

# Na czym polega partnerstwo w biznesie?

26 VI 2019



**MACIEK BORÓWKA**

*Prezes Zarządu, Tapptic Polska, Członek Zarządu, Tapptic SA*

W biznesie warto zachowywać się po partnersku nie tylko ze względów etycznych, lecz także *stricte* ekonomicznych. Niższe koszty transakcyjne, możliwość walki o większe kontrakty czy poduszka bezpieczeństwa w wypadku niepowodzenia – to tylko niektóre z wielu potencjalnych korzyści. Co tak naprawdę oznacza partnerstwo biznesowe? Dlaczego dla wielu firm ta filozofia nadal jest obca? Czy przy obecnych uwarunkowaniach rynkowych podejście to staje się już koniecznością?

*Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – redaktor thinklettera Kongresu Obywatelskiego.*

## Kiedy w biznesie można mówić o partnerstwie?

Partnerstwo to myślenie o interesie drugiej strony. Najprościej mówiąc: jeśli firmy są partnerami biznesowymi, to obydwie muszą czerpać satysfakcjonujące je korzyści z nawiązanej relacji. Sam jako przedsiębiorca niejednokrotnie brałem udział w transakcjach, w których moje korzyści były albo zerowe, albo tak małe, że na końcu wychodziłem z nich z niesmakiem. Trzeba dbać o to, by nie wzbudzać wśród swoich klientów, podwykonawców czy konsorcjantów takich uczuć. Mówiąc o partnerstwie w biznesie, nie można też jednak zapomnieć o relacjach wewnątrz firmy – tu również mógłbym odwołać się do zasady dbania o interes drugiej strony, czyli podwładnego, współpracownika, ale też przełożonego.

“ **Partnerstwo to myślenie o interesie drugiej strony. Trzeba dbać o to, by nie wzbudzać wśród swoich klientów, podwykonawców czy konsorcjantów poczucia niesmaku ze zrealizowanej transakcji czy nawiązanej współpracy.** ”

## Skupmy się najpierw na kwestii partnerstwa na poziomie firm. Dlaczego jest im ono w ogóle potrzebne?

Warto przeanalizować to pod kątem dwóch kwestii. Pierwszą jest warstwa moralna, etyczna – każdy z nas postępuje według pewnego wzoru zachowań, który uważa za właściwy, który stara się szanować i poza niego nie wychodzić. Te zachowania staramy się respektować zarówno w życiu codziennym, prywatnym, jak i w pracy, w biznesie. Jeśli więc podpisuję z kimś umowę i zobowiązuję się w jej ramach do czegoś, to faktycznie chcę to robić, a nie oszukać partnera. Sądzę, że dla większości ludzi takie podejście jest naturalne.

W tym momencie należałoby zadać pytanie, dlaczego niektóre firmy nie zachowują się po partnersku. Tu wkracza drugi wymiar – ekonomiczny. Otóż niepartnerskie podejście jest na krótką metę bardzo opłacalne. Na przykład, jeśli umówiłem się z drugą firmą, że zabezpieczę transakcję, a tego w rzeczywistości nie zrobię, osiągnę z tego tytułu określone korzyści. To, że narażę transakcję na ogromne ryzyko, schodzi na drugi plan. Podobnie jest z firmami, które opóźniają dokonywanie płatności podwykonawcom – robią to, ponieważ osiągają dzięki temu w krótkim okresie korzyść finansową. Wolą poobracać kilkoma milionami złotych przez miesiąc czy dwa i sporo na tym zyskać, niż zapłacić na czas dostawcy. Nawet jeśli miałby on z tego powodu mieć kłopoty. Reasumując, dla niektórych przedsiębiorstw postawa partnerska jest obca, ponieważ krótkoterminowo „niepartnersko” bardzo się opłaca.

## Realne partnerstwa są więc w stanie zawierać wyłącznie firmy myślące o swoim biznesie strategicznie, długofalowo?

Przede wszystkim mogą to być takie przedsiębiorstwa, ponieważ w długiej perspektywie podejście partnerskie jest po prostu bardziej efektywne. Jeśli prowadzę małą firmę, powinno mi zależeć na utrzymywaniu dobrych relacji z innymi relatywnie niewielkimi podmiotami, które w razie potrzeby będą mogły mi pomóc, np. gdy natrafię na operację biznesową, której nie będę w stanie udźwignąć samemu i będę zmuszony szukać kooperanta.

“ **Podejście niepartnerskie jest na krótką metę bardzo opłacalne. Gdy jednak myśli się o biznesie strategicznie, długofalowo, partnerstwo przynosi wiele korzyści natury ekonomicznej.**

W wypadku dużych firm partnerstwo wygląda nieco inaczej – często zdarza się, że „wieloryb” utrzymuje wokół siebie cały „plankton” partnerów, ponieważ w nieokreślonej przyszłości mogą mu się do czegoś przydać. Być może zapewnią mu pracowników, być może czegoś go

nauczą, dostarczą jakieś rozwiązanie, bądź też uda się wykorzystać ich elastyczność. Takie relacje mają sens tylko na długą metę – krótkoterminowo zupełnie się nie opłacają.

### **Jakie są właśnie największe korzyści natury ekonomicznej, na co mogą liczyć firmy zachowujące się po partnersku w długiej perspektywie?**

Po pierwsze, znacznie maleją koszty transakcyjne. Jeżeli ufam partnerowi, mniej muszę wydawać na weryfikację uczciwości drugiej strony, co jest przecież bardzo kosztowne. Zarządzanie wspólnymi projektami jest też mniej skomplikowane i tańsze: można na przykład ustalać rzeczy przez telefon, a niekoniecznie listem poleconym.

Po drugie, partnerstwo pozwala mi realizować znacznie więcej, niż mógłbym dokonać sam. Lepiej mieć samemu jednego cukierka, czy też mieć połowę cukierków z dużego worka? Ja wybieram drugą opcję, dzięki czemu mogę uczestniczyć w projektach, które przerastałyby naszą firmę, gdyby działała sama. Jeśli myśli się o biznesie długofalowo, opłaca się budować swoją zdolność koalicyjną i tworzyć konsorcja, współpracować z innymi przedsiębiorstwami, nawet jeśli teoretycznie są moimi konkurentami. Wymaga to jednak strategicznego myślenia.

Po trzecie, dzięki uczestnictwie w partnerstwie wzrasta moja odporność na ewentualne problemy. Nie ma dziś na świecie firmy, która byłaby pewna, że rynek, na którym funkcjonuje, będzie istniał za 10 lat. Jest wiele przykładów wielkich rynków, które się zawaliły, podobnie zresztą jak firm, które były tak zaangażowane w walkę z konkurencją, że umknął im moment rynkowego załamania. W sytuacji, gdy działalność przedsiębiorstwa skupia się wyłącznie na drapieżnej rywalizacji, gdy z wszystkimi wokół jesteśmy na „wojennej ścieżce”, może się okazać, że w momencie zredukowania rynku pozostaniemy zbyt słabi, aby przetrwać sami. Jeśli natomiast uczestniczymy w pewnego rodzaju partnerstwach, to łatwiej nam będzie przetrwać „odpływ”, a nawet liczyć na pomoc (np. wspólny lobbying).

### **Jakie są natomiast wymiary partnerstwa wewnątrz firmy?**

Wspominałem na wstępie, że w tym wypadku również chodzi o to, by myśleć o interesie drugiej strony. Klasycznym przypadkiem są pracodawcy starający się dawać więcej elastyczności pracownikom, którzy są rodzicami małych dzieci. Z kolei ci rodzice powinni jednak myśleć o interesie firmy – czyli o wykonaniu obowiązków, których się od nich oczekuje.

Ciekawym i często pomijanym tematem jest partnerstwo jako relacje między członkami jednego zespołu, szczególnie w małych firmach. Gdy zespół składa się z czterech osób i jedna z nich nagle idzie na urlop czy zwolnienie lekarskie w sytuacji, gdy terminy gonią, a nad firmą wisi ryzyko poniesienia kar umownych, nietrudno o to, by koledzy znaleźli się „pod wodą”. Wiadomo, że w świetle prawa osoba będąca na wakacjach czy L4 nie może pracować i nikt nie może mieć o to do niej pretensji. Jednak w relacji partnerskiej, gdy pracownik idzie na zwolnienie lekarskie np. z powodu choroby dziecka, to nie chcąc zostawić kolegów z zespołu

w niekomfortowej sytuacji – jeśli ma taką możliwość – może zadeklarować im swoją pomoc: w dogodnym momencie odebrać telefon, coś sprawdzić czy załatwić.

### **Czy nie jest to jednak pewna forma obchodzenia prawa?**

Nie da się ukryć, że kodeks pracy – nie tylko w Polsce – wymusza bardzo wiele zachowań, które nie są partnerskie. Najlepiej obrazuje to kwestia urlopów, która jest bardzo ściśle uregulowana. Wyobraźmy sobie, że mamy końcówkę roku, pracownik wykorzystał już wszystkie dni urlopowe, a pilnie potrzebuje wziąć jeszcze dwa. W takiej sytuacji może pójść na urlop bezpłatny, ale zarówno pracodawca, jak i sam pracownik woleliby odliczyć te dwa dni od przyszłorocznej puli – to typowy przykład zachowania partnerskiego. Niestety, postępując w ten sposób, łamią prawo.

### **Pozostając jeszcze przy relacji pracodawca-pracownik: jakie mogą być inne wymiary partnerstwa na tej linii?**

Nieraz jako pracodawcy zdarzyła mi się sytuacja, że ktoś odszedł z pracy, bo nie odpowiadało mu coś, co można było relatywnie łatwo zmienić. Nie mieliśmy ze sobą relacji partnerskich i z tego powodu ta osoba, zamiast powiedzieć nam wprost, co jej przeszkadza, przyszła złożyć wypowiedzenie. Spytałem się, dlaczego wcześniej nie powiedziała mi, z czym ma trudności. Spośród trzech problemów, które temu pracownikowi przeszkadzały, dwa mógłbym załatwić od ręki, a w kontekście trzeciego również moglibyśmy się dogadać, tyle że w nieco dłuższej perspektywie. Pracownikom może w pracy zależeć na wielu rzeczach: na wyższym wynagrodzeniu, na zmianie projektu, na możliwości pracy zdalnej, na jak najrzadszych delegacjach itd. Pracodawca z kolei dysponuje całym wachlarzem instrumentów – organizacyjnych, finansowych, kompetencyjnych, z których może skorzystać, aby zwiększyć satysfakcję pracownika, którego ceni i potrzebuje. Gdy relacje są partnerskie, możemy o tym szczerze porozmawiać. Gdy nie są – dochodzi do takich sytuacji jak ta, o której mówiłem wcześniej, w takim wypadku tracą zazwyczaj obydwie strony.

### **Partnerstwo jest zatem postawą, która opłaca się zarówno pracodawcy, jak i pracownikowi. Dlaczego zatem to podejście wcale nie jest powszechne?**

To proste: oszustwo wyklucza partnerstwo. A każdy z nas zna kogoś, kto został kiedyś oszukany przez pracodawcę. To naturalne więc, że znając takie przykłady, trudno zaufać swojemu aktualnemu szefowi. Z kolei podejrzewam też, że większość pracodawców zetknęła się z oszustwem ze strony jakiegoś pracownika. To wszystko powoduje, że obie strony chronią się i są mniej skłonne do partnerstw. Przy czym, co smutne, partnerstwo mogą też blokować inne rzeczy – czasem zwykłe niezrozumienie się. Błędy – zarówno ze strony przełożonych, jak i podwładnych – zdarzają się i będą się zdarzały. W partnerstwie ważne jest jednak to, by potrafić sobie wybaczać i mimo zgrzytów ufać sobie.

Generalnie sędzę jednak, że podejście partnerskie w firmach staje się coraz popularniejsze. Często spotykam się z przykładami tego, że pracodawca dba o interes swojego pracownika, jest wobec niego empatyczny, traktuje go jako partnera, a nie podwładnego, który ma jedynie wykonywać swoje obowiązki.

### **Czy nie jest jednak tak, że dziś w sytuacji rynku pracownika takie zachowania ze strony szefów coraz częściej są po prostu koniecznością?**

Owszem, jesteśmy dziś świadkami wielkiej zmiany na rynku pracy. Przedsiębiorcy, którzy do niedawna mieli luksus przebiegania w osobach chętnych do pracy i nie zachowywali się po partnersku, teraz cierpią – muszą zmienić swoje przyzwyczajenia. Czasem i to nie pomaga, ponieważ gdy ktoś przez kilkanaście lat był despotą, mało kto uwierzy, że nagle stał się partnerem. Z kolei te firmy, które od lat działały z myślą o horyzoncie długoterminowym, korzystają dziś z relacji partnerskich, w których czują się dobrze i które są dla nich naturalne. Pracownicy są wobec nich bardziej lojalni, dobra opinia na rynku pracy powoduje też, że nie będą mieli problemów ze znalezieniem kolejnych wartościowych pracowników. Wniosek z tego taki, że jeśli myśli się o biznesie długofalowo, w latach tłustych nie należy nadmiernie korzystać ze swojej dominującej pozycji i postępować w sposób niepartnerski, ponieważ gdy ten okres się skończy, może być trudno utrzymać się na powierzchni.

“ **Jeśli myśli się o biznesie długofalowo, w latach tłustych nie należy nadmiernie korzystać ze swojej dominującej pozycji i postępować w sposób niepartnerski, ponieważ gdy ten okres się skończy, może być trudno utrzymać się na powierzchni.**

**Wydaje się, że to, o czym Pan mówi, można przenieść z kategorii biznesu na każdą inną dziedzinę życia.**

Tak, gdyż podejście partnerskie jest nie tyle podejściem biznesowym, ile podejściem do życia. Jest ono immanentną cechą wychowania. Jeśli moi rodzice traktowali siebie i innych wokół po partnersku, a ja widziałem to jako dziecko, będę miał świadomość tego, że zachowanie partnerskie jest właściwe i istnieje spora szansa, że będę tak postępował jako dorosły. Jeśli natomiast w moim otoczeniu – w domu, w szkole czy wśród znajomych – nie było zachowań partnerskich, widziałem przykłady oszukiwania drugiej osoby, sam zapewne też będę się chronił, zachowując się bardziej egoistycznie, nie po partnersku.

“ **Podejście partnerskie jest nie tyle  
podejściem biznesowym, ile podejściem  
do życia.** ”

## O rozmówcy

**Maciek Borówka** jest Członkiem Zarządu firmy Tapptic SA z siedzibą w Brukseli oraz Prezes Zarządu Tapptic Poland z siedzibą w Gdańsku. W trakcie swojej kariery zawodowej zdobył doświadczenie jako kierownik projektów i zespołów we Francji, Włoszech, w Finlandii i w Polsce. Zwolennik pragmatycznego wykorzystywania metodyk zarządzania w organizacjach. Absolwent Institut National des Sciences Appliquées w Lyonie.