

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi
Andrzej Kaleta
Krystyna Moszkowicz
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-403-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
Anna Adamik: Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii.....	15
Grażyna Aniszewska: Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze.....	28
Bogusław Bembenek: Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra	37
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych.....	49
Katarzyna Bratnicka: Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment	59
Paweł Cabała: Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji.....	68
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność?	78
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwycięzeniu kryzysu kontroli – studium przypadku.....	88
Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki: Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego	99
Wojciech Dyduch: Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości	108
Sylwia Dziedzic: Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3).....	119
Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej	129
Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec: Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka.....	142
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw	152
Jarosław Ignacy: Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych	163
Marek Jabłoński: Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych.....	174
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Strategie innowacyjne organizacji ..	184

Elżbieta Janczyk-Strzała: O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni.....	194
Szymon Jopkiewicz: Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC (<i>Mission Oriented Scorecard</i>).....	202
Andrzej Kaleta: Strategia ekspansji czy stabilizacji?.....	212
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe.....	225
Jarosław Karpacz: Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce	236
Patrycja Klimas: Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna	248
Izabela Konieczna: Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego	258
Joanna Korpus: Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej.....	269
Piotr Mateusz Kuczyński: Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii	278
Krzysztof Kud: Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu	288
Monika Kulikowska-Pawlak: Archetypy politykowania organizacyjnego ...	299
Paweł Łukasik: Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego	308
Natalia Mańkowska: Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty	317
Zbigniew Matyjas: Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych.....	326
Czesław Mesjasz: Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji.....	336
Lech Miklaszewski: Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej.....	347
Krystyna Janina Moszkowicz: Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach.....	358
Mieczysław Moszkowicz: Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa.....	366
Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska: Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego	373
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy	381
Jadwiga Nycz-Wróbel: Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji.....	395

Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight	405
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw	413
Joanna Radomska: Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację	429
Agnieszka Rak: Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej	439
Krzysztof Safin: Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzimnych	449
Maja Sajdak: Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw	460
Letycja Soloduch-Pelc: Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach	470
Agnieszka Sopińska: Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań	485
Adam Stabryła: Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa	495
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna	505
Jacek Strojny: Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym	514
Katarzyna Szymańska: Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw	526
Ewelina Trubisz: Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym	535
Rafał Trzaska: Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej	544
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia	560
Anna Walecka: Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań	572
Anna Witek-Crabb: Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania	582
Przemysław Wolczek: Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych	593
Marian Woźniak: Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich	605
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski: Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych	618
Anna Wójcik-Karpacz: Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substitucja i komplementarność	630

Dariusz Wyrwa: Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	642
Czesław Zając: Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA.....	653
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i>	660
Małgorzata Załęska: Outsourcing zarządzania należnościami.....	671
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view	689
Bożydar Ziółkowski: Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu.....	698

Summaries

Anna Adamik: Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector.....	27
Grażyna Aniszewska: Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses.....	36
Bogusław Bembek: Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster.....	48
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategy of health and safety at work – aspects of business companies.....	58
Katarzyna Bratnicka: Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego	67
Paweł Cabala: Risk factors analysis in managing the development of an organization	77
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?.....	87
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study	98
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Balanced Scorecard within the tasks system's structure.....	107
Wojciech Dyduch: Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship.....	118
Sylvia Dziedzic: Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception	128
Sylvia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry.....	141

Sylvia Flaszewska, Iwona Staniec: Technology entrepreneurship marked by risk	151
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises	162
Jarosław Ignacy: Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research	173
Marek Jabłoński: Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research.....	183
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Innovative strategies of organizations.....	193
Elżbieta Janczyk-Strzała: About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs).....	201
Szymon Jopkiewicz: The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard).....	211
Andrzej Kaleta: The strategy of expansion or stabilization?.....	224
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Cooperation despite competition: the case of firms creating training games	235
Jarosław Karpacz: Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice.....	247
Patrycja Klimas: Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective.....	257
Izabela Konieczna: The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship.....	268
Joanna Korpus: Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value	277
Piotr Mateusz Kuczyński: Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective	287
Krzysztof Kud: Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley.....	298
Monika Kulikowska-Pawlak: Organizational politicking archetypes	307
Paweł Łukasik: The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management.....	316
Natalia Mańkowska: Public organization in information society – chosen aspects.....	325
Zbigniew Matyjas: The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies	335
Czesław Mesjasz: Unpredictability of the environment of modern organizations.....	346
Lech Miklaszewski: Nepotism in the family company. Case study of the investment company	357

Krystyna Janina Moszkowicz: Problems of strategy implementation in enterprises	365
Mieczysław Moszkowicz: Knowledge and development of the company	372
Konrad Niziolek, Katarzyna Boczkowska: Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region	380
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer	394
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental protection as a strategic factor in the development of organization	404
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Changes in strategic management by using Foresight concept	412
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises... ..	428
Joanna Radomska: Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult	438
Agnieszka Rak: Strategies of sport organization image creation	448
Krzysztof Safin: Strategies and succession practices of Polish family enterprises	459
Maja Sajdak: Strategic leadership as a challenge for modern companies	469
Letycja Sołoducho-Pelc: The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises	483
Agnieszka Sopińska: The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research	494
Adam Stabryła: Methods of analysing company's development potential	504
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Routines' selection – intraorganizational perspective	513
Jacek Strojny: New approach to the strategic management in local government	525
Katarzyna Szymańska: Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises	534
Ewelina Trubisz: Dodge strategies on the original housing market	543
Rafał Trzaska: Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum	559
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Risk management in the face of environmental challenges	571
Anna Walecka: Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research	581
Anna Witek-Crabb: Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management	592

Przemysław Wolczek: Five key problems of strategy implementation – empirical research results	604
Marian Woźniak: Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities	617
Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski: Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents	629
Anna Wójcik-Karpacz: Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity	641
Dariusz Wyrwa: Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship.....	652
Czesław Zajac: Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A.	659
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coepetition in high-tech enterprises.....	670
Małgorzata Załęska: Outsourcing of receivables management.....	688
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji.....	697
Bożydar Ziółkowski: Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region	704

Ewelina Trubisz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: ewelina.trubisz@ue.wroc.pl

STRATEGIE UNIKU NA PIERWOTNYM RYNKU MIESZKANIOWYM

Streszczenie: Wzrost konkurencji między firmami deweloperskimi spowodował zaostrzenie się rywalizacji w sektorze budownictwa mieszkaniowego. Do niedawna popyt przewyższał podaż i deweloperzy nie skupiali się tak bardzo na typie relacji z konkurentami. Obecnie przeważa stosowanie konfrontacyjnych działań wobec rywali. Rodzi się pytanie, czy na pierwotnym rynku mieszkaniowym sprawdzają się strategie uniku? Celem artykułu jest próba identyfikacji i omówienia strategii uniku stosowanej przez deweloperów. Omówiono zagadnienia z zakresu strategii konkurencji, typów strategii konkurencji – w tym strategii uniku, oraz przykłady unikania konkurencji stosowane na wrocławskim rynku nieruchomości przez firmy deweloperskie.

Słowa kluczowe: strategie konkurencji, strategie uniku, nisza rynkowa, deweloper, rynek nieruchomości.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.51

1. Wstęp

Koniec XX wieku przyniósł wiele zmian w otoczeniu firm. Uwarunkowania działalności przedsiębiorstw są obecnie bardzo złożone i charakteryzują się wzrostem szybkości zmian zachodzących w otoczeniu oraz agresywną konkurencją. Podobnym wpływom uległ rynek budownictwa mieszkaniowego. Obecnie w sektorze firm deweloperskich można zaobserwować coraz bardziej ostrą walkę konkurencyjną. Czynnikiem sprawczym takiej sytuacji jest permanentnie polepszająca się sytuacja na pierwotnym rynku nieruchomości. Dla wielu firm deweloperskich główną strategią jest strategia nastawiona na zaciętą walkę konkurencyjną, polegająca na konfrontacji z rywalami. Nasuwa się pytanie, czy jest to jedyna słuszna opcja strategiczna? Czy deweloperzy, firmy zajmujące się wznoszeniem nieruchomości mieszkaniowych stosują też inne typy strategii wobec swoich konkurentów? Dystansowanie konkurencji za pomocą strategii konfrontacji to nie jedyna z możliwych dróg zapewniających sukces i rozwój przedsiębiorstwa.

Branża deweloperska w Polsce jest stosunkowo młoda, a produkt, jakim jest mieszkanie, jest specyficzny, gdyż ze względu na znaczny wymiar finansowy związany z jego zakupem transakcje zawierane są rzadko. Strategia, która z powodzeniem pozwala ustrzec się przed konfrontacją z konkurencją, to strategia uniku. Bazuje ona na wąskiej grupie klientów i wyspecjalizowanej produkcji. Czy deweloperzy stosują strategię uniku? Jeśli tak, to z jakim skutkiem? Celem niniejszego artykułu jest próba zidentyfikowania oraz omówienia strategii uniku, stosowanych przez deweloperów na rynku wrocławskim.

Firmy deweloperskie zajmują się przede wszystkim budową obiektów mieszkaniowych dla indywidualnych klientów, z tego względu skupiono się na specyfice przedsiębiorstw deweloperskich w zakresie mieszkaniowym. Aby zrealizować postawiony cel, omówiono zagadnienia z zakresu strategii, strategii konkurencji, a także wskazano na podstawowe typy strategii konkurencji ze szczególnym uwzględnieniem strategii uniku. Zaprezentowano również charakterystykę wrocławskiego rynku nieruchomości jako jednego z trzech głównych rynków mieszkaniowych w Polsce oraz przykłady stosowanych na nim strategii uniku.

Opracowanie powstało na bazie studiów literatury, analizy raportów rocznych dotyczących rynku pierwotnego oraz rynku mieszkaniowego w Polsce na przestrzeni ostatnich lat oraz wywiadów przeprowadzonych z właścicielami firm deweloperskich, a także własnych obserwacji rzeczywistości rynkowej. Próba zidentyfikowania i omówienia strategii uniku stosowanych przez deweloperów może stanowić interesujący przedmiot dociekań zarówno dla teoretyków, jak i praktyków gospodarczych.

2. Istota i typy strategii konkurencji

Konkurencja jest naturalną cechą gospodarki rynkowej. Dlatego też „każda firma konkurująca w danym sektorze ma strategię konkurencji, sformułowaną świadomie lub wynikową. Strategia może być celowo opracowana w toku procesu planowania albo może być efektem działalności różnych działów funkcjonalnych firmy”¹.

Opracowanie strategii konkurencji oznacza określenie sposobów, w jakich przedsiębiorstwo ma zamiar konkurować, stanowi ona „długofalową i kompleksową koncepcję konkurowania”². Inaczej ujmując, strategia konkurencji to sposób zdobywania przewagi konkurencyjnej w celu osiągnięcia określonej pozycji konkurencyjnej, to przyjęty harmonogram działań zmierzający do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej wobec podmiotów otoczenia bliskiego. Stosując odpowiednią strategię konkurencji, firma może skutecznie odbierać ataki czy wręcz postawić się w lepszej sytuacji na tle konkurentów³.

¹ M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1998, s. 12.

² A. Kaleta, *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 30.

³ O. Flak, G. Głód, *Konkurencyjni przetrwają*, Wyd. Difin, Warszawa 2012, s. 61-62.

Strategia konkurencji to „koncepcja wypracowania długofalowej konkurencyjności wobec wszelkich podmiotów otoczenia konkurencyjnego, służąca realizacji podstawowych celów rozwojowych przedsiębiorstwa”⁴.

Przedsiębiorstwo w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej wykorzystuje różne zasoby oraz umiejętności, dlatego też możemy wyróżnić różne typy strategii prowadzących do stworzenia i utrzymania przewagi konkurencyjnej, a także uzyskania wyników lepszych od konkurentów. Określenie strategii konkurencji wymaga podjęcia decyzji dotyczących⁵:

1. Obszaru, na jakim firma chce konkurować (rynk, segmenty, zasięg geograficzny).

2. Sposobu uzyskania przewagi konkurencyjnej (na jakich atutach będzie budować przewagę konkurencyjną: na jakości, niskich kosztach czy na prestiżu).

3. Rodzaju konkurencji, czyli wyboru typu relacji z konkurentami (zidentyfikowanie konkurentów, określenie stosunków z rywalami).

Wybory dokonane w powyższych obszarach pozwalają wyznaczyć podstawowe typy strategii konkurencji.

W pierwszym przypadku, biorąc pod uwagę kryterium określenia obszaru działania, można mówić o podjęciu decyzji dotyczącej zawężenia pola działania (strategia specjalizacji) lub o rozszerzaniu obszaru działalności (strategia dywersyfikacji). Przyjmując za kryterium podziału sposób uzyskania przewagi konkurencyjnej, można wskazać strategię wyróżniania się oraz strategię najniższych kosztów jednostkowych.

Trzecie kryterium pozwala określić podstawowe typy usytuowania przedsiębiorstwa wobec konkurencji⁶. A. Kaleta wyróżnia: strategię konfrontacji, współpracy i uniku, natomiast Z. Pierścionek⁷ wskazuje na: postawę konfrontacyjną, dążenie do ograniczania konkurencji, eliminowanie i unikanie konkurencji oraz ignorowanie konkurencji.

Z powyższych typów strategii konkurencji wynika, że nie można upraszczać walki konkurencyjnej jedynie do bezpośredniej konfrontacji – to tylko jedna z możliwych opcji strategicznych. Strategie konkurencji obejmują też wszelkie inne działania oraz relacje przedsiębiorstwa wobec konkurentów, które mają postawić firmę w lepszej pozycji konkurencyjnej na rynku od jego rywali.

3. Wystrzeganie się konfrontacji – znaczenie strategii uniku

Odnosząc się do usytuowania przedsiębiorstwa wobec konkurentów, strategię konfrontacji są najczęściej spotykanymi strategiami. Z. Pierścionek⁸ podkreśla, że jedną

⁴ *Zarządzanie strategiczne* – skrypt Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Praca zbiorowa, Wrocław 2000, s. 176.

⁵ O. Flak, G. Głód, wyd. cyt., s. 62.

⁶ A. Kaleta, wyd. cyt., s. 136-168.

⁷ Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2011, s. 206.

⁸ M. Białasiewicz, *Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wyd. Economicus, Szczecin 2009, s. 179.

z cech strategii konkurencji w czasach szybkich zmian jest skłonność przedsiębiorstwa do współpracy, które mogą przybierać różne formy organizacyjne i prawne. Jednocześnie przy nowych koncepcjach strategii konkurencyjności podkreśla się takie cechy przedsiębiorstwa, jak innowacyjność i przedsiębiorczość.

Inne rozwiązanie to takie, które unika frontального ataku. Może być wybrane w sytuacji, gdy rywalizacja z konkurencją jest zbyt ryzykowna, gdy przedsiębiorstwo nie jest jeszcze tak rozwinięte, a współpraca z konkurentami nie wchodzi w grę, np. z powodu niechęci drugiej strony. Wtedy dobrze jest oprzeć stosunki z rywalami, wykorzystując strategię uniku, która jest często stosowana przez młode oraz małe firmy, start-upy czy przez słabszych graczy rynkowych, bowiem jej wykorzystanie daje możliwość egzystencji tych firm na danym rynku obok silniejszych, bardziej rozwiniętych firm, a w perspektywie dłuższego czasu może zapewnić firmie rozwój⁹. Unikanie konkurencji może polegać na poszukiwaniu takich pól działania, w których nie ma konkurencji bądź konfrontacja nie będzie konieczna. Strategia uniku może opierać się na porozumieniach monopolistycznych bądź na wyszukiwaniu i zajmowaniu nisz rynkowych¹⁰.

Poszukiwanie nisz rynkowych może mieć charakter geograficzny i skupić się tylko na danym obszarze, np. zasięg lokalny, który nie jest dla dużych graczy tak atrakcyjny, może również wyróżniać się oferowaniem produktów wyspecjalizowanych i mieć wąski charakter specjalizacji wytwórczych. Znalezienie takiego miejsca na rynku, w którym nie ma konkurencji, może pozwolić na zajęcie korzystnej pozycji konkurencyjnej. Strategia uniku to nie prowokowanie konkurencji, ustąpienie im pola oraz poszukiwanie bezpiecznego miejsca na rynku, która zapewni firmie przetrwanie.

Korzyścią wyboru strategii uniku jest zmniejszenie ryzyka związanego z bezpośrednią rywalizacją na rynku, co wiąże się również z ograniczeniem wydatków na działania konfrontacyjne.

Strategia uniku niesie za sobą kilka niebezpieczeństw. Mianowicie, mimo względnego bezpieczeństwa w odnalezionej niszy rynkowej, firmy stosujące tego typu strategię muszą uważać, aby ich postawy nie były zbyt pasywne, defensywne¹¹. Ograniczanie się w rozwoju może uśpić czujność przedsiębiorstw co do cyklu życia produktów czy danej niszy. Należy również uważać, aby firma nie została zepchnięta przez inne bardziej agresywnie działające przedsiębiorstwo. Dlatego tak ważne jest, aby strategii uniku nosiły znamiona strategii ofensywnych nastawionych na rozwój (w ramach niszy czy poszukiwania nowych nisz), były nastawione na zmiany, innowacje elastycznie dopasowywały się do wciąż rosnących wymagań klientów i coraz to trudniejszych i niepewnych warunków otoczenia.

⁹ A. Kaleta, wyd. cyt., s. 153.

¹⁰ Z. Pierścionek, wyd. cyt., s. 206.

¹¹ A. Kaleta, wyd. cyt., s. 155.

4. Strategie uniku na przykładzie firm deweloperskich

W Polsce systematycznie rośnie liczba mieszkań sprzedawanych przez deweloperów oraz liczba nowo rozpoczynanych przez nich inwestycji. Ożywienie na rynku pierwotnym, które jest obserwowane już od dłuższego czasu, nie jest epizodem, a trendem. Sprzedaż wyraźnie wzrosła, nowe inwestycje są rentowne, a liczba bankructw firm deweloperskich zmniejsza się z roku na rok, zatem można powiedzieć, że widmo kryzysu z końca 2009 roku deweloperzy mają już za sobą¹². Optymistyczne są również dane z I kwartału 2014 roku, gdzie sprzedaż mieszkań w 6 największych miastach w kraju utrzymuje się na wysokim poziomie. Według GUS, w I połowie 2014 roku rozpoczęto o ponad 52% więcej inwestycji, co daje około 26 tysięcy mieszkań więcej niż przed rokiem, uzyskano również więcej pozwoleń niż w 2013 roku¹³.

Nie inaczej jest we Wrocławiu, który należy do trzech głównych rynków mieszkaniowych w Polsce¹⁴. We Wrocławiu w 2014 roku również wzrosła liczba ofert o 18%, czyli o ponad 1200 lokali, w stosunku do roku poprzedniego¹⁵.

Rynek deweloperski w Polsce jest stosunkowo młody, bowiem rozwija się od 1989 r. Determinantą dynamicznego rozwoju rynku nieruchomości mieszkaniowych przez ostatnie lata był niezaspokojony popyt na mieszkania. Przewaga popytu nad podażą spowodowała, że deweloperzy w większym stopniu koncentrowali się na rozwiązywaniu problemów wynikających z bieżącej działalności, a w mniejszym stopniu na konkurencji. W ostatnich latach sytuacja się zmieniła. Na rynku pojawiło się więcej firm oferujących nowe nieruchomości na sprzedaż, nastąpiła również ewolucja potrzeb i oczekiwań klientów wobec deweloperów. Ponadto produkt, jakim jest mieszkanie, jest różnorodny i niepowtarzalny, z tego też względu decyzje i transakcje o nabyciu nieruchomości mają wyjątkowe znaczenia dla klientów¹⁶.

Wzrost konkurencji oraz wymagań klientów spowodował zaostrzenie się walki konkurencyjnej na rynku pierwotnym. Najczęściej wybieraną strategią jest strategia konfrontacji oraz najniższych kosztów. O ile nie jest trudno wskazać na przykłady przedsiębiorstw deweloperskich, które podejmują agresywną walkę konkurencyjną, chociażby takich, jak wrocławskie firmy Archicom czy Lokum, o tyle na rynku nieruchomości deweloperzy coraz chętniej wykorzystują strategię unikania konfronta-

¹² J. Łaszek, H. Augustyniak, K. Olszewski, M. Widłak, K. Gajewski, *Raport Narodowego Banku Polskiego: Informacja o cenach mieszkań i sytuacji na rynku nieruchomości mieszkaniowych i komercyjnych w Polsce w IV kwartale 2013 r.*, Luty 2014, dostęp dn. 30.07.2014 http://www.nbp.pl/publikacje/rynek_nieruchomosci/ceny_mieszkan_12_2013.pdf.

¹³ Raport GUS: Budownictwo mieszkaniowe. I-II kwartał 2014 r., dostęp: <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/przemysl-budownictwo-srodk-i-trwale/budownictwo/budownictwo-mieszkaniowe-i-ii-kwartal-2014-r,4,16.html>.

¹⁴ <http://www.wroclaw.pl/rozkreca-sie-rynek-budownictwa-mieszkaniowego>.

¹⁵ Raport Reas: Rynek mieszkaniowy w Polsce I kwartał 2014 r., dostęp 30.07.2014r.: <http://terraccasa.pl/wp-content/uploads/2014/07/reas-rynek-mieszkaniowy-w-polsce-1q-2014.pdf>.

¹⁶ M. Bryx, *Rynek nieruchomości – system i funkcjonowanie*, Poltext, Warszawa 2006, s. 45-47.

cji z rywalami. Firmy te stawiają na wykorzystywanie nisz rynkowych o charakterze zarówno geograficznym, jak i cechujących się znacznym wymiarem finansowy związany z zakupem nieruchomości. Jeśli chodzi o aspekt geograficzny, to lokalizacja jest jednym z głównych kryteriów wyboru nieruchomości. W związku z tym niektóre dzielnice są chętniej wybierane przez klientów, a przez to stają się też bardziej atrakcyjne dla deweloperów. Wrocławskie Krzyki są tego przykładem – znajduje tu się prawie 60%¹⁷ wszystkich inwestycji mieszkaniowych. W tej dzielnicy presja konkurencyjna jest bardzo duża, co przekłada się na agresywne działania firm. Są firmy, które wybierają mniej atrakcyjne lokalizacje bądź obszary na obrzeżach miasta, proponując dobre jakościowo mieszkania po przystępnych cenach, dzięki temu nie są narażeni na konfrontację z liderami rynku. Nisz rynkowych deweloperzy poszukują nie tylko w dzielnicach miast, ale również proponują niestandardowe inwestycje. Poniżej przedstawiono przykłady stosowania strategii uniku przez wrocławskich deweloperów.

Pierwszym przykładem jest inwestycja Rezydencja Piasek. Inwestycja ta stanowi dobry przykład wykorzystania niszy w danej lokalizacji w połączeniu z niszowym produktem. Rezydencja Piasek usytuowana jest w sercu Wrocławia, w najstarszej zabytkowej części miasta, w sąsiedztwie średniowiecznego kościoła na odrzańskiej Wyspie Piasek. Wybudowanie w tym miejscu inwestycji wymagało uzyskania wszelkich niezbędnych rygorystycznych pozwoleń oraz zastosowania odpowiednich technologii w związku z kładzeniem fundamentów w sąsiedztwie rzeki. Sam plan zagospodarowania przestrzennego bardzo restrykcyjnie definiował formę budynku. Urbaniści wymagali bowiem stromego ceramicznego dachu, pionowego podziału ścian, tak aby optycznie inwestycja pasowała do zabytkowego charakteru wyspy. Architektom udało się wpasować do historycznej zabudowy, proponując modernistyczny charakter inwestycji.

Rezydencja Piasek to ekskluzywne apartamenty w niezwykłym miejscu, w okolicy mostów łączących wyspę z Rynkiem, Ostrowem Tumskim, stanowiące wyjątkowy atut tej lokalizacji – która nie ma porównywalnych w Polsce. Budynek wykonany jest z najwyższej jakości materiałów wykończeniowych oraz z użyciem najnowszych technologii, które mają zagwarantować najwyższą jakość i komfort mieszkania. Balustrady ze szkła, wykończenia tarasów drewnem egzotycznym, forniry, granity, lakierowane panele, cichobieżna widna, system inteligentnego budynku integrujący wszystkie instalacje w mieszkaniu, między innymi: chłodzenia i ogrzewania, oświetlenie, system alarmowy, sterowanie żaluzjami i wiele innych to tylko niektóre mocne strony tej wyjątkowej nieruchomości¹⁸. Lokalizacja oraz wykończenie budynku sprawia, że jest to najdroższa inwestycja we Wrocławiu, powstała z myślą o osobach wymagających, poszukujących wyjątkowego, niepowtarzalnego

¹⁷ Monitoring Rynku Nieruchomości: Popyt i preferencje mieszkaniowe we Wrocławiu, Wrocław 18.12.2013 r., s. 10.

¹⁸ Opracowanie własne na podstawie prospektów informacyjnych, wywiadu z właścicielami oraz strony firmowej, dostęp dn. 30.07.2014 r.: <http://www.rezydencjapiasek.pl/>.

go miejsca. Apartamenty są w połowie wyprzedane. Rezydencja Piasek została stworzona dla ludzi, którzy chcą dobrze zainwestować kapitał w nieruchomość, bowiem w pobliżu nie powstanie żadna inna o takim położeniu. Wszystkie te czynniki sprawiają, że oferta jest unikatowa, a deweloper nie ma na rynku wrocławskim bezpośredniej konkurencji.

Kolejną wartą wspomnienia inwestycją jest projekt Starter. W przeciwieństwie do Rezydencji Parkowej projekt ten opiera się na idei sprzedaży mikroapartamentów (powierzchnie od 12-27m²), które przeznaczone są głównie dla ludzi młodych, wchodzących w dorosłe życie, w szczególności studentów oraz absolwentów szkół wyższych. Jest to rozwiązanie dla osób, które nie chcą wydawać pieniędzy na wynajem mieszkania. Wykończony apartament można kupić już od 90 tys. złotych. Mikroapartamenty Starter inspirowane są brytyjskim modelem kameralnych mieszkań Student Castel w Manchesterze. Podobne rozwiązania cieszą się sporą popularnością również w Chinach i USA. Nie tylko koncepcja, ale i lokalizacja stanowi atut tej inwestycji, bowiem apartamentowiec położony jest przy Placu Grunwaldzkim w bezpośrednim sąsiedztwie pięciu najważniejszych uczelni wrocławskich oraz centrów biznesowych. Dzięki temu studenci czy osoby zaczynające swoją pierwszą pracę nie muszą ponosić wysokich kosztów transportu. Deweloper zadbał również o rowerownię, całonocowy monitoring, portiernię oraz pralnię samoobsługową. Wszystkie mikroapartamenty zostały sprzedane. Deweloper zapowiedział kolejny etap inwestycji¹⁹. Projekt Starter jest jedną z ciekawszych inwestycji na rynku. Ta niszowa inwestycja przyniosła firmie sukces.

Następne dwa przykłady strategii uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym opierają się na rewitalizacji miasta. Rewitalizacja to koordynowany przez lokalną administrację zespół działań urbanistycznych i planistycznych, które mają na celu korzystne przekształcenie miejskich dzielnic bądź ożywienie zdegradowanych obszarów, które straciły swoje pierwotne przeznaczenie. Działania, które składają się na rewitalizację, to m.in. remonty i modernizacje budynków. Dla deweloperów to szansa na ciekawe inwestycje. W centrach miast nie ma za wiele działek do sprzedaży, za to istnieje wiele interesujących pod względem inwestycyjnym budynków, kamienic, które po przeprowadzeniu remontu mogą stanowić ciekawe inwestycje mieszkaniowe.

Prusa 38 – tak nazywają się apartamenty w odrestaurowanej kamienicy pochodzącej z XIX wieku, gdzie z ostatniego piętra widać Ostrów Tumski. Deweloper zachował klasyczny styl, korytarze zdobią mozaiki, tapety oraz kryształowe żyrandole. Projekt przypomina kamienice znajdujące się w Londynie czy Nowym Jorku. Oferta spotkała się z bardzo dużym zainteresowaniem – mimo dość wysokich cen za metr kwadratowy mieszkania w większości szybko się sprzedały.

¹⁹ Opracowanie na podstawie: prospektów informacyjnych dewelopera, strony inwestycji: <http://www.starter.net.pl/pl/> oraz artykułu z dn. 05.03.201, Banaś J.: Sprzedali wszystkie mikroapartamenty: dostęp dn. 28.07.2014 r. http://wroclaw.gazeta.pl/wroclaw/1,95327,15566040,Sprzedali_wszystkie_mikroapartamenty__Maja_od_12_m.html#ixzz3D7jx3zVX.

Inwestycja przy ul. Górniczej to zrewitalizowany budynek mieszkalny. Atutem tego miejsca jest lokalizacja – zielona i spokojna część Pilczyc oraz bardzo atrakcyjne ceny, które są o ponad 20% niższe niż średnie ceny rynkowe we Wrocławiu.

5. Zakończenie

Strategie uniku są coraz częściej wykorzystywane na pierwotnym rynku nieruchomości. Wzrost konkurencji spowodował, że firmy poszukują nowych dróg rozwojowych, które mogą być realizowane poprzez wchodzenie w nisze rynkowe. Widząc potencjał w nieruchomościach o wyjątkowych cechach i przeznaczeniu, duże i małe firmy deweloperskie chętnie wykorzystują strategię uniku. Przedsiębiorstwa czerpią wzorce z wypełniania nisz rynkowych na rynku nieruchomości mieszkaniowych z innych krajów, zazwyczaj europejskich, i wdrażają je do swojej oferty – takie podejście gwarantuje większą szansę sukcesu.

Podsumowując, deweloperzy na rynku wrocławskim wykorzystują nadarzające się okazje, coraz częściej dostrzegają nowe nisze rynkowe i wprowadzają do swojej oferty ciekawe projekty, które trafiają do ściśle określonych grupy docelowych. Co ważne, z przedstawionych przykładów wynika, że większość z nich spotkało się bardzo dobrym przyjęciem wśród klientów, a przedstawione przykłady to potwierdzają. Należy pamiętać, że poszczególne typy strategii konkurencji nie zawsze występują w czystej postaci. Strategie, o ile się nie wykluczają, z powodzeniem mogą być łączone – agresywne strategie konfrontacji ze strategiami współpracy czy też uniku. Coraz więcej przedsiębiorstw, w tym też deweloperskich, stosuje takie połączenia²⁰. Pojawia się pytanie: które strategie konkurencji są przez deweloperów najczęściej łączone i wykorzystywane oraz z jakim skutkiem? Obszar ten stanowi ciekawy temat dalszych badań i rozważań.

Literatura

- Białasiewicz M., *Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wyd. Economicus, Szczecin 2009.
- Bryx M., *Rynek nieruchomości – system i funkcjonowanie*, Poltext, Warszawa 2006.
- Flak O., Głód G., *Konkurencyjni przetrwają*, Wyd. Difin, Warszawa 2012.
- <http://www.wroclaw.pl/rozkreca-sie-rynek-budownictwa-mieszkaniowego>.
- Kaleta A., *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wyd. AE we Wrocławiu.
- Kozieleci J., *Mądrość działania*, „Problemy” 1988, nr 8;
- Krupski R., *Zarządzanie strategiczne – koncepcje, metody*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Łaszek J., Augustyniak H., Olszewski K., Widłak M., Gajewski K., *Raport Narodowego Banku Polskiego: Informacja o cenach mieszkań i sytuacji na rynku nieruchomości mieszkaniowych i komer-*

²⁰ *Zarządzanie strategiczne* – skrypt Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Praca zbiorowa, Wrocław 2000, s. 180.

- cyjnych w Polsce w IV kwartale 2013 r.*, Luty 2014, dostęp dn. 30.07.2014, http://www.nbp.pl/publikacje/rynek_nieruchomosci/ceny_mieszkan_12_2013.pdf.
- Łaszek J., Augustyniak H., Olszewski K., Widłak M., Gajewski K., Raport Narodowego Banku Polskiego: Informacja o cenach mieszkań i sytuacji na rynku nieruchomości mieszkaniowych i komercyjnych w Polsce w IV kwartale 2013 r., luty 2014, dostęp: www.nbp.pl/publikacje/rynek_nieruchomosci/ceny_mieszkan_12_2013.pdf.
- Monitoring Rynku Nieruchomości: Popyt i preferencje mieszkaniowe we Wrocławiu, Wrocław 18.12.2013 r., s. 10.
- Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2011.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1998.
- Raport GUS: Budownictwo mieszkaniowe. I-II kwartał 2014 r., dostęp: <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/przemysl-budownictwo-srodki-trwale/budownictwo/budownictwo-mieszkaniowe-i-ii-kwartal-2014-r-4,16.html>.
- Raport Reas: Rynek mieszkaniowy w Polsce I kwartał 2014 r. dostęp 30.07.2014r., <http://terraceda.pl/wp-content/uploads/2014/07/reas-rynek-mieszkaniowy-w-polsce-1q-2014.pdf>.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, Wyd. Naukowe PWN Warszawa, Kraków 2000.
- Zarządzanie strategiczne* – skrypt Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Praca zbiorowa, Wrocław 2000.

DODGE STRATEGIES ON THE ORIGINAL HOUSING MARKET

Summary: In the recent years there have been a lot of changes on the real estate market. Developers have to adapt their operations to the new reality. The aim of the article is to identify and describe market dodge strategy used by developers. The author discusses the issues and types of competitive strategy including market dodge strategies. Finally she presents examples of avoiding competition on the real estate market in Wrocław.

Keywords: competitive strategy, dodge strategy, niche market, developer, real estate market.