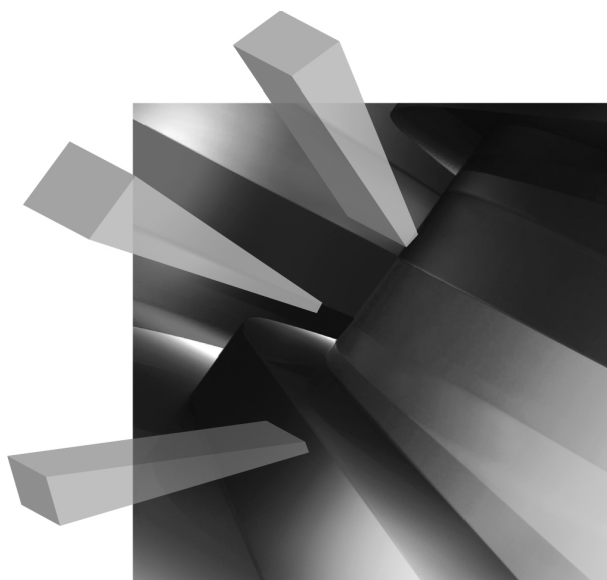


# NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

2(19)•2014



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korlub

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>,

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2014

**ISSN 2080-6000**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Nakład: 200 egz.

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Tomasz Dyczkowski, Joanna Dyczkowska, Zarządzanie partycypacyjne a satysfakcja z pracy w małych i średnich przedsiębiorstwach</b> .....	9
<b>Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet, Klient w strategiach organizacji biznesowych</b> .....	33
<b>Kamila Malewska, Maja Sajdak, Ewolucja koncepcji przewagi konkurencyjnej – od podejścia planistycznego do zwinnego przedsiębiorstwa</b> .....	44
<b>Stanisław Urban, Mariola Michalowska, Uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w handlu wewnętrznym na przykładzie województwa lubuskiego</b> .....	56
<b>Elżbieta Kanak, Identyfikacja i ocena strategii rynkowych deweloperów na wrocławskim rynku nieruchomości mieszkaniowych</b> .....	74
<b>Piotr Bandurowski, Polityka migracyjna Unii Europejskiej w kontekście różnic kulturowych na przykładzie Polski</b> .....	86
<b>Anita Zbieg, Błażej Żak, Patryk Zaręba, Analiza sieci w badaniach struktury organizacji</b> .....	95
<b>Ewa Galka, Zastosowanie koncepcji organizacji uczącej się w procesie zarządzania organizacją pozarządową</b> .....	118

## Summaries

<b>Tomasz Dyczkowski, Joanna Dyczkowska, Participative management and employee job satisfaction in small and medium-sized enterprises</b> .....	32
<b>Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet, Client in business organization strategies</b> .....	43
<b>Kamila Malewska, Maja Sajdak, Evolution of competitive advantage concept – from planning perspective to agile company</b> .....	55
<b>Stanisław Urban, Mariola Michalowska, The conditions for the development of small and medium enterprises in the internal trade on the example of the Lubuskie Voivodeship</b> .....	73
<b>Elżbieta Kanak, Identification and assessment of market strategies of developers' on property and housing market in Wrocław</b> .....	85

<b>Piotr Bandurowski</b> , Migration policy of the European Union in the context of cultural differences. The case of Poland.....	94
<b>Anita Zbieg, Błażej Żak, Patryk Zaręba</b> , The application of social network analysis for the studies on organizational structure .....	117
<b>Ewa Galka</b> , The use of learning organization concept in the process of non-governmental organization management .....	127

**Elżbieta Kanak**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: e.kanak@op.pl

---

## IDENTYFIKACJA I OCENA STRATEGII RYNKOWYCH DEWELOPERÓW NA WROCŁAWSKIM RYNKU NIERUCHOMOŚCI MIESZKANIOWYCH

---

**Streszczenie:** Dla rozwoju przedsiębiorstw deweloperskich niezbędne jest posiadanie właściwie sformułowanej strategii rozwoju, w tym też misji, celów, sposobów ich osiągnięcia i kontroli. Badania empiryczne przeprowadzono wśród 37 wrocławskich przedsiębiorstw deweloperskich. Metody, które zastosowano, są następujące: pogłębiony wywiad bezpośredni, wywiad telefoniczny, obserwacja bezpośrednia. W świetle przeprowadzonych badań stwierdzono, że duże firmy deweloperskie, z rozbudowaną strukturą organizacyjną, formułują misję zdecydowanie częściej niż małe podmioty, mające ograniczoną skalę działania. Ponadto działania rynkowe wrocławskich deweloperów okazały się w większości spontaniczne, niewykazujące przemyślanych i usystematyzowanych zachowań. Obserwacja zachowań deweloperów dowodzi, że jedynie część firm, planując nowe inwestycje, wnikliwie analizuje rynek i preferencje nabywców, dostosowując swoją ofertę do bieżącej sytuacji na rynku, natomiast inne firmy bazują na intuicji lub powielają poprzednie, sprawdzone realizacje.

**Słowa kluczowe:** deweloper, misja, cele strategiczne, strategia rynkowa.

DOI: 10.15611/noz.2014.2.05

### 1. Wstęp

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja i ocena misji, celów rynkowych oraz rodzajów strategii rynkowych stosowanych przez przedsiębiorstwa deweloperskie realizujące inwestycje mieszkaniowe we Wrocławiu.

Podstawą do sformułowania pożądanego w przyszłości statusu firmy jest wnikliwa, a przede wszystkim trafna ocena stanu bieżącego, a także jasne wyznaczenie kierunków jej rozwoju. Misja jest najbardziej ogólnym celem organizacji, wyrażonym w formie deklaracji zawierającej odpowiedź na pytanie, czym jest organizacja, czym chce być, jakich wartości przestrzega. Misja to deklaracja sensu istnienia organizacji, przesłanie wyrażone w formie życzeniowej, opisowej, skierowane do pracowników i podmiotów otoczenia organizacji, określające, jak kierownictwo chce, aby była ona postrzegana.

Misja może zawierać informacje dotyczące następujących kwestii:

- jakie produkty i usługi są oferowane klientom,
- kim są klienci organizacji i gdzie się znajdują,
- technologii stosowanych przez organizację,
- celów organizacji w formie zamierzeń, aspiracji,
- zasad moralnych, które tworzą kulturę organizacji,
- atutów organizacji, mocnych stron, jak organizacja siebie postrzega i jak chce być postrzegana przez otoczenie [Olszewska (red.) 2008, s. 23].

Dobrze sformułowana misja spełnia pięć funkcji: ukierunkowującą – ułatwia formułowanie celów strategicznych i pomaga na skupieniu się, co dla przedsiębiorstwa najważniejsze, stabilizującą – określa pewność pracowników co do trwałych zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa, uwiarygodniającą – nadaje firmie w otoczeniu zewnętrznym wyrazistą tożsamość i wizerunek, integrującą – skupia pracowników wokół strategii firmy i daje poczucie, że robią coś, co stanowi konieczny wkład w jej powodzenie, inspirującą – powinna inspirować do doskonalenia firmy we wszystkich ważnych obszarach jej działania [Kozarowicz 2000, s. 62; Niemczyk 2007, s. 109-113; Moszkowicz 2005, s. 208-212].

Misja stawia przedsiębiorstwu zadania, które mają być wykonane w przyszłości. Zadania te mogą wydawać się nierealne i w trakcie realizacji napotykać przeszkody, misja ma jednak silny akcent emocjonalny: wyraża marzenia i pragnienia, z którymi utożsamiają się pracownicy firmy. Przekazywane w misji treści mogą nieść bardzo ogólne przesłanie, łatwe do zastosowania we wszystkich rodzajach działalności gospodarczej lub odwrotnie – koncentrować się na specyficznym rynku. Aby misja mogła wspierać rozwój firmy i nadawać jej kierunek, musi zostać przełożona na cele strategiczne [Stachura 2007, s. 186-187].

Cele strategiczne charakteryzują się długim horyzontem czasowym i szczególną wagą dla istnienia organizacji, wyznaczają kierunek do konkretnych działań oraz do tworzenia celów szczegółowych (taktycznych i operacyjnych). Cele strategiczne powinny być ustalone na pewnym poziomie ogólności i nie należy ich zbyt często zmieniać [Kozarowicz 2000, s. 69].

Aby cele strategiczne spełniały swoją rolę, warto określić dla nich wskaźniki, które pozwolą na zmierzenie ich wykonania, wpływ pracowników na ich poziom, określenie, czy są pożądane, ambitne i wykonalne [Olszewska (red.) 2008, s. 27].

Odnosząc się do wskazanych elementów strategii, należy podkreślić, że przedsiębiorstwa deweloperskie, które są obiektem rozważań w artykule, również powinny prowadzić działalność w perspektywie długookresowej. Dla realizacji rozwoju tych przedsiębiorstw niezbędne jest posiadanie właściwie sformułowanej strategii rozwoju, w tym też misji, celów, sposobów ich osiągnięcia i kontroli. Ważnym elementem jest również opracowanie strategii funkcjonalnej marketingu.

## 2. Charakterystyka obiektów badań bezpośrednich

Uwzględniając rozproszoną strukturę przedsiębiorstw deweloperskich działających na rynku wrocławskim, na potrzeby badań empirycznych wytypowano dziewięć podmiotów, w tym: trzy duże, trzy średnie i trzy małe przedsiębiorstwa. Do wywiadów bezpośrednich celowo wybrano po trzy przedsiębiorstwa różnej wielkości, aby zweryfikować, czy wielkość firmy ma wpływ na sposób prowadzenia działalności przez firmy deweloperskie na wrocławskim rynku i możliwości ich rozwoju. Zastosowano metodę pogłębionego wywiadu bezpośredniego z dziewięcioma przedstawicielami wytypowanych wrocławskich deweloperów. Ponadto przeprowadzono wywiady telefoniczne w grupie 28 wrocławskich deweloperów.

Przy wyborze próby kontakt został nawiązany ze wszystkimi podmiotami działającymi we Wrocławiu (100 firm deweloperskich)<sup>1</sup>. Na przeprowadzenie wywiadów indywidualnych zgodę wyraziło dziewięciu deweloperów, na wywiady telefoniczne – 28. Łącznie zatem w badaniu uczestniczyło 37 podmiotów. Część podmiotów definitywnie odmówiła wzięcia udziału w wywiadzie (24), pozostałe przekładały kilkakrotnie terminy badań, ostatecznie nie znajdując czasu na udzielenie odpowiedzi (29).

W rezultacie autorce udało się pozyskać 37 przedstawicieli przedsiębiorstw deweloperskich, posiadających odpowiednią wiedzę o danej firmie, podejmujących decyzje operacyjne i strategiczne w obszarze działalności deweloperskiej.

Rozkład próby badawczej zaprezentowano w tab. 1. Należy jednak podkreślić, że struktura próby odzwierciedla strukturę całej populacji deweloperów działających na rynku mieszkaniowym Wrocławia.

**Tabela 1.** Charakterystyka próby w zestawieniu z danymi rynkowymi w ujęciu procentowym

Wyszczególnienie	Firmy deweloperskie na rynku wrocławskim ogółem ( $n = 100$ )	Próba badawcza ( $n = 37$ )
Branża deweloperska jako główny profil działalności	68	60
Małe przedsiębiorstwa z kilkoma osobami do obsługi	44	54
Firmy nowe w branży	35	40
Firmy o ugruntowanej pozycji w branży	29	35
Firmy budujące popularne mieszkania o niższym standardzie	52	54

Źródło: opracowanie własne.

<sup>1</sup> Zestawienie obejmujące 100 wrocławskich deweloperów prezentuje większość aktywnych firm działających na wrocławskim rynku w branży deweloperskiej. Pozostałe podmioty mają znaczenie marginalne – budują niewiele, rzadko, nie prowadzą akcji marketingowych i nie są widoczne w mediach.

W dalszej części artykułu przedstawiono wyniki badań empirycznych zrealizowanych w grupie 37 przedsiębiorstw deweloperskich, w których wykorzystano technikę pogłębionych wywiadów bezpośrednich. Wywiady przeprowadzono z przedstawicielami wrocławskich firm deweloperskich; dotyczyły one ich misji oraz przyjętych celów strategicznych, a w dalszej kolejności sposobów ich realizacji oraz działań marketingowych.

### 3. Analiza misji i celów strategicznych wrocławskich deweloperów

Spośród 37 badanych deweloperów 23 (tj. 62%) miało sformułowaną misję; każdy z nich twierdził, iż określona misja wyróżnia firmę od innych w branży. Były to głównie średnie firmy i duże spółki akcyjne. Firmy posiadające misję komunikowały ją otoczeniu poprzez swoje strony internetowe, ewentualnie poprzez plakaty, banery prezentowane na targach mieszkaniowych lub przy okazji imprez dla spo-

**Tabela 2.** Treść misji wybranych deweloperów działających na wrocławskim rynku mieszkaniowym

Deweloper	Misja
Verity Development	„Misją Verity Development jest tworzenie wysokiej jakości przestrzeni mieszkalnej i biurowej”.
BRE.locum SA	„BRE.locum SA powstała w celu kompleksowej obsługi rynku nieruchomości, a w szczególności zaspokajania potrzeb mieszkaniowych oraz osiągania satysfakcji klientów poprzez najwyższą jakość działania”.
Echo Investment SA	„Klient jest dla nas najważniejszy. Pamiętamy, że nasi klienci to nie tylko korporacje, sieci handlowe czy operatorzy hotelowi – klient Echo to przede wszystkim człowiek: właściciel mieszkania, klient centrum handlowego, pracownik biura, gość hotelowy”.
Archicom SA	„Kształtujemy przestrzeń, by była piękna, funkcjonalna i przyjazna człowiekowi. „Piękna” – dzięki przemyślanym koncepcjom urbanistyczno-architektonicznym oraz dbałości o każdy detal i jakość wykonania. „Funkcjonalna” – dzięki starannie zaprojektowanym, idealnie doświetlonym, ekonomicznym i ustawnym mieszkaniom oraz powierzchniom biurowym, indywidualnie dostosowanym do konkretnych potrzeb. „Przyjazna” – poprzez bezpieczeństwo i potencjał rekreacyjno-integracyjny”.
Olczyk Sp. z o.o.	„Solidność, terminowość i wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom Klientów to fundamentalne wartości firmy LOKUM Deweloper. Wrocław i jego okolice to przestrzeń, którą staramy się kreować nieustannie od roku 2004”.
Dom Development SA	„Naszą misją jest wspieranie Klientów w spełnianiu marzeń o własnym mieszkaniu, a Państwa zadowolenie, spełnienie i poczucie bezpieczeństwa to największa satysfakcja z naszej pracy”.
LC Corp SA	„Naszą misją jest inwestowanie w nieruchomości mieszkaniowe, komercyjne oraz grunty. Dynamicznie poszukujemy nowych nieruchomości i zakładamy kolejne akwizycje. Stawiamy sobie za cel dostarczanie wysokiej jakości produktów z uwzględnieniem atrakcyjnych i różnorodnych lokalizacji w wybranym mieście”.

Źródło: strony internetowe wybranych firm deweloperskich.



łeczności lokalnych. Komunikowanie misji pracownikom miało miejsce za pośrednictwem cyklicznego wewnętrznego newslettera (jedna firma) lub przy okazji corocznych oficjalnych spotkań wszystkich pracowników firmy (trzy firmy). Pozostałe firmy umieściły misję na ogólnodostępnych stronach internetowych.

W tabeli 2 zaprezentowano przykładowe treści misji siedmiu firm deweloperskich realizujących inwestycje mieszkaniowe na terenie Wrocławia.

W treści cytowanych misji są ujęte takie aspekty działania, jak strategia firmy i sposób realizacji procedur, styl zarządzania, struktura firmy. Wszystkie wskazane w tab. 2 firmy podkreślają w swojej misji kwestię wysokiej jakości usług i satysfakcji klienta. Z przeprowadzonych badań wynika, że duże i średnie przedsiębiorstwa formułują misję, natomiast małe podmioty nie poświęcają na to czasu i nie widzą ani sensu, ani konieczności podejmowania takich działań. Większość badanych firm (75%) potwierdziła, iż określa cele strategiczne, wyznaczające kierunek ich działania oraz rozwoju.

W tabeli 3 zestawiono deklarowane cele strategiczne wrocławskich firm deweloperskich w kategoriach finansowych, rynkowych i zarządzania personelem.

**Tabela 3.** Cele strategiczne firm deweloperskich działających na wrocławskim rynku nieruchomości mieszkaniowych – według wskazań

Cele strategiczne	Kategoria celu	Liczba wskazań
Optymalizacja kosztów	finansowy	23
Zwiększenie sprzedaży	finansowy	22
Maksymalizacja zysku	finansowy	21
Poszerzenie oferty	rynkowy	19
Efektywne inwestowanie	finansowy	19
Integracja personelu z firmą	zarządzanie personelem	15
Poprawa obsługi klienta	rynkowy	15
Współpraca ze społecznością lokalną	rynkowy	12
Udoskonalenie systemu motywacyjnego	zarządzanie personelem	12

Źródło: opracowania własne na podstawie wywiadów z przedstawicielami deweloperów.

Deweloperzy wskazali w grupie celów strategicznych przede wszystkim na optymalizację kosztów (23), zwiększenie sprzedaży (22), maksymalizację zysku (21) oraz poszerzenie oferty i efektywne inwestowanie (po 19 wskazań). Dla 15 podmiotów istotna była również integracja personelu z firmą i poprawa obsługi klienta. Dwanaście firm wskazało współpracę z lokalną społecznością i udoskonalenia systemu motywacyjnego dla pracowników.

W świetle uzyskanych opinii deweloperów wykonanie celów strategicznych było kontrolowane na poziomie zarządu, głównie na podstawie raportów od pracowników różnych działów; dokumenty te sporządzano z różnym stopniem systema-

tyczności. W małych firmach kontrola ta była zdecydowanie mniej formalna i odbywała się na bieżąco.

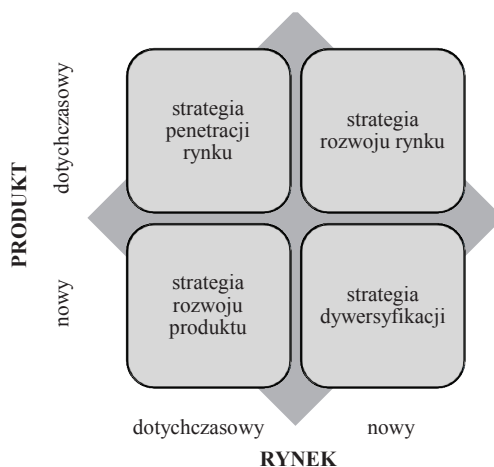
Realizacja zidentyfikowanych celów strategicznych deweloperów wymaga skutecznych strategii rynkowych, w tym ich operacjonalizacji.

W następnym punkcie artykułu zostaną przedstawione strategie rynkowe zorientowane na osiągnięcie celów działania deweloperów.

#### 4. Identyfikacja strategii rynkowych wrocławskich deweloperów

Strategia jest koncepcją systemowego działania, która polega na określeniu celów przedsiębiorstwa przy posiadanych zasobach. Strategia wyznacza długookresowe kierunki i cele działania przedsiębiorstwa. Strategia rynkowa to kolejne działania, za pomocą których firma osiąga swoje cele związane z satysfakcjonowaniem konsumenta [Mruk (red.) 2002, s. 10-11]. Przekłada się to na zdobycie nowych rynków i ekspansję na nich, uzyskanie i utrzymanie dobrej marki oraz wzrost wartości firmy i jej zysk. W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu strategia ma zasadniczy wpływ na sukces lub porażkę firmy. Opracowanie strategii marketingowej i kombinacji elementów marketingu-mix musi być poprzedzone decyzjami strategicznymi, tj. segmentacją, wyborem rynku docelowego i pozycjonowaniem oferowanych produktów [Kotler 2004, s. 69]. Ponadto strategia jest warunkowana wieloma czynnikami – wpływają na nią otoczenie bliższe i dalsze firmy, rozmiary popytu, możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej [Piwoni-Krzeszowska 2008, s. 210].

Jeżeli firma deweloperska podejmuje decyzję o pozostaniu na rynku i kontynuowaniu działalności w obszarze budowy lokali mieszkalnych, oznacza to, że przyj-



**Rys. 1.** Strategiczne opcje rozwoju przedsiębiorstwa (macierz produkt-rynek)

Źródło: [Kłeczek, Kowal 2001, s. 31].

muje strategię działania na rynku i wybiera produktowo-rynkową opcję strategiczną (rys. 1). Firma będzie obsługiwała dotychczasowy rynek lub zdecyduje o jego rozszerzeniu o nowe segmenty i będzie oferowała znany bądź nowy produkt.

Gdy firma zdecyduje się na wybór strategii penetracji rynku, jej celem będzie wzrost udziału przedsiębiorstwa w dotychczas obsługiwanym rynku, np. poprzez przyciągnięcie nabywców produktów konkurencyjnych lub stymulowanie segmentu konsumentów, którzy nie kupili dotychczas mieszkania. Strategia rozwoju rynku polega na jego rozszerzeniu o nowe obszary geograficzne lub nieobsługiwane dotychczas segmenty rynku. Strategia ta jest kosztowna i stosują ją głównie duże podmioty, np. Dom Development SA, Echo Investment SA, gdyż wiąże się ona z dużymi nakładami na badanie rynku, promocję i dystrybucję. Przyjęcie strategii rozwoju produktu zakłada zaoferowanie segmentowi dotychczasowych nabywców nowego produktu, sprzedawanego już przez konkurencję. Wiąże się to z nakładami finansowymi na nowe projekty i rozwijaniem relacji oraz nawiązaniem walki konkurencyjnej z firmami już działającymi na tym rynku. Strategia dywersyfikacji polega na wprowadzeniu nowego produktu na nowy rynek i wymaga od dewelopera przyjęcia aktywnej postawy. Może być realizowana za pomocą własnych inwestycji firmy lub przez zakup innych przedsiębiorstw [Stachura 2007, s. 182, 245]. Wszystkie wymienione strategie produktowo-rynkowe można zidentyfikować w działalności deweloperów na wrocławskim rynku nieruchomości.

Analizując szczegółowo dostępną ofertę produktową wrocławskich deweloperów na rynku mieszkaniowym pierwotnym, można określić, że jest ona szeroka: znajdują się w niej różne inwestycje począwszy od apartamentów w prestiżowych lokalizacjach, mieszkań w niskiej, kameralnej zabudowie na obrzeżach miasta, po duże, wielolokalowe osiedla z pełną infrastrukturą. Według charakteru oferty produktowej wrocławskich deweloperów można podzielić na trzy grupy. Pierwsza grupa to deweloperzy, którzy konsekwentnie budują osiedla zbliżone do siebie pod względem struktury i liczby mieszkań, a także standardu i wyglądu budynków. Druga grupa wprowadza innowacyjne pomysły w zakresie rodzajów inwestycji. Do trzeciej grupy zaliczamy zaś firmy oferujące zróżnicowane projekty mieszkań wykonanych w różnym standardzie, w różnych lokalizacjach, zarówno standardowe, jak i nowatorskie.

Spśród 57 firm deweloperskich, które działają na rynku wrocławskim co najmniej od kilku lat i zakończyły budowę przynajmniej dwóch inwestycji, ok. 74% wzoruje się tylko na poprzednich projektach, a niecałe 9% stale wprowadza innowacje. Pozostałe firmy (17%) zarówno wdrażają nowe koncepcje, jak i powielają już zrealizowane projekty.

Do innowacyjnych projektów można m.in. zaliczyć:

- lofty – realizowane np. przez Archicom, Red Real Estate Development,
- bardzo duże osiedla z pełną infrastrukturą, tzw. miasto w mieście – np. Lokum da Vinci Olczyk Sp. z o.o.,
- miasto nad rzeką (z mariną) – np. Olimpia Port Archicom,

- wieżowce – Sky Tower LC Corp, Odra Tower Gant,
- apartamenty w kamienicach w Rynku – Verity Development,
- kompleksowe osiedla domów pod Wrocławiem – np. Osiedle Malownicze, Park Domaszczyn,
- mieszkania o charakterze domku jednorodzinnego z ogródkiem – np. Willa To Tu Inkom, Osiedle Zodiak I2 Development.

**Tabela 4.** Charakter oferty produktowej firm deweloperskich działających na wrocławskim rynku nieruchomości mieszkaniowych,  $n = 57$

Rodzaje produktów – projektów	Odsetek deweloperów realizujących dane projekty
jedynie „szablone” projekty	74
jedynie innowacyjne projekty	9
mieszane projekty	17

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji firm deweloperskich, stron internetowych deweloperów oraz portalu [www.nieruchomosci.com.pl](http://www.nieruchomosci.com.pl).

Blisko połowa wrocławskich deweloperów (49%), z którymi przeprowadzono wywiady, deklarowała, że przy kolejnych, nowych inwestycjach będą realizować projekty podobne do już wybudowanych ze względu na to, że dotychczasowe schematy sprawdziły się w praktyce i zapewniły zadowalający poziom sprzedaży. Zdaniem ok. 38% respondentów przyszłe realizacje będą miały nowatorskie cechy, ponieważ firmy chcą się rozwijać, reagować na zmiany na rynku, odpowiadać na działania konkurencji. Pozostałe podmioty w swoich projektach zarówno powielały dotychczasowe realizacje mieszkaniowe, jak i wprowadzały zupełnie nowe rozwiązania, twierdząc, że daje im to przewagę nad konkurentami i pozwala lepiej się dopasować do potrzeb nabywców.

Charakterystyczne jest, że duże firmy deweloperskie mają w swojej ofercie różnorodne lokale mieszkalne, a co za tym idzie prezentują większość typów przedsięwzięć deweloperskich dostępnych na rynku<sup>2</sup>.

Należy jednak zauważyć, że na skutek wprowadzenia rekomendacji regulatora<sup>3</sup> ograniczających zdolność kredytową potencjalnych nabywców firmy deweloperskie

<sup>2</sup> Np. Archicom SA: Dobrzykowice Park – osiedle domków, Lofty Platinum – lofy, Apartamenty Platinum, Ogrody Hallera – apartamenty, Cztery Pory Roku, Słoneczne Stabłowice – zabudowa wielorodzinna o niższym standardzie, Olimpia Port – mieszkania nad rzeką, Wrocławska Willa – zabudowa wielorodzinna o wyższym standardzie.

<sup>3</sup> Rekomendacja S KNF – zgodnie z aktualnymi zaleceniami udział rat wszystkich kredytów spłacanych przez klienta (łącznie z tym, o który wnioskuje) w miesięcznym dochodzie netto nie powinien przekraczać 50% dla klientów o dochodzie poniżej średniej krajowej oraz 65% dla klientów o dochodach powyżej średniej krajowej. Nawet jeśli klient wnioskuje o kredyt na dłuższy okres niż 25 lat, bank powinien obliczyć jego zdolność kredytową na 25 lat. Zapobiega to sztucznemu podnoszeniu zdolności kredytowej klienta poprzez udzielanie kredytów na bardzo długie okresy (nawet do 50 lat w ofertach

dostosowały ofertę do możliwości finansowych, np. zmniejszając metraże dostępnych mieszkań. Wśród nowych inwestycji zdecydowanie rzadziej pojawiają się obszerne, drogie apartamenty, natomiast powstają małe domki jednorodzinne, mające ok. 70-80 m<sup>2</sup>, dla klientów chcących posiadać ogródek, oraz mieszkania do 55 m<sup>2</sup> w budynkach o niższym standardzie i mało wyszukanej architekturze. Ponadto kształtowanie oferty mieszkań i oferty usług proponowanych przez badanych deweloperów uwzględniało w szczególności następujące działania:

1) działania związane z ofertą mieszkań:

- różnicowanie jakości oferowanych mieszkań,
- mieszkania przeznaczone dla konkretnych segmentów nabywców (standardowe mieszkania dla przeciętnego nabywcy bądź skierowane dla klienta zamożnego),
- mieszkania dostosowane do klienta metrażem oraz możliwość ich kształtowania na etapie budowy (łączenie mieszkań, przesuwanie ścian, instalacji),
- mieszkania sprzedawane w pakiecie z garażem i komórką lokatorską,
- oferowanie bardzo podobnych mieszkań lub bardzo zróżnicowana oferta lokali mieszkalnych;

2) działania związane z ofertą usług:

- wykańczanie mieszkań „pod klucz”,
- doradztwo kredytowe,
- usługi architektoniczne.

Szczególnie istotne dla przedsiębiorstwa deweloperskiego jest obranie właściwej strategii cen, która jest determinowana ogólnymi celami strategicznymi przedsiębiorstwa, takimi jak: przetrwanie, maksymalizacja zysku, maksymalizacja przychodu, maksymalizacja wzrostu sprzedaży. Oprócz tego strategię cen są uwarunkowane cyklem życia produktu, jakością oferowanych produktów oraz zachowaniami konkurencji. Przy strategii ceny uwarunkowanej cyklem życia produktu wyróżniamy: strategię niskich cen, strategię wysokich cen, strategię zagarniania, strategię przenikania. Natomiast w strategii ceny opartej na jakości produktu wyróżnia się: strategię najwyższej jakości, średniej wartości, strategię oszczędności, superokazji, dobrej okazji, strategię wysokiej jakości, strategię przeładowania, zdzierstwa i pozornej oszczędności. Firmy, dokonując wyboru strategii cen, uwzględniają również zachowania konkurentów i mogą zastosować jedną z wymienionych opcji strategicznych: strategię eliminacji konkurentów, strategię prewencyjnego kształtowania cen, strategię określania cen względem konkurentów, strategię unikania konkurentów [Piwoni-Krzeszowska 2004, s. 210-218].

Ponad połowa deweloperów (54%) przyznała, że cena była kształtowana na podstawie analizy konkurencji, analizy kosztów zrealizowania inwestycji oraz w odniesieniu do standardu oferowanych lokali mieszkalnych.

---

niektórych banków). Klient starający się o kredyt walutowy powinien mieć zdolność kredytową o 20% niższą niż ta obliczona dla niego przy założeniu, że stara się o kredyt w PLN (przy założeniu uzyskiwania dochodów w PLN).

Wśród odpowiedzi pojawiły się także inne rozwiązania cenowe, które polegały np. na: ustalaniu stałej ceny za m<sup>2</sup>, a także o przyjmowaniu średniej ceny rynkowej. Część deweloperów uwzględniała również cenowe promocje sezonowe, możliwość indywidualnego ustalania ceny z klientem bądź indywidualnego harmonogramu płatności.

Jako narzędzia promocji wymieniano głównie: Internet (portale o tematyce nieruchomości, rozsyłanie maili, Facebook), prasę (artykuły sponsorowane), radio, billboardy, ulotki, plakaty w tramwajach. Najczęściej stosowanym i wymienionym przez wszystkich respondentów narzędziem promocji był Internet. Deweloperzy korzystali z reklam i przekazów internetowych ze względu na niski koszt stosowania tego narzędzia w porównaniu z innymi droższymi rozwiązaniami oraz możliwość dotarcia do szerokiego grona odbiorców.

89% wrocławskich deweloperów, którzy uczestniczyli w badaniach posiadało własne biura sprzedaży i był to ich główny sposób dystrybucji mieszkań. 65% brało regularnie udział w targach mieszkaniowych organizowanych dwa razy do roku (na wiosnę i jesień). Jedynie sześć firm deweloperskich (16%) miało biura sprzedaży zlokalizowane przy prowadzonych inwestycjach, natomiast dwie zlecały całą obsługę sprzedaży wyspecjalizowanym biurom obrotu nieruchomościami i w związku z tym we własnym zakresie nie organizowały biur sprzedaży. Część firm, które posiadały biura sprzedaży, a w nich zatrudniony wykwalifikowany personel, korzystała również z biur obrotu nieruchomościami w celu zintensyfikowania działań sprzedażowych.

Siedemnastu (46%) deweloperów udzielających wywiadów deklarowało, że bada rynek pod kątem aktualnych preferencji nabywców i planując nowe inwestycje, kieruje się wynikami tych badań. Jedynie czterech decydowało się na wyznaczenie trendów w branży, nie zważając na zgłaszane potrzeby klientów. Co więcej, sądzili oni, iż ich inwestycje będą na tyle atrakcyjne, że nabywcy zmienią zdanie, zweryfikują swoje potrzeby i zainteresują się nieszablonowym projektem. Pięciu deweloperów zarówno sprawdzało preferencje nabywców, jak i decydowało się na nowatorskie rozwiązania w zakresie budowy lokali mieszkalnych. Czterech nie potrafiło udzielić odpowiedzi, a siedmiu kolejnych stwierdziło, że bazuje na własnych odczuciach i obserwacji rynku, nie prowadząc żadnych badań.

## 5. Zakończenie

Podsumowując wątek badań nad elementami strategii firm deweloperskich, należy zauważyć, że duże firmy deweloperskie, z rozbudowaną strukturą organizacyjną i wieloma pracownikami zatrudnionymi w różnych działach zdecydowanie częściej formułują misję niż małe podmioty o ograniczonej skali działania. Dla dużych firm jest to forma wyróżnienia się spośród innych podmiotów funkcjonujących w branży oraz sposób na integrację pracowników z firmą tak, aby wszyscy dążyli do tego samego celu. Małe przedsiębiorstwa deweloperskie, nadzorowane przez właściciela,



zatrudniające dwie lub trzy osoby, uważają, iż posiadanie misji jest zbyt cenne, gdyż integracja pracowników z firmą przy tak niewielkiej liczbie zasobów jest samoistna, a prezentowanie misji na zewnątrz, przy małej skali działalności i niedużej liczbie inwestycji mieszkaniowych, jest zbędne.

Działania rynkowe wrocławskich deweloperów, zidentyfikowane w ramach przeprowadzonych wywiadów bezpośrednich w zakresie realizowanych strategii rynkowych, okazały się w większości spontaniczne, nie wykazujące przemyślanych i usystematyzowanych zachowań. Gdy skala działalności jest niewielka, firmy głównie nastawiają się na naśladowanie dużych przedsiębiorstw, ograniczone jednak kosztami. W związku z brakiem usystematyzowanych działań marketingowych wśród badanych przedsiębiorstw deweloperskich, nie miały one również systemu kontroli strategicznej, która umożliwiłaby stałe śledzenie postępów w realizacji strategii<sup>4</sup>. Bariery w stosowaniu zaawansowanej i trafnej strategii to głównie brak wiedzy i środków finansowych. Natomiast duże firmy, które posiadają wyodrębnione działy marketingu, zatrudniające specjalistów w tej dziedzinie, prezentują systematyczne, zaplanowane, skuteczne działania.

Obserwacja zachowań deweloperów dowodzi, że jedynie część firm, planując nowe inwestycje, wnikliwie analizuje rynek i preferencje nabywców, dostosowując swoją ofertę do bieżącej sytuacji na rynku, natomiast inne firmy bazują na intuicji lub powielają poprzednie, sprawdzone realizacje.

Podsumowując uzyskane wyniki badań na temat kierunków działań i rodzajów przedsięwzięć deweloperskich we Wrocławiu, można stwierdzić, że są one zróżnicowane, jednak większość deweloperów wybiera sprawdzone wcześniej schematy działania, obawiając się, iż nowatorskie pomysły nie sprawdzą się i nie sprostają oczekiwaniom nabywców. Największe wrocławskie firmy oraz najdłużej działające na rynku decydowały się na wprowadzanie nowych, niespotykanych dotychczas rozwiązań w zakresie budowy osiedli mieszkaniowych. Nowe, nieszablonowe projekty miały głównie wyróżniać realizujących je deweloperów na tle konkurencji.

## Literatura

- Kaleta A., *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa 2013.
- Kaleta A. (red.), *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- Kłeczek R., Kowal W., *Strategiczne planowanie marketingowe*, PWE, Warszawa 2001.
- Kotler Ph., *Philip Kotler odpowiada na pytania na temat marketingu*, Rebis, Poznań 2004.
- Kozarowicz H., *Misja i cele strategiczne przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie strategiczne praca zbiorowa*, A. Kaleta (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.

---

<sup>4</sup> Piszę o tym szczegółowo np. A. Kaleta w [Kaleta 2013, s. 228].

- Moszkowicz M., *Misja jako podstawa i przejaw tożsamości przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, M. Moszkowicz (red.), PWE, Warszawa 2005.
- Moszkowicz M. (red.), *Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005.
- Mruk H. (red.), *Strategie Marketingowe*, AE, Poznań 2002.
- Niemczyk J., *Teleologiczne i metodyczne elementy analizy strategii*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, R. Krupski (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Olszewska B. (red.), *Zarządzanie strategiczne, przedsiębiorstwo na progu XXI wieku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Piwoni-Krzyszowska E., *Strategie marketingowe*, [w:] *Zarządzanie strategiczne, przedsiębiorstwo na progu XXI wieku*, B. Olszewska (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Stachura E., *Marketing na rynku nieruchomości*, PWE, Warszawa 2007.

## IDENTIFICATION AND ASSESSMENT OF MARKET STRATEGIES OF DEVELOPERS' ON PROPERTY AND HOUSING MARKET IN WROCLAW

**Summary:** For the development of developer enterprises it is essential to have properly formulated development strategies, including a mission, objectives, their methods of implementation and control. Empirical research was conducted among 37 Wrocław developers. Methods that have been used are: an individual in-depth interview, a telephone interview and a direct observation. It was found that large development companies, with a complex organizational structure, more often formulate a mission than small entities with limited scale of operations. In addition, the market activities of Wrocław developers, were mostly spontaneous, not showing deliberate and systematic behavior. The observation of the behavior of developers shows that only part of the companies planning new investments, carefully analyzes the market and buyers' preferences, adapting their offer to the current situation on the market, while other companies base it on intuition or duplicate previous, proven implementations.

**Keywords:** developer, mission, strategic objectives, market strategy.