

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

260

Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

Andrzej Kaleta

Krystyna Moszkowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

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 Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-226-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Grażyna Aniszewska: Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii	13
Piotr Banaszyk: Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej	22
Bogusław Bembenek: Restrukturyzacja klastra	33
Rafał Bielawski: Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie	46
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Komplementarność kompetencyjna organizacji a kooperacja na rynku obrotu energią elektryczną.....	58
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Jakość współpracy w innowacjach.....	69
Tadeusz Falencikowski: Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice	80
Grażyna Golik-Górecka: Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o.	94
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	106
Jarosław Ignacy: Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA	116
Leon Jakubów: Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw	126
Marzena Jankowska-Miśkiewicz: Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów	133
Mirosław Jarosiński: Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce	143
Grzegorz Jokiel: Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania.....	153
Szymon Jopkiewicz: Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań	160
Andrzej Kaleta: Kontrola w procesie wdrażania strategii	171
Adam Kałowski: Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw	187
Patrycja Klimas: Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej	195
Izabela Konieczna: Sposób tworzenia modelu biznesowego	206
Joanna Korpus: Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu.....	215
Alina Kozarkiewicz: Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo.....	228

Rafał Krupski: Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa	238
Krzysztof Kud: Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego	248
Aleksandra Kuzaj: Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego	258
Lech Miklaszewski: Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA	268
Mirosław Moroz: Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego	284
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Strategia rozwoju wiedzy w klastrze	294
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych	305
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy	314
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego	328
Jadwiga Nycz-Wróbel: Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS	340
Grażyna Osbert-Pociecha: Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania	350
Paweł Paluchowski: Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA	361
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji	375
Krystyna Poznańska: Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji	385
Joanna Radomska: Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA	397
Agnieszka Rak: Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych	407
Robert Seliga: Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu	417
Letycja Sołoducho-Pelc: Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję	430
Adam Stabryła: Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa	442

Monika Stelmaszczyk: Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.).....	454
Łukasz Sułkowski: Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce	463
Marika Szymańska: Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe.....	474
Ewelina Trubisz: Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich.....	482
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.....	491
Anna Witek-Crabb: Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych.....	504
Przemysław Wolczek: Przyczyny upadku Kodaka	515
Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz: Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej	527
Marian Woźniak: Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia.....	536
Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego.....	548
Anna Wójcik-Karpacz: Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania.....	561
Sławomir Wyciślak: Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa	575
Czesław Zajac: Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych	586
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010.....	597
Bożydar Ziółkowski: Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji	607

Summaries

Grażyna Aniszewska: Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective	21
Piotr Banaszyk: Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation	32
Bogusław Bembenek: Restructuring of cluster.....	45
Rafał Bielawski: Strategic and operating controlling in the company	57
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market.....	68
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Quality of cooperation for innovation	79

Tadeusz Falencikowski: Business strategy and business model – similarities and differences.....	93
Grażyna Golik-Górecka: Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd	105
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship	115
Jarosław Ignacy: Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company	125
Leon Jakubów: Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies	132
Marzena Jankowska-Mihulowicz: The method of evaluation of methodological rationality of managers	142
Mirosław Jarosiński: International entrepreneurship in Poland	152
Grzegorz Jokiel: Periods in the development of organizational management sciences	159
Szymon Jopkiewicz: Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research	170
Andrzej Kaleta: Control in the process of strategy implementation	186
Adam Kalowski: Reasons and directions of corporate restructuring	194
Patrycja Klimas: Operationalization of the organizational proximity	205
Izabela Konieczna: A way to create a business model	214
Joanna Korpus: Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis.....	227
Alina Kozarkiewicz: Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company	237
Rafał Krupski: Research on the importance of intangible resources in an enterprise's strategy	247
Krzysztof Kud: Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development.....	257
Aleksandra Kuzaj: Preventing mobbing as a part of management strategy ..	267
Lech Miklaszewski: The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA	283
Mirosław Moroz: Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store	293
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Knowledge development strategy in a cluster.....	304
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Leadership and management in inter-organizational networks.....	313

Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise.....	327
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company.....	339
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS	349
Grażyna Osbert-Pociecha: Limitation of organization complexity as a new imperative of management	360
Paweł Paluchowski: Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company.....	374
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Assessment of benefits of synergy effect in organization activity.....	384
Krystyna Poznańska: Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation.....	396
Joanna Radomska: Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA	406
Agnieszka Rak: Creating brand image in social media.....	416
Robert Seliga: The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility	429
Letycja Sołoducho-Pelc: Strategic management through vision and mission	441
Adam Stabryła: The concept of quantifying the company's strategic security	453
Monika Stelmaszczyk: Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.)	462
Łukasz Sułkowski: Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland	473
Marika Szymańska: Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company	481
Ewelina Trubisz: The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector.....	490
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: The congruence of environmental factors and organizational culture of companies	503
Anna Witek-Crabb: Strategic choices of women and men as top managers .	514
Przemysław Wolczek: The reasons for the collapse of Kodak	526
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic: Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy.....	535
Marian Woźniak: Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie.....	547

Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship	560
Anna Wójcik-Karpacz: Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation	574
Sławomir Wyciślak: Contagion effect within the company activities.....	585
Czesław Zajac: Personal strategies of international capital groups (holdings)	596
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession.....	606
Bożydar Ziółkowski: Directions of eco-innovations evolution	616

Ewelina Trubisz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZNACZENIE REPUTACJI W ODNIESIENIU DO INTERESARIUSZY STRATEGICZNYCH NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTW DEWELOPERSKICH

Streszczenie: Wydarzenia ostatnich lat pogłębiły nieufność wobec firm, a sytuacji kryzysowych ciągle przybywa. W niepewnym otoczeniu zaufanie i dobra opinia o firmie to wartości poszukiwane, a nawet wymagane przez interesariuszy. Szczególne znaczenie mają one dla kibiców strategicznych firm deweloperskich, dla których pozytywna opinia jest ściśle związana z sukcesem firmy w długim okresie. W artykule podkreślono znaczenie reputacji dla interesariuszy firm deweloperskich. W tym celu przedstawiono istotę reputacji, a także różnice w tożsamości i wizerunku firmy oraz znaczenie reputacji we współczesnych czasach. Omówiono istotę funkcjonowania rynku mieszkaniowego, a także specyfikę działalności firm deweloperskich. W ostatniej części pracy autorka zidentyfikowała najważniejszych interesariuszy i omówiła znaczenie, jakie ma dla nich reputacja dewelopera.

Słowa kluczowe: reputacja, branża deweloperska, rynek nieruchomości mieszkaniowych, interesariusze.

1. Wstęp

Obecnie przedsiębiorstwa działają w otoczeniu, które charakteryzuje turbulencje, złożoność, niepewność oraz wzrost oczekiwań społecznych wobec biznesu przy jednoczesnym spadku zaufania do niego – stwarza to coraz trudniejsze warunki funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Wpływ otoczenia na działalność firm jest tak silny, że przedsiębiorstwa nie mogą sobie pozwolić na lekceważenie zachodzących w nim zmian, a wydarzenia ostatnich lat niestety pogłębiły nieufność wobec firm. Ponadto czynników stanowiących źródło sytuacji kryzysowych przybywa. W tak burzliwym otoczeniu to właśnie zaufanie i pozytywny obiór firmy, a więc dobra reputacja, może stać się istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej. Dobrą opinię o firmie tworzą jej interesariusze, czyli inaczej kibice strategiczni, dlatego przedsiębiorstwa powinny dbać o budowanie korzystnej reputacji wśród wszystkich swoich grup interesów. W dzisiejszych czasach dbanie o wizerunek staje się kluczowym wyzwaniem, szczególnie dla branż, w których jakość ma duże znaczenie dla

klientów, a której nie mogą sprawdzić w momencie zakupu. Pozytywna reputacja jest szczególnie ważna w branży deweloperskiej, gdzie transakcje zawierane są stosunkowo rzadko, a wymiar finansowy jest znaczny. Ważność tego czynnika na działalność firm deweloperskich zajmujących się wznoszeniem nieruchomości mieszkaniowych (to na nich autorka skupiła swoją uwagę) potwierdzają badania, z których wynika, że obecnie ogromną rolę przy wyborze firmy deweloperskiej odgrywa wizerunek i reputacja danego przedsiębiorstwa¹. Przedsięwzięcie deweloperskie wymaga współpracy wielu różnych specjalistów, ekspertów, podwykonawców, dostawców a także przychylności władz i społeczności lokalnej. Tym bardziej przybiera na znaczeniu świadome budowanie reputacji. Celem artykułu jest podkreślenie oraz omówienie znaczenia, jakie ma pozytywna reputacja w odniesieniu do interesariuszy firm deweloperskich w coraz trudniejszych warunkach funkcjonowania tych firm. Niniejszy referat został opracowany na podstawie studiów literaturowych oraz przeglądu raportów rocznych dotyczących rynku pierwotnego i rynku mieszkaniowego w Polsce na przestrzeni ostatnich lat oraz obserwacji rzeczywistości rynkowej.

2. Istota reputacji

Jedną z oznak zmian w podejściu do ekonomii jest wzrost znaczenia i zainteresowania niematerialnymi aktywami przedsiębiorstwa, co znajduje odzwierciedlenie w wysokim ich udziale w wycenie wartości przedsiębiorstw². Zasoby niematerialne to nie mające fizycznej postaci źródła przyszłych korzyści ekonomicznych firmy, obecnie stanowiące istotne źródło przewagi konkurencyjnej. Współcześnie aktywa te są ważne ze względu na ich elastyczność, czyli możliwość wykorzystania w różnorodny sposób, oraz z uwagi na to, że nie tracą one wartości związanej z ich użytkowaniem – w wyniku wykorzystywania wartość aktywów niematerialnych rośnie³. Zasoby niematerialne, inaczej niewidzialne, w literaturze określane są jako zasoby oparte na wiedzy i zalicza się do nich: prawa własności intelektualnej (np. patenty, znaki handlowe), sieci kontaktów, marki produktów, wiedzę i doświadczenie pracowników, kulturę organizacyjną oraz reputację przedsiębiorstwa⁴. W naukach o zarządzaniu reputacja jest różnie definiowana. Zazwyczaj przez reputację rozumie się opinię otoczenia na temat firmy, opartą na ocenie jej charakterystycznych cech, osiąga-

¹ P. Grząbka, *Marketing na rynku nieruchomości deweloperskich*, luty 2008, <http://ceeproperty.pl/userfiles/file/Marketing.pdf>, s. 3 [dostęp: 29.04.01.2012].

² W. Walczak, *Znaczenie niematerialnych zasobów w procesach budowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa*, „E-mentor” 2010, nr 4 (36), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/36/id/775> [dostęp: 02.05.2012].

³ T.J. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2010, s. 32-33.

⁴ R. Hall, *A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14.

nień i zachowania⁵. K. Wójcik przeprowadził szczegółową analizę definicji reputacji, wskazując na różne jej ujęcia w zależności od podejścia⁶:

- w marketingu postrzegana jest jako rezultat brandingu firmy,
- w wycenie przedsiębiorstw – jako rodzaj aktywów niematerialnych,
- w teorii organizacji – jako manifest tożsamości.

Często termin ten jest identyfikowany z wizerunkiem lub z tożsamością. Do niedawna, ze względu na niedużą liczbę badań naukowych na temat reputacji, dochodziło do zacierania różnic tych pojęć i traktowano je jako pokrewne znaczeniowo oraz używano zamiennie. Obecnie dominuje stanowisko, że pojęcia te są powiązane, ale nie są jednoznaczne. Tożsamość to sposób, w jaki firma chce być postrzegana przez interesariuszy firmy, powstaje wewnątrz przedsiębiorstwa. Wizerunek to sposób, w jaki rzeczywistość widzą ją interesariusze, stanowi pewien obraz firmy. Reputacja jest związana przede wszystkim z oceną firmy wydaną przez zainteresowane i związane z nią podmioty.

Istotę reputacji, uwzględniającą jej różne aspekty, zaproponowali C.J. Fombrun (założyciel i prezes Reputation Institute) oraz V. Rindova, według których reputacja to „zbiorowy wyraz przeszłych działań i osiągnięć firmy, który opisuje jej zdolność do dostarczania wartościowych wyników wielu interesariuszom. Reputacja mierzy względną pozycję firmy zarówno wewnątrz, w ocenie pracowników, jak i na zewnątrz, w ocenie inwestorów, w obydwu jej środowiskach – konkurencyjnym i instytucjonalnym”⁷. Podana definicja podkreśla, że dobra opinia o firmie nie powstaje z dnia na dzień, a jest wynikiem długotrwałego procesu, w którym aktywnie uczestniczą interesariusze czy też inaczej mówiąc, kibice strategiczni przedsiębiorstwa, do których można zaliczyć: klientów, pracowników, dostawców, partnerów biznesowych oraz społeczność lokalną.

Reputacja, która jest pozytywna i trwała, wymaga stałego inwestowania w budowanie i utrzymywanie dobrych relacji z interesariuszami przedsiębiorstwa, które w przyszłości mogą przynieść korzyści, jakie łączą się z dobrą opinią (m.in. wyższe ceny produktów, niższe koszty kapitału i pracy, większa lojalność pracowników oraz ochrona w razie kryzysu). Dlatego budowanie pozytywnej opinii dotyczącej przedsiębiorstwa wymaga nie tylko działań marketingowych, które tworzą wizerunek firmy wśród klientów, lecz przede wszystkim aktywności menedżerów, którzy powinni dbać o dobre relacje z pracownikami, inwestorami, społecznością lokalną oraz o utrzymywanie standardów jakościowych oferowanych produktów czy usług⁸.

⁵ E. Głuszek, *Zagrożenia dla reputacji przedsiębiorstwa w dobie kryzysu gospodarczego*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys?*, red. J. Skalik, Wyd. UE, Wrocław 2010, s. 92.

⁶ K. Wójcik, *Public Relation. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, wyd. 4, Placet, Warszawa 2009, s. 57.

⁷ C.J. Fombrun, V. Rindova, *Who's Tops and Who Decides? The social construction of corporate reputation*, New York University, Stern School of Business, Working Paper, New York 1996.

⁸ E. Głuszek, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wyd. AE, Wrocław 2004, s. 143.

Dobra reputacja firmy stanowi wartość dla grup interesów – oceniając ją, dokonują szacunku przyjętej strategii działania. Reputację należy budować w sposób świadomy, uwzględniając perspektywę długookresową, gdyż utrwalenie określonych informacji o firmie w świadomości strategicznych kibiców wymaga długiego czasu.

3. Specyfika działalności przedsiębiorstw deweloperskich a reputacja

Rynek mieszkaniowy stanowi jeden z ważniejszych kierunków rozwoju gospodarczego. Daje zatrudnienie, tworzy infrastrukturę techniczną i podstawy infrastruktury społecznej, dynamizuje gospodarkę i zwiększa PKB. Budownictwo mieszkaniowe w gospodarkach rozwiniętych zatrudnia ok. 5% zatrudnionych ogółem, a jego udział w tworzeniu PKB zawiera się na ogół pomiędzy 8 a 10%⁹. Stosunkowo nowym uczestnikiem rynku budownictwa mieszkaniowego jest deweloper. Pierwsze firmy deweloperskie zaczęły działać z początkiem lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, czyli po transformacji gospodarki w Polsce, która spowodowała odejście od polityki mieszkaniowej kształtowanej przez państwo oraz zwiększenie swobód gospodarczych¹⁰. Dynamiczny rozwój rynku mieszkaniowego nastąpił pod koniec lat dziewięćdziesiątych i trwa do chwili obecnej. Udział firm deweloperskich na rynku budownictwa mieszkaniowego wynosi 38,1%, plasując je na drugim miejscu zaraz po budownictwie indywidualnym (55,4%) – udział ten z roku na rok jest coraz większy¹¹.

Dynamiczny rozwój rynku nieruchomości mieszkaniowych, który utrzymuje się na rynku polskim przez ostatnie kilkanaście lat, spowodowany był niezaspokojonym przez lata popytem na mieszkania. Rozwój tego rynku charakteryzował się niekontrolowanym przyrostem. Przewaga popytu doprowadziła do sytuacji, w której deweloperzy koncentrowali się bardziej na działaniach operacyjnych, a w mniejszym stopniu (czy prawie w ogóle) nie skupiano uwagi na konkurencji oraz na wyzwaniach przyszłościowych i spójnej strategii działania. W wyniku coraz większej konkurencji na rynku nieruchomości mieszkaniowych oraz rozwoju społecznego nastąpiła ewolucja potrzeb i oczekiwań klientów wobec deweloperów. Ponadto niedawne widmo kryzysu gospodarczego, koniec programu rządowego „Rodzina na swoim” oraz wprowadzenie ustawy deweloperskiej ograniczającej finansowanie inwestycji tworzą wymagające warunki działalności dla firm z tej branży. Wydarzenia te sprawiły, że firmy zaczynają coraz bardziej świadomie budować swoje strategie

⁹ P. Witakowski (2007), *Raport 2006, o naprawie sytuacji mieszkaniowej*, Warszawa, www.habitat.pl/download/wstep_raport2006.doc [dostęp: 26.04.01.2012].

¹⁰ D. Cichon, *Zintegrowany system zarządzania nieruchomościami mieszkaniowymi w Polsce*, AGH, Kraków 2012, s. 146-149, <http://winntbg.bg.agh.edu.pl/rozprawy2/10348/full10348.pdf> z dn. 29.04.2012 r.

¹¹ GUS 2011, http://www.stat.gov.pl/gus/5840_3031_PLK_HTML.htm.

i poszukiwać źródeł przewagi konkurencyjnej, dzięki którym będą mogły wyróżnić się na rynku. Badania przeprowadzone przez grupę CEE Property¹² dowodzą, że osoby, które zamierzają kupić mieszkanie, na pierwszym miejscu stawiają dobrą renomę przedsiębiorstwa deweloperskiego, a dopiero na drugim miejscu cenę. Podobne wyniki uzyskano w innym badaniu, przeprowadzonym przez TNS OBOP. Respondenci wskazali dobre referencje na równi z bezpieczeństwem finansowym jako cechy mające najważniejsze znaczenie przy wyborze dewelopera¹³. Oczekiwania potencjalnych klientów wobec przedsiębiorstw z tej branży dotyczą przede wszystkim kryteriów zaufania, bezpieczeństwa, wiarygodności i doświadczenia. W branży nie ma wiele firm, które cieszyłyby się nienaganną opinią, dlatego reputacja może stanowić cenny zasób i jednocześnie źródło przewagi konkurencyjnej. Pozytywna reputacja jest szczególnie ważna ze względu na to, że mieszkanie to produkt różnorodny i niepowtarzalny, transakcje zawierane są rzadko i mają znaczny wymiar finansowy, a okres użytkowania jest wyjątkowo długi, co sprawia, że decyzje o jego nabyciu mają wyjątkowe znaczenie dla klientów i są podejmowane świadomie¹⁴. Przytoczone badania, cechy produktu oraz waga transakcji zawieranych na rynku nieruchomości stanowią przesłankę do budowania reputacji i dbania o reputację wśród klientów.

Działalność deweloperska jest specyficzna. Deweloper to ten, „który dla osiągnięcia dochodu w przyszłości, organizuje i koordynuje proces inwestowania w nieruchomości, począwszy od inicjatywy planowanego przedsięwzięcia, poprzez jego realizację i przekazanie finalnego produktu do eksploatacji lub dalszego rozwoju”¹⁵. Przytoczona definicja podkreśla szczególną rolę dewelopera jako organizatora i koordynatora procesów inwestycyjnych w nieruchomości. Każda nowa inwestycja w nieruchomość stanowi nowe przedsięwzięcie, które składa się z wielu ściśle powiązanych ze sobą działań, wykonywanych przez różnych ekspertów, m.in. architektów, prawników, pośredników nieruchomości, doradców finansowych. Współpraca tych wszystkich grup wymaga wzajemnego zaufania i wiarygodności. Bardzo często przedsięwzięcia deweloperskie finansowane są z kredytów inwestycyjnych udzielanych przez banki, a także potrzebują zgody władz lokalnych na realizację zamierzonych planów.

¹² P. Grzabka, op. cit.

¹³ *Marka dewelopera i klient. Oczekiwania wobec marek deweloperów, autorytety i źródła opinii*, http://www.proto.pl/PR/Pdf/RaportOnBoardPR_MarkaDewelopera.pdf [dostęp: 30.04.2012].

¹⁴ M. Bryx, *Rynek nieruchomości – system i funkcjonowanie*, Poltext, Warszawa 2006, s. 45-47.

¹⁵ D. Trojanowski, *Kim jest deweloper – cz. I*, „Nieruchomości” 2004, nr 1, s. 39.

4. Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy firm deweloperskich

Interesariuszem firmy jest „każda grupa lub osoba, która może wpływać na realizację celów organizacji lub na której sytuację wpływa organizacja, realizując swoje cele”¹⁶. Zidentyfikowano trzy grupy interesariuszy przedsiębiorstw deweloperskich dla których reputacja ma w ostatnich czasach szczególne znaczenie. Zaliczono do nich: klientów, inwestorów oraz firmy współpracujące.

Reputacja w odniesieniu do klientów – dobra reputacja świadczy o solidności i wiarygodności firmy, która ją posiada. Na rynku nieruchomości mieszkaniowych największy odsetek klientów dokonuje zakupu mieszkania zaledwie raz bądź dwa razy w życiu, dlatego decyzje podejmowane są świadomie, bowiem łączą się ze znacznymi wydatkami i długim okresem użytkowania produktu, czyli mieszkania. Klienci oczekują, aby deklaracje przedsiębiorstwa co do jakościowych cech produktu były zgodne z rzeczywistością, dlatego poszukują firm, których wyróżnia solidność wykonania i terminowość realizacji prac. Klienci firm deweloperskich nie są w stanie sprawdzić cech użytkowych i jakości produktu w momencie zakupu, dlatego dobra opinia o jakości produktu, a także usługach posprzedażowych związanych z systemem gwarancyjnym i serwisowym stanowi istotny czynnik decyzyjny. Badania dowodzą, że na rynku nieruchomości mieszkaniowych najbardziej liczą się referencje pochodzące od zadowolonych klientów, znajomych, przyjaciół i są one ważniejsze niż wypowiedzi ekspertów czy specjalistów z branży budownictwa¹⁷. Kluczowym czynnikiem sukcesu staje się lojalność klientów rozumiana jako rozpowszechnianie przez nich pozytywnych opinii o deweloperze wśród osób trzecich, bowiem na ich podstawie podejmowane są decyzje o wyborze firmy. Budowanie dobrych relacji z klientami, które owocują późniejszymi rekomendacjami opartymi na dobrej opinii, ma szczególne znaczenie w działalności deweloperów. Pozytywna opinia powinna wynikać z dobrej jakości produktu, terminowości wykonania prac oraz dobrej obsługi klienta zarówno przed dokonaniem transakcji, jak i po jej dokonaniu, bowiem dobrą opinię można szybko stracić.

Reputacja w odniesieniu do inwestorów – finansowanie inwestycji deweloperskich odbywa się z udziałem kapitału własnego i obcego, pochodzących z różnych źródeł. Decydujące znaczenie wśród źródeł obcych mają kredyty krótko- i średnioterminowe. Kredytodawcami są głównie inwestorzy indywidualni, instytucjonalni i otwarte fundusze nieruchomości¹⁸. Kryzys gospodarczy przyczynił się do zaostrzenia warunków finansowania projektów deweloperskich przez banki, jak i do spadku zainteresowania inwestorów zagranicznych, dotychczas silnie inwestujących w sektor mieszkaniowych w Polsce, pozbawiając dopływu środków

¹⁶ F.R. Freeman, *Strategic Management: A stakeholders approach*, Pitman, Boston 1984, s. 46.

¹⁷ *Marka dewelopera ...*

¹⁸ E. Kucharska-Stasiak, *Nieruchomość a rynek*, PWN, Warszawa 2002, s. 217-218.

pochodzących z funduszy *private equity*¹⁹. Ponadto w życie weszła nowa ustawa, która reguluje finansowanie projektów deweloperskich, a jej głównym założeniem jest zwiększenie poziomu prawnego i finansowego bezpieczeństwa nabywców nieruchomości. Do tej pory częstą praktyką było finansowanie inwestycji z pieniędzy pochodzących od klientów, co w razie przerwania inwestycji w trakcie jej trwania oraz zdarzającej się upadłości deweloperów łączyło się z ryzykiem utraty przez klientów wpłaconych środków. Nowa ustawa zmierza do zminimalizowania tego niebezpieczeństwa poprzez wprowadzenie rachunków powierniczych i gwarancji bankowych lub ubezpieczeniowych²⁰. Tym samym pozyskanie finansowania z banków będzie utrudnione. Aby je uzyskać, firmy będą musiały przekonać banki lub inwestorów o wysokiej jakości produktów i możliwości generowania planowanych zysków z przewidywanego przedsięwzięcia. W tym celu potrzebne będą nie tylko profesjonalnie przygotowane analizy wykonalności projektu, uwzględniające różne scenariusze realizacji inwestycji, ale także zdobyta do tej pory wiedza, doświadczenie oraz dobra reputacja. W świetle tych wydarzeń nabrała znaczenia wiarygodność i dobra opinia o firmie deweloperskiej. Pozytywna reputacja dla inwestorów oznacza wiarygodne przekazywanie rzetelnych i pełnych informacji dotyczących finansów firmy, opartych na dobrej jakości produktach. W opinii inwestorów najlepiej o perspektywach firmy świadczy zdolność firmy do generowania zysków w długim okresie, a określanie ryzyka związanego z przyszłą inwestycją dokonywane jest m. in. na podstawie stabilności zysków osiąganych przez przedsiębiorstwo w przeszłości. Dla inwestorów dobra reputacja stanowi pewnego rodzaju gwarancję właściwego wykorzystania środków.

Reputacja w odniesieniu do aliantów²¹ – działalność deweloperów mieszkaniowych polega na organizowaniu i koordynowaniu inwestycji pod względem formalnym, technicznym oraz finansowym w celu realizacji przedsięwzięcia i umieszczeniu oferty na rynku. Realizacja inwestycji wymaga współpracy różnych firm, a także specjalistów, m.in. dostawców materiałów, firm budowlanych, podwykonawców, inżynierów, architektów, doradców finansowych i prawników. Dla przedsiębiorstw, które współpracują z deweloperem, najważniejsze jest rzetelne i terminowe wywiązywanie się z wzajemnych zobowiązań, sposobów rozwiązywania konfliktów oraz lojalność w podejmowanych działaniach. Od dobrze układającej się współpracy zależy w dużej mierze jakość oraz terminowość prac wykończeniowych, dlatego nawiązywanie długookresowej współpracy z innymi przedsiębiorstwami może owocować efektywniejszą i lepszą jakościowo realizacją projektu. Dobra reputacja wśród firm współpracujących oznacza bycie odpowiedzialnym i wiarygodnym partnerem w interesach. W czasie realizacji inwestycji pojawia się wiele problemów, pytań

¹⁹ Raport REAS: *Finansowanie inwestycji deweloperskich – raport z badań*, <http://www.reas.pl/index.php?pid=202&fileid=1031> [dostęp: 10.05.2012].

²⁰ M. Płoszka, *Nowe obowiązki deweloperów czy klienci zyskają?*, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Nowe-obowiazki-deweloperow-Czy-klienci-zyskaja-2530877.html>.

²¹ E. Głuszek, *Zarządzanie zasobami...*, s. 149-150.

i zmian w projekcie. Wszystkie kwestie powinny być w miarę możliwości uregulowane zapisami w umowie, a w razie pojawienia się spraw nieprzewidzianych umową – przygotowany tok postępowania w sprawach spornych, aby móc szybko zareagować. Szybkemu rozwiązywaniu konfliktów sprzyja wzajemne zaufanie i dobre relacje między podmiotami. Dobra reputacja stanowi również atut w negocjacjach z dostawcami, kredytodawcami, specjalistami, bowiem są oni skłonni obniżać ceny dla firm cieszących się dobrą reputacją, gdyż taka współpraca stabilizuje ich pozycję, a także wpływa pozytywnie na ich wizerunek.

5. Zakończenie

Reputacja to suma bieżących i przeszłych wizerunków firmy, a jednocześnie ocena przedsiębiorstwa dokonywana przez jej interesariuszy w odniesieniu do poziomu realizowanych przez nią oczekiwań lub ocena zdolności do zaspokojenia tych oczekiwań przez firmę. Kształtowana jest w długim okresie, poprzez połączenie doświadczeń własnych poszczególnych interesariuszy²². Pozytywna reputacja w warunkach rosnącej konkurencji oraz kryzysu gospodarczego niewątpliwie zwiększa szanse na przetrwanie i rozwój firmy. Reputacja jest źródłem wyróżnienia produktów, stanowi podstawę podejmowania decyzji konsumenckich co do wyboru firmy oraz wyboru dostawców, ale także rodzajem zabezpieczenia firmy, ułatwiającej szybsze odzyskanie utraconej pozycji.

Firmy deweloperskie, które obecnie funkcjonują w coraz to trudniejszych warunkach spowodowanych kryzysem oraz wzrostem konkurencji, wymagań klientów oraz nowym ustawodawstwem, chcąc przetrwać oraz się rozwijać, muszą uwzględnić w swoich działaniach i strategiach znaczenie, jakie interesariusze przywiązują do dobrej reputacji, na którą składają się takie wartości, jak wiarygodność, solidność, zaufanie i odpowiedzialność. Pozytywna opinia o firmie, która budowana jest poprzez spójne działania w długim okresie, może stać się gwarantem długookresowej przewagi konkurencyjnej na rynku deweloperskim.

Literatura

- Bryx M., *Rynek nieruchomości – system i funkcjonowanie*, Poltext, Warszawa 2006.
- Cichon D., *Zintegrowany system zarządzania nieruchomościami mieszkaniowymi w Polsce*, AGH, Kraków 2012, <http://winntbg.bg.agh.edu.pl/rozprawy2/10348/full10348.pdf> [dostęp: 29.04.2012].
- Dąbrowski T.J., *Reputacja przedsiębiorstwa*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2010.
- Freeman R.E., *Strategic Management: A stakeholders approach*, Pitman, Boston 1984.
- Fromburn C.J., Rindova V., *Who's Tops and Who Decides? The social construction of corporate reputation*, New York University, Stern School of Business, Working Paper, New York 1996.

²² W. Rydzak, *Reputacja a działania informacyjne organizacji w sytuacjach kryzysowych i determinanty ich wyboru*, Wyd. UE, Poznań 2011, s. 5-8.

- Głuszek E., *Zagrożenia dla reputacji przedsiębiorstwa w dobie kryzysu gospodarczego*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys?*, red. J. Skalik, Wyd. UE, Wrocław 2010.
- Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wyd. AE, Wrocław 2004.
- Grząbka P., *Marketing na rynku nieruchomości deweloperskich*, luty 2008 <http://ceeproperty.pl/userfiles/file/Marketing.pdf>, s.3 [dostęp: 29.04.2012].
- GUS 2011, http://www.stat.gov.pl/gus/5840_3031_PLK_HTML.htm [dostęp: 20.04.2012].
- Hall R., *A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage*, "Strategic Management Journal" 1993, vol. 14.
- Kucharska-Stasiak E., *Nieruchomość a rynek*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Płoszka M., *Nowe obowiązki deweloperów czy klienci zyskają?*, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Nowe-obowiazki-deweloperow-Czy-klienci-zyskaja-2530877.html> [dostęp: 27.04.2012].
- Marka dewelopera i klient. Oczekiwania wobec marek deweloperów, autorytety i źródła opinii*, http://www.proto.pl/PR/Pdf/RaportOnBoardPR_MarkaDewelopera.pdf [dostęp: 26.04.2012].
- Raport REAS: *Finansowanie inwestycji deweloperskich – raport z badań*, <http://www.reas.pl/index.php?pid=202&fileid=1031> [dostęp: 10.05.2012].
- Rydzak W., *Reputacja a działania informacyjne organizacji w sytuacjach kryzysowych i determinanty ich wyboru*. Wyd. UE, Poznań 2011.
- Trojanowski D., *Kim jest deweloper – cz. I*, „Nieruchomości” 2004, nr 1.
- Walczak W., *Znaczenie niematerialnych zasobów w procesach budowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa*, „E-mentor” 2010, nr 4 (36), <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/36/id/775> [dostęp: 02.05.2012].
- Witakowski P. (2007), *Raport 2006, o naprawie sytuacji mieszkaniowej*, Warszawa, www.habitat.pl/download/wstep_raport2006.doc, z dn. [dostęp: 26.04.2012].
- Wójcik K., *Public Relation. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, wyd. 4, Placet, Warszawa 2009.

THE IMPORTANCE OF REPUTATION IN RELATION TO STAKEHOLDERS ON THE EXAMPLE OF COMPANIES FROM THE REAL ESTATE SECTOR

Summary: The events of recent years deepened the distrust of businesses. In this changing environment, trust and good opinion about the company becomes the value required by stakeholders. The author of this article tries to highlight the particular importance of reputation in relation to stakeholders of the companies from the real estate sector. For this purpose, the article presents the essence of reputation as well as differences between the identity and the image of a company. Then it discusses the essence of the functioning of housing market and presents the characteristics and environment of the real estate development companies. In the last part of the paper the author identifies the key stakeholders and discusses the importance of the developer's reputation.

Keywords: reputation, real estate market, companies from the real estate sector, stakeholders.