obu stron [Cao, Hoffman, 2011] – w obu przypadkach nie doskonalono wspólnie systemu pomiaru dokonań w odniesieniu do mierników (każda organizacja ma swój własny PMS), jednak analizowano sposób pomiaru dokonań i uzyskiwane wyniki, np. różnice między zakresem zgłaszanych do odbioru zakresów prac a zatwierdzonym zakresem prac,
- występowania konfliktów między klientem a wykonawcą mogących negatywnie wpłynąć na dokonania projektu [Jagtap, Kamble, 2020, s. 1542] – w badanych przypadkach nie zaobserwowano konfliktów, które mogłyby znacząco negatywnie wpłynąć na osiągnięte rezultaty; zarejestrowano wspomniane wcześniej rozbieżności, np. okresowy wysoki poziom różnic między wykonaniem a zafakturowaniem – w przypadku P1 22% a w przypadku P2 aż 55% – jednak wynikał on zazwyczaj z zapisów umownych i terminów rozliczeń niż relacji występujących między klientem a wykonawcą; w przypadku P2 zaobserwowano większą skłonność do ugody w sytuacji naliczania kar umownych z tytułu opóźnień lub wad jakościowych; należy zatem przypuszczać, że dobre relacje mają pozytywny wpływ na odstąpienie od kar umownych, np. z tytułu niedotrzymania pośrednich kamieni milowych w warunkach dotrzymania końcowego kamienia milowego,
- skutecznego redukcjonowania niesatysfakcjonujących dokonań projektu w wyniku występowania dobrych relacji klienta z wykonawcą [Meng, 2012] – w projekcie P2 stwierdzono

skłonność do wspólnego zrozumienia potrzeb stron i doskonalenia produktu projektu oraz wyników ekonomicznych osiąganych przez wykonawcę, co jest przykładem właściwej współpracy operacyjnej.

6. Podsumowanie

W artykule przedstawiono rozważania dotyczące związku relacji klienta i wykonawcy budowlanego na systemy dokonań organizacji. Na podstawie analizy literatury stwierdzono, że głównymi czynnikami wpływającymi na ich kształtowanie są (PB1): zapisy umowne (uwarunkowania prawne), cele strategiczne stron (główne przyczyny realizacji projektu), zewnętrzny kontekst projektu (uwarunkowania i stan otoczenia), zaufanie (wewnętrzny kontekst relacji), formalny i nieformalny system komunikacji (sposób operacjonalizacji komunikacji). Stosując metodę podwójnego studium przypadku zbadano, w jaki sposób wymienione czynniki są definiowane i jak mogą wpływać na mierniki systemu controllingu i ich wskaźniki. Stwierdzono, że klient może wpływać na (PB2): poziom zatwierdzenia i zafakturowania zrealizowanych prac, poziom akceptacji zmian optymalizacyjnych proponowanych przez wykonawcę, poziom zatwierdzenia dostarczonej dokumentacji, wysokość i zasadność stosowania kar umownych z tytułu opóźnień lub wad jakościowych, poziom salda płatności czy potencjalne przyszłe przychody z tytułu nowych projektów. Nie zaobserwowano występowania zależności między przyjaznymi lub neutralnymi relacjami a wyodrębnionymi elementami systemu zarządzania dokonaniami z wyjątkiem potencjalnych przyszłych przychodów oraz salda płatności projektu, które są pozytywnie moderowane przez dobre wzajemne relacje klienta z wykonawcą. Dobre relacje prowadzą do mniejszego poziomu formalizmu projektu (np. złożoności umowy projektowej) a przez to załatwiania kwestii spornych bazując na relacjach a nie twardych zapisach umownych.

Przedstawione wyniki badań empirycznych odnosiły się do dwóch studiach przypadku, co nie upoważnia do stosowania głębszych uogólnień. Ich wybór miał charakter celowy i wynikał z chęci przedstawienia podobnych projektów w warunkach neutralnych (niewielkie zaufanie, brak doświadczenia, rozbieżne cele itp.) i dobrych relacji klienta z wykonawcą. W analizie nie uwzględniono statystycznego wpływu relacji na wielkość osiąganych wyników, co wymaga dalszych pogłębionych badań. Należy zauważyć, że np. występujące różnice w poziomie realizacji i zafakturowania mogą wynikać z wielu czynników, co również wymaga dodatkowych analiz i nie zostało szczegółowo scharakteryzowane w artykule.

Prezentowane wyniki badań mogą być istotne dla teoretyków i praktyków. Przyczyniają się do lepszego zrozumienia wpływu relacji klienta z wykonawcą na skuteczność i efektywność projektów budowlanych. Wskazują, na które kategorie systemu zarządzania dokonaniami wpływają przedmiotowe relacje.

Bibliografia

1. Adleman N., Ivorty C. [2007], *Partnering in major contracts: Paradox and metaphor*, „International Journal of Project Management”, vol. 25(4), s. 386–393.
2. Baiden B.K., Agyekum K., Atuahene B.T. [2018], *Client-contractor relations on construction projects in Ghana*, „International Journal of Project Organisation and Management”, vol. 10(4), s. 333–351.
3. Belout A., Gauvreau C. [2004], *Factors influencing project success: the impact of human resource management*, „International Journal of Project Management”, vol. 22(1), s. 1–11.
4. Bryde D.J., Robinson L. [2005], *Client versus contractor perspectives on project success criteria*, „International Journal of Project Management”, vol. 23(8), s. 622–629.
5. Bryde D.J., Unterhitzberger C., Joby R. [2019], *Resolving agency issues in client – contractor relationships to deliver project success*, „Production Planning & Control”, vol. 30(13), s. 1049–1063.
6. Bygballe L.E., Swärd A. [2019], *Collaborative project delivery models and the role of routines in institutionalizing partnering*, „Project Management Journal”, vol. 50(2), s. 161–176.
7. Cao Q., Hoffman J.J. [2011], *A case study approach for developing a project performance evaluation system*, „International Journal of Project Management”, vol. 29(2), s. 155–164.
8. Chen C.Y. [2011], *Managing projects from a client perspective: The concept of the meetings-flow approach*, „International Journal of Project Management”, vol. 29(6), s. 671–686.
9. Cheung S.O., Yiu T.W., Lam M.C. [2013], *Interweaving trust and communication with project performance*, „Journal of Construction Engineering and Management”, vol. 139(8), s. 941–950.
10. Drexler B.J., Larson E.W. [2000], *Partnering: Why projects owner-contractor relations change*, „Journal of Construction Engineering and Management”, vol. 126(4), s. 293–297.
11. Engström S., Stehn L. [2016], *Barriers to client-contractor communication: implementing process innovation in a building project in Sweden*, „International Journal of Project Organisation and Management”, vol. 8(2), s. 151–171.
12. Ghazinejad M., Hussein B.A., Zidane Y.J.T. [2018], *Impact of trust, commitment, and openness on research project performance: Case study in a research institute*, „Social Sciences”, vol. 7(22), s. 1–11.
13. Głodziński E. [2017a], *Efektywność w zarządzaniu projektami. Wymiary, koncepcje, zależności*, PWE, Warszawa.
14. Głodziński E., [2017b], *Efektywność w zarządzaniu projektami budowlanymi. Perspektywa wykonawcy*, Oficyna Wydawnicza PW, Warszawa.
15. Głodziński E. [2021], *Performance measurement embedded in organizational project management of general contractors operating in Poland*, „Measuring Business Excellence”, vol. 25(3), s. 271–286.
16. Greenwood D., Wu S. [2012], *Establishing the association between collaborative working and construction project performance based on client and contractor perceptions*, „Construction Management and Economics”, vol. 30(4), s. 299–308.
17. Hosseini A., Wondimu P.A., Klakegg O.J., Andersen B., Laedre O. [2018], *Project partnering in the construction industry: Theory vs. practice*, „Engineering Project Organization Journal”, vol. 8(1), s. 2–24.

18. Idrus A., Sodangi M., Husin M.H. [2011], *Prioritizing project performance criteria within client perspective*, „Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology”, vol. 3(10), s. 1142–1151.
19. Ishaq I.M., Omar R., Yahya M.Y., Sarpin N. [2019], *Improving Communication between Client and Contractor during Construction Project in Nigerian Construction Industry*, „Journal of Technology Management and Business”, vol. 6(3), s. 60–75.
20. Jagtap M., Kamble S. [2019], *The effect of the client – contractor relationship on project performance*, „International Journal of Productivity and Performance Management”, vol. 69(3), s. 541–558.
21. Jagtap M., Kamble S. [2020], *An empirical assessment of relational contracting model for supply chain of construction projects*, „International Journal of Managing Projects in Business”, vol. 13(7), s. 1537–1560.
22. Kadefors A. [2004], *Trust in project relationships – inside the black box*, „International Journal of Project Management”, vol. 22(3), s. 175–182.
23. Kadefors A. [2005], *Fairness in interorganizational project relations: norms and strategies*, „Construction Management and Economics”, vol. 23(8), s. 871–878.
24. Korneta P. [2020], *Projektowanie Systemów zarządzania dokonaniem*, Wydział Zarządzania Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
25. Lu P., Guo S., Qian L., He P., Xu X. [2015], *The effectiveness of contractual and relational governances in construction projects in China*, „International Journal of Project Management”, vol. 33(1), s. 212–222.
26. Meng X. [2012], *The effect of relationship management on project performance in construction*, „International Journal of Project Management”, vol. 30(2), s. 188–198.
27. Müller R., Andersen E.S., Kvalnes O., Sankaran S., Turner R., Biesenthal C., Walker D.H., Gudergan S.S. [2013], *The interrelationship of governance, trust, and ethics in temporary organizations*, „Project Management Journal”, vol. 44(4), s. 26–44.
28. Müller R., Turner R., Andersen E.S., Shao J., Kvalnes Ø. [2014], *Ethics, trust, and governance in temporary organizations*, „Project Management Journal”, vol. 45(4), s. 39–54.
29. Nesterak J., Głodziński E., Kowalski M.J. [2018], *Controlling projektu w praktyce przedsiębiorstw działających w Polsce*, Krakowska Szkoła Controllingu, Kraków-Warszawa-Wrocław.
30. Niazi M., Mahmood S., Alshayeb M., Riaz M.R., Faisal K., Khan S.U., Richardson I. [2016], *Challenges of project management in global software development: A client-vendor analysis*, „Information and Software Technology”, vol. 80, s. 1–19.
31. Perera S., Davis S., Marosszeky M. [2011], *Head contractor role in construction value-based management: Australian building industry experience*, „Journal of Financial Management of Property and Construction”, vol. 16(1), s. 31–41.
32. Petersen D.R., Murphree JR, E.L. [2004], *The impact of owner representatives in a design-build construction environment*, „Project Management Journal”, vol. 35(3), s. 27–38.
33. Pinto J.K., Slevin D.P., English B. [2009], *Trust in projects: An empirical assessment of owner/contractor relationships*, „International Journal of Project Management”, vol. 27(6), s. 638–648.
34. Radziszewska-Zielna E. [2010], *Badania relacji partnerskich przedsiębiorstw budowlanych*, Politechnika Krakowska, Kraków.

35. Schieg M. [2008], *Strategies for avoiding asymmetric information in construction project management*, „Journal of Business Economics and Management”, vol. 9(1), s. 47–51.
36. Segerstedt A., Olofsson T., Eriksson P.E. [2010], *Improving construction supply chain collaboration and performance: a lean construction pilot project*, „Supply Chain Management: An International Journal”, vol. 15(5), s. 394–403.
37. Sharma R., Madireddy V., Jain V., Apoorva S.R. [2008], *Best practices for communication between client and vendor in IT outsourcing projects*, „Journal of Information, Information Technology, and Organizations”, vol. 3, s. 61–93.
38. Smyth H., Gustafsson M., Ganskau E. [2010], *The value of trust in project business*, „International Journal of Project Management”, vol. 28(2), s. 117–129.
39. Söderlund J. [2012], *Theoretical foundations of project management. Suggestions for a pluralistic understanding*, in: Morris P.W.G., Pinto J.K., Söderlund J. (eds.), *The Oxford handbook of project management*, Oxford University Press, s. 37–43.
40. Wachnik B. [2016], *Luka informacyjna w przedsięwzięciach informatycznych. Problemy i rozwiązania*, PWE, Warszawa.
41. Wachnik B., Głodziński E. [2021], *Komponenty informacyjne zmniejszające lukę informacyjną w informatycznych przedsięwzięciach wdrożeniowych*, „Przegląd Organizacji”, nr 3, s. 20–30.
42. Wickramatillake C.D., Koh S.L., Gunasekaran A., Arunachalam S. [2007], *Measuring performance within the supply chain of a large scale project*, „Supply Chain Management: An International Journal”, vol. 12(1), s. 52–59.
43. Xie L.L., Xia B., Hu Y., Shan M., Le Y., Chan A.P. [2017], *Public participation performance in public construction projects of South China: A case study of the Guangzhou Games venues construction*, „International Journal of Project Management”, vol. 35(7), s. 1391–1401.
44. Yan L., Zhang L. [2020], *Interplay of contractual governance and trust in improving construction project performance: Dynamic perspective*, „Journal of Management in Engineering”, vol. 36(4), s. 04020029.
45. Yin R.K. [1994], *Case study research: Design and methods, applied social research*, Sage Publications, California.
46. Zheng S., Liu Y., Li Y., Wang L. [2018], *Conjunct roles of client and vendor control in offshore-outsourced project performance*, „International Journal of Production Research”, vol. 56(18), s. 6240–6258.
47. Zwikael O., Smyrk J. [2015], *Project governance: Balancing control and trust in dealing with risk*, „International Journal of Project Management”, vol. 33(4), s. 852–862.

Impact of client and contractor relations on categories of the performance management system: case studies of construction projects

Summary

The main objective of the paper are to highlighted major factors affecting the relations between client and contractors of construction projects and to define the categories of project performance management system that relations could interference. In the paper following factors were presented: contract conditions, strategic objectives of contract sides, external context of project, trust, formal an informal communication system. In the paper following categories of project performance management system correlated with quality of relations between client and contractors were recognized: level of performance confirmation, invoicing, level of acceptance of optimization changes submitted by contractor, confirmation of documentation quality, calculation of contract penalties, project cash flow, potential forthcoming revenues from new projects. The presented findings can support client's and contractor's project managers in development of the performance management system, that may result in improving of efficiency and effectiveness.

Keywords: client, contractor, construction project, performance management

JEL Classification Code: M210
