

Renata Halina Strzelecka

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

STRATEGIE ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA BUDOWNICTWA MIESZKANIOWEGO W POLSCE W WARUNKACH KRYZYSU

Streszczenie: Celem artykułu była próba zidentyfikowania determinant mających wpływ na wybory strategiczne firm deweloperskich w Polsce, a także przybliżenie strategii rozwoju stosowanych przez firmy tego sektora w okresach nieciągłości spowodowanych kryzysem. Starano się także wykazać, jak ważna dla przetrwania tego rynku jest identyfikacja czynników stymulujących rozwój sektora oraz szybkie ich uwzględnienie w strategiach. Działanie przedsiębiorstw rynku deweloperskiego w okresie bessy jest bardzo trudne, trudne są również wybory strategiczne firm, a reakcje przedsiębiorstw na zachodzące w otoczeniu zmiany obciążone dużym ryzykiem. Pomimo tych trudności są na tym rynku podmioty, które potrafią dostosować swoje działania do trudnej sytuacji i wdrożyć skuteczne strategie rozwoju.

Słowa kluczowe: deweloper, kryzys, rozwój, strategia.

1. Wstęp

Podstawowym warunkiem przetrwania przedsiębiorstwa w długim okresie jest jego wzrost i rozwój. Strategia jest jednym z instrumentów zarządzania przedsiębiorstwem, stwarzającym taką możliwość. To dzięki niej wiele firm osiąga swój sukces na rynku. Działalność współczesnych przedsiębiorstw wymaga ciągłego ewoluowania, poszukiwania nowych wzorców instytucjonalnych, generuje potrzebę stałego redefiniowania misji i strategii. Żeby trwać, musi „dążyć do ustalenia takiej strategii na jutro, która zmierzać będzie do antycypowania prawdopodobnych zmian, budowania strategii, która umożliwi podmiotowi gospodarującemu uzyskanie korzyści z tego, co nieprzewidziane i nieprzewidywalne” [Janasz, Janasz, Koziół, Szopik 2008, s. 11].

Strategia rozwoju przedsiębiorstwa powstaje w określonych warunkach wewnętrznych i zewnętrznych, które, przekładając się na zachowania przedsiębiorstwa, wyznaczają jego przyszły kształt. Nie ma jednolitego wzorca zachowań, który mógłby być zastosowany z powodzeniem w każdej sytuacji. W zależności od różnych czynników, jedne z przedsiębiorstw działają w warunkach normalnych, inne w warunkach kryzysu, a swój przyszły sukces zawdzięczają umiejętności dokonania wy-

boru właściwej drogi rozwoju [Smutek 2003, s. 15]. W warunkach złożonego i bardzo zmiennego otoczenia podejmowanie właściwych decyzji strategicznych, gwarantujących sukces przetrwania, jest bardzo trudne. Bardzo trudny jest również rynek budownictwa mieszkaniowego w Polsce, a spowodowane kryzysem zawirowania jeszcze bardziej skomplikowały działania funkcjonujących na nim firm, które – żeby odnieść sukces – muszą umieć antycypować trendy rynkowe i dostosowywać strategie szybciej niż konkurenci do sytuacji na rynku.

Celem artykułu jest próba zidentyfikowania determinant mających wpływ na wybór strategii rozwoju stymulujących rozwój tego sektora w okresach nieciągłości spowodowanych kryzysem.

2. Sektor deweloperski w Polsce

Sektor deweloperski w Polsce rozwinął się w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia wskutek przemian ustrojowych, których wynikiem było wycofanie się państwa ze wspierania budownictwa spółdzielczego. Od tego momentu jego rozwój przebiegał zgodnie z panującymi na świecie zasadami rynkowymi [Budzińska 2008, s. 79]. W czasach wzmożonej konkurencji i dobrej koniunktury na rynku, jaka panowała do 2007 r., liczba firm realizujących inwestycje w systemie deweloperskim znacznie wzrosła. Lata 2000-2005 to okres, w którym całkowitej przemianie uległa struktura inwestowania w zakresie budownictwa mieszkaniowego, podnosząc rangę dewelopera, a minimalizując znaczenie spółdzielni mieszkaniowych [Stokłosa 2009, s. 2].

Aktywność tego sektora była i nadal jest widoczna głównie na rynku mieszkaniowym, choć deweloperzy angażują się również w inwestycje o charakterze usługowym, handlowym i przemysłowym. Realizują projekty, w których wyniku powstają biurowce, centra handlowe, hale magazynowe, hotele oraz wszelkie inne nieruchomości o funkcjach wysoko specjalistycznych, jak lotniska czy terminale portowe. Spora część firm deweloperskich koncentruje się na działalności związanej z zarządzaniem nieruchomościami [Chmielewska-Mulka 2008, s. 10]. Deweloper, podejmując się działań, musi także wykazać się wiedzą i umiejętnościami z zakresu organizowania procesu inwestycyjnego, przygotowania i prezentacji ofert oraz profesjonalnego przygotowania warunków i zasad sprzedaży lokali.

Firmy działające na tym rynku różnią się między sobą zakresem i stopniem oferowanych produktów i usług, formą własności firmy i wysokością kapitału, a także sposobami finansowania przedsięwzięć inwestycyjnych. Różnią się też swoją misją, tożsamością i wypracowanym wizerunkiem. Wśród deweloperów przeważają spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, często wyodrębnione z dużej grupy kapitałowej, które zostały stworzone w celu realizacji czasem kilku, a czasem kilkudziesięciu czy nawet kilkuset inwestycji. Najczęściej działają na rynku lokalnym, jednak obecnie coraz częściej rozszerzają skalę działania na inne regiony. Funkcjonują w otoczeniu, które wpływa na ich zdolność do osiągnięcia wyznaczonych celów oraz determinuje

kierunki ich działania. Ze względu na swą heterogeniczność stają wobec unikatowych czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Wykazują dużą wrażliwość na zmiany koniunktury gospodarczej oraz uzależnienie od różnych decyzji politycznych, demograficznych, indywidualnych dochodów czy chociażby zachowań spekulacyjnych uczestników rynku. Dlatego warunkiem koniecznym powodzenia procesu inwestycyjnego jest uwzględnienie ryzyka tkwiącego w środowisku, związanego z konkurencją, nabywcami oraz czynnikami ekonomicznymi.

3. Uwarunkowania makroekonomiczne sektora

Czynniki ekonomiczne. Kondycja gospodarki wywiera wpływ na rozwój każdej firmy. Odzwierciedla nie tylko jej stan, ale i sytuację jej podmiotów. Dochody i wynikająca z nich siła nabywczą konsumentów, ceny i ich struktura, a także stawki podatkowe stanowią najważniejsze czynniki podaży i popytu na rynku nieruchomości. Wielkość PKB obrazuje stan gospodarki, która pośrednio wpływa na inne elementy otoczenia ekonomicznego, jak inflacja, stopa bezrobocia, stopy procentowe czy dochody, które z kolei przekładają się na przebieg koniunktury w sektorze. Wymienione elementy otoczenia oddziałują z niejednakową siłą na firmy prowadzące działalność na różnych rynkach, w tym na ich otoczenie konkurencyjne. Dla jednej firmy będą stanowiły szansę rozwojową, dla drugiej będą zagrożeniem, a jeszcze na inną nie wywrą żadnego wpływu.

Wysoki poziom PKB i niskie bezrobocie po akcesji Polski do Unii Europejskiej sprzyjały rozwojowi firm deweloperskich i popytowi na rynku nieruchomości. Dobre wyniki gospodarcze spowodowały napływ do naszego kraju zagranicznych inwestorów, mających nadzieję na wysoką rentowność prowadzonych w Polsce inwestycji. Ich szczególne zainteresowanie budziły sektory nowoczesnych powierzchni biurowych oraz gruntów inwestycyjnych. Sektor powierzchni mieszkaniowych również nabrał dużego przyspieszenia, przyczyniając się do wzrostu liczby inwestycji, a także wzrostu na nie popytu, co w efekcie wpłynęło na wzrost cen gruntów pod zabudowę i cen transakcyjnych mieszkań. W roku 2006 odnotowano rekordowe tempo wzrostu liczby nieruchomości mieszkaniowych, m.in. w Warszawie – na poziomie 50% – oraz w innych dużych miastach Polski. Popyt przewyższający podaż spowodował, że lokale mieszkalne były sprzedawane z dwuletnim wyprzedzeniem. W dużej części były to lokale kupowane w celach czysto inwestycyjnych [Drewicz-Tułodziecka 2008, s. 32-33].

Wzniesienie i wyposażenie nieruchomości wymaga poniesienia dużych nakładów, dlatego bardzo ważna jest przyjazna polityka kredytowa zarówno wobec klientów indywidualnych, jak i instytucjonalnych. Niski poziom stóp procentowych, wysokość inflacji i wielkość wszystkich innych wskaźników makroekonomicznych są z sobą ściśle powiązane, przez co najczęściej stymulują podaż i popyt na domy, mieszkania i inne lokale. Nasilenie konkurencji w sektorze bankowym wpłynęło również na zwiększenie atrakcyjności oferowanych produktów bankowych. Czynniki

ki te stały się zachętą do zaciągania długoterminowych kredytów hipotecznych, zabezpieczonych wartością nieruchomości. Ponieważ kredyty bankowe są znacznie bardziej dostępne dla odbiorcy indywidualnego niż dewelopera, więc stosowane było finansowanie inwestycji mieszkaniowej przez przyszłych mieszkańców w trakcie jej realizacji. Był to, jak dotąd, jedyny sposób taniego budownictwa deweloperskiego w Polsce [Stachura 2007, s. 199-201]. Świadczy to jednak o finansowej słabości firm deweloperskich.

Trend wzrostowy w sektorze budowlanym uległ zahamowaniu w II połowie 2007 r. wskutek wzrostu inflacji i w konsekwencji stóp procentowych. Zmniejszyła się liczba udzielanych kredytów, wzrosły koszty ich refinansowania i w efekcie ceny kredytu. Pogorszenie się koniunktury było efektem kryzysu *subprime* obserwowanego w Europie Zachodniej. Trudna sytuacja finansowa sprawiła, że nawet banki miały problem z pozyskaniem pieniądza na rynku międzybankowym i w związku z tym kryteria przyznawania kredytów stały się bardziej rygorystyczne [www.hossa.ae.wroc.pl]. Skutkiem zmniejszenia liczby udzielanych kredytów był powrót do transakcji gotówkowych, a w jego następstwie drastyczny spadek liczby nowych inwestycji. Ograniczenie akcji kredytowej uderzyło nie tylko w osoby fizyczne, pragnące kupić mieszkanie, ale przede wszystkim w przedsiębiorstwa realizujące inwestycje na rynku nieruchomości, które w znacznej większości były i są finansowane z kredytów hipotecznych. Załamanie się rynku kredytów hipotecznych w latach 2008-2009 wprowadziło rynek budowlany w fazę spadków produkcji budowlanej generowanej w budownictwie mieszkaniowym. Znaczna część rozpoczętych inwestycji została wstrzymana lub przynajmniej odroczone w czasie. Zjawisko to nasiliło się najbardziej w I kwartale 2009 r., spadła nie tylko drastycznie liczba nowo rozpoczynanych budów, ale także liczba pozwoleń wydanych na budowę, przede wszystkim w obszarze budownictwa wielorodzinnego realizowanego na sprzedaż [Kirejczyk 2009, s. 5]. Załamanie w budownictwie wielorodzinnym jest bardzo niekorzystne nie tylko dla sektora, ale i dla gospodarki jako całości. Ewentualny powrót na ścieżkę wzrostu przewidywany jest w 2011 r., gdy podaż z lat 2008 i 2009 zostanie wchłonięta przez realny popyt [*Polski rynek budowlany 2009*, s. 27].

Kryzys finansowy i drastyczne zmniejszenie popytu spowodowały wykruszenie się wielu firm, które ani nie dysponowały dostateczną wiedzą, jak sobie poradzić z kryzysem, ani nie posiadały dostatecznych funduszy. Utrudnienia w dostępie do kredytów odbiły się na firmach deweloperskich, doprowadzając wiele z nich do upadłości. Pod koniec 2008 r. ponad 100 firm złożyło w sądach wnioski upadłościowe. Tylko te firmy, których inwestycje były prowadzone w sposób profesjonalny i przemyślany, potrafiły zminimalizować ryzyko związane z kryzysem [*Rynek deweloperski w Polsce ... 2009/2010*].

Według opinii firmy doradczej REAS największą barierą dla rozwoju tego sektora jest zmniejszenie liczby udzielanych kredytów. Znaczna większość inwestycji po wrześniu 2008 r. realizowana jest bez udziału kredytu. Jeżeli polityka banków pozostanie nadal tak restrykcyjna, grozi to zahamowaniem na dłużej nowych inwestycji mieszkaniowych [Incest Map.pl].

Według najnowszych badań (2010) przeprowadzonych przez firmę badawczą PMR na potrzeby raportu „Sektor budowlany w Polsce II połowa 2009. Analiza porównawcza województw i prognozy rozwoju na lata 2009-2012” nastroje firm są bardziej optymistyczne niż na początku roku. Jedna piąta firm ocenia swoją sytuację w sektorze jako pozytywną (wobec 9% sprzed pół roku), 42% wierzy w poprawę sytuacji – wcześniej było to tylko 31%, a jedynie 14% przewiduje dalsze jej pogorszenie, w porównaniu z wcześniejszym wynikiem: 33%. Poprawę zaobserwowano również w ocenie portfela zamówień budowlanych, aż 39% respondentów wyraża się pozytywnie o jego wielkości w stosunku do 31% sprzed pół roku wcześniej. Powyższa analiza PMR wykazuje także ogólną tendencję wzrostową Indeksu Konjunktury Budowlanej PMR, który we wrześniu przyjął wartość 5,5 pkt. wobec -2,6 pkt. z marca 2009 roku [www.pmrpublications.com]. Dane opublikowane przez GUS we wrześniu 2010 r. również informują o spowolnieniu tempa spadków na rynku mieszkaniowym [www.wroclaw.gazeta.pl].

Mimo iż widoczna jest systematyczna poprawa sytuacji, to wyniki sprzedaży za pierwsze trzy kwartały tego roku są słabsze o 30% niż w analogicznym okresie roku poprzedniego. Spadek poziomu sprzedaży może oznaczać groźbę upadku kolejnych firm deweloperskich. W najgorszej sytuacji znajdują się obecnie przedsiębiorstwa, które rozpoczęły nowe inwestycje, nie „przedsprzedając” w nich wszystkich mieszkań, oraz te, które zakup gruntów finansowały z kredytów bankowych [Kozłowski 2009, s. 4]. Dobrą sytuację finansową mają tylko duże firmy w branży i jest ona rezultatem dobrej koniunktury w latach 2006-2007 oraz zawartych w tym czasie, na dobrych warunkach, kontraktów. W sytuacji kryzysu firmy stosują pozyskiwanie projektów poprzez stosowanie konkurencji cenowej, poszukiwanie tańszych dostawców materiałów i podwykonawców oraz renegocjacje cen z obecnymi kontrahentami. Obserwuje się dużą presję na obniżki kosztów, m.in. poprzez zwolnienia oraz zmniejszenie kosztów generalnego wykonawstwa. Takie działania pozwalają deweloperom na odbudowę banków ziemi, przy czym największym zainteresowaniem cieszą się grunty gotowe, tj. takie, które mają już przyznane pozwolenie na budowę. Na razie nie wiadomo, czy niewielkie ożywienie, jakie zapanowało w drugiej połowie 2009 r., jest wynikiem trendu związanego z wykorzystywaniem niskich cen mieszkań, czy oznacza powrót w kierunku optimum [www.bankier.pl].

Czynniki polityczno-prawne sektora. Ustawodawstwo polskie regulujące działalność deweloperską nastrocza wielu problemów działającym w sektorze firmom. Ustawa o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym w znaczny sposób ograniczyła podaż na rynku nieruchomości. Wprowadziła obowiązek sporządzenia nowych miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego w skali miasta, gminy lub ich części, unieważniając tym samym wcześniejsze decyzje (uchwalone przed 1 stycznia 1995 r.) o przeznaczeniu terenów na cele inwestycyjne. Tereny nieobjęte planem, jako grunty o niejasnym statusie, stanowią dla inwestora ważny czynnik ryzyka przy podejmowaniu przedsięwzięć inwestycyjnych. Dodatkowym utrudnieniem jest tryb wydawania decyzji o warunkach zabudowy i zagospodarowa-

nia przestrzennego, który wymaga od inwestora uzyskania wielu opinii i uzgodnień. Zaostrzeniu uległy również przepisy dotyczące samej lokalizacji obiektów, przede wszystkim mieszkaniowych, ograniczając ich lokalizację do terenów uzbrojonych oraz znajdujących się w sąsiedztwie dróg publicznych i terenów przynajmniej częściowo zabudowanych. Załedwie 1/5 terenów Polski, dla których opracowanie planów jest konieczne, takie plany posiada. Deweloperzy, decydując się na zakup działki, wybierają najczęściej taką, na której można rozpocząć inwestycję zaraz po sporządzeniu właściwej dokumentacji i uzyskaniu pozwolenia na budowę. Niestety tereny dostępne na rynku budowlanym, objęte miejscowym planem zagospodarowania przestrzennego, są bardzo często terenami trudnymi, wymagającymi od dewelopera poniesienia dodatkowych nakładów finansowych, związanych z wykonaniem dodatkowej dokumentacji tak projektowej, jak i całej inwestycji, wynikających z uwarunkowań gruntowych czy urbanistycznych, wymagających zastosowania bardziej skomplikowanej technologii wykonawstwa. Utrudniony dostęp do atrakcyjnych gruntów i sytuowanie osiedli na terenach trudnych obniżają konkurencyjność oferty deweloperskiej w stosunku do rynku wtórnego. Oznacza to, że wprowadzenie Ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym w znaczący sposób zwiększyło wpływ decyzji lokalizacyjnych na pozycję konkurencyjną firmy deweloperskiej [Stachura 2007, s. 88-91].

Prawo budowlane w swym obecnym brzmieniu i rozporządzenia w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budynki, także przyczyniły się do zwiększenia kosztów procesu inwestycyjnego. Przepisy ograniczają dążenia dewelopera do zbyt intensywnej zabudowy, przez co zmniejsza się liczba domów czy mieszkań na działce, co z kolei wpływa na wzrost kosztu powierzchni mieszkalnych o przypisaną im wartość gruntu. Kolejnym utrudnieniem są coraz wyższe wymagania formalne stawiane inwestorom i projektantom, często niejasne i niewłaściwie interpretowane przez konkretnego urzędnika. Dużo trudności przysparza także uzyskanie właściwych zezwoleń, które bardzo wydłuża się w czasie. W dużych miastach, gdzie popyt jest największy, okres oczekiwania wynosi nawet rok.

Wprowadzona 3 października 2008 r. Ustawa o udostępnianiu informacji o środowisku, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko (DzU 2008 nr 199, poz. 1227) jeszcze bardziej skomplikowała i wydłużyła proces inwestycji, głównie infrastrukturalnych. Problemem jest również to, że wiele rozwiązań przyjętych w nowych ustawach wykracza często poza unijne wymagania, komplikując tym samym dostosowanie inwestorów do rozporządzeń [www.dom.gazeta.pl].

Budowa mieszkań i domów jednorodzinnych na sprzedaż lub wynajem przez deweloperów jest podstawową formą budownictwa mieszkaniowego i zaspokajania potrzeb mieszkaniowych we wszystkich rozwiniętych gospodarkach. Budownictwo takie jest zaliczane do najbardziej ryzykownych działań przedsiębiorczych ze względu na wymagania związane z wysokim zaangażowaniem kapitału na realizację inwestycji, na którą przyszły popyt jest bardzo niepewny. W obliczu zagrożeń gospo-

darczych, spowodowanych kryzysem finansowym, który wpłynął na obniżenie dostępności kredytów hipotecznych oraz spadek popytu na mieszkania i ograniczenie inwestycji w segmencie mieszkań deweloperskich, bardzo ważne jest także stymulowanie sektora mieszkaniowego za pomocą instrumentów polityki mieszkaniowej państwa, które wspiera rozwój rynku mieszkań wszystkich typów, w tym zwłaszcza na wynajem.

Z początkiem 2009 r. w obliczu zagrożenia kryzysem gospodarczym zostały wprowadzone przez rząd pewne działania mające na celu wsparcie budownictwa w Polsce i poprawę efektywności funkcjonowania istniejących programów polityki mieszkaniowej. Obejmują one wszystkie możliwe obszary rynku mieszkaniowego. W ramach nowelizacji Ustawy o finansowym wsparciu tworzenia lokali socjalnych, mieszkań chronionych i domów dla bezdomnych (ustawa przyjęta przez Sejm 9 stycznia 2009 r.) została podniesiona wysokość możliwego do otrzymania przez inwestora finansowego wsparcia, które od 1 kwietnia 2009 r. kształtuje się w przedziale od 30 do 50% kosztów inwestycji. W ramach rządowego programu preferencyjnych kredytów mieszkaniowych jest realizowany program na podstawie Ustawy z 8 września 2006 roku o finansowym wsparciu rodzin w nabywaniu własnego mieszkania (DzU nr 183, poz. 1354, z późn. zm.). Przewiduje on dopłaty ze środków budżetu państwa do oprocentowania kredytów mieszkaniowych zaciąganych na nabycie własnego mieszkania, spółdzielczego własnościowego prawa do lokalu mieszkalnego jak również zakup lub budowę domu jednorodzinnego. Kredyt preferencyjny przewiduje stosowanie dopłat przez pierwsze 8 lat trwania umowy i będzie wynosił 50% stopy referencyjnej WIBOR 3M + 2 pp. Kolejna nowelizacja tej samej ustawy poszerza krąg beneficjentów o członków rodziny występującego o kredyt, co zwiększa możliwości zaciągnięcia kredytu przez osoby o niskiej zdolności kredytowej. Przyjęta 9 stycznia 2009 r. przez Sejm nowelizacja ustawy o pomocy w spłacie niektórych kredytów mieszkaniowych, udzielaniu premii gwarancyjnych oraz refundacji na rzecz banków wypłaconych premii gwarancyjnych (DzU 2003 nr 119, poz. 1115, z późn. zm.), wprowadza możliwość likwidacji książeczek mieszkaniowych na rzecz przeznaczenia wkładu na sfinansowanie wkładu własnego przy kredycie mieszkaniowym. Ministerstwo zapowiedziało również prace nad reformą społecznego budownictwa czynszowego [www.orka2.sejm.gov.pl].

Wprowadzone w okresie dekoniunktury, w jakiej znajdujemy się obecnie, nowelizacje ustaw mieszkaniowych na pewno w jakimś stopniu pomogą w ustabilizowaniu rynku nieruchomości w Polsce, jednak jest to za mało, aby zniknął problem tego sektora. Uporządkowania i poprawek wymagają przede wszystkim zarówno prawo budowlane, jak i prawo o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, ponieważ obowiązujące przepisy uniemożliwiają racjonalny z punktu widzenia gospodarki przestrzennej i dynamiczny rozwój inwestycji budowlanych. Mimo wielu obietnic nie dzieje się zbyt wiele w tym kierunku. W zależności od rozwiązań, jakie zapadną w najbliższym czasie, regulujących tę politykę, firmy deweloperskie poszerzą lub utracą niektóre segmenty nabywców, poprawią się, lub nie, ich warunki działania.

4. Strategie rozwoju firm deweloperskich w dobie kryzysu

Kryzys wywiera wpływ na wszystkie przedsiębiorstwa, niezależnie od ich wielkości. Związany jest z nim wysoki stopień niepewności, brak przewidywalności i krótki czas na podejmowanie decyzji [Zelek 2008, s. 290]. Jego cechą jest również to, że zawsze zaskakuje. Funkcjonowanie w warunkach kryzysu i związanej z nim niepewności wymaga od firm szybkiego reagowania na zmiany i dostosowywania się do nowych warunków otoczenia. Czy kryzys okaże się dla przedsiębiorstwa zagrożeniem, czy stanie się szansą rozwoju, zależy od umiejętności kadr zarządzających i obranej przez dewelopera strategii rozwoju.

Do niedawna firmy deweloperskie prowadziły spokojnie swoją działalność, korzystając z ogromnych możliwości tego rynku i nic specjalnie nie zagrażało ich bytowi. Przedsiębiorstwa konkurowały na rynku, prześcigając się w coraz ciekawszych projektach lub bardziej atrakcyjnych lokalizacjach. Strategie firm były nastawione na spełnianie oczekiwań nabywcy z uwzględnieniem trendów rynkowych i występującego popytu na nieruchomości. Dywersyfikując swoją działalność, firmy zwiększały zakres produktów i usług, a także rynków geograficznych. Niektóre z przedsiębiorstw, reinwestując część zysków z działalności operacyjnej, poszerzały portfel nieruchomości, inne finansowały inwestycje ze środków pozyskiwanych w drodze emisji akcji. Coraz częściej także, pragnąc zapewnić sobie wyższy stopień zyskowości, oferowały w swoich pakietach różne inne funkcje, jak zarządzanie powierzchniami biurowymi, handlowymi czy usługowymi. Regularnie dbały o zwiększanie banków ziemi, nabywając działki budowlane, głównie na atrakcyjnych terenach.

Sytuacja na rynku budownictwa mieszkaniowego w ostatnich dwóch latach uległa całkowitej przemianie. Nikt nie kupuje już mieszkań na etapie projektu, klienci zwracają uwagę na cenę, zmniejszyła się również liczba klientów rozważających zakup mieszkania od dewelopera na rzecz zakupu z rynku wtórnego. Następstwem złej sytuacji oraz załamania się rynku sprzedaży są różne działania mające na celu zminimalizowanie skutków kryzysu i zagwarantowanie dalszego bezpiecznego rozwoju firmy. Wobec spowolnienia, jakie zapanowało, deweloper musi dopasować swoją ofertę do oczekiwań nabywców, poszerzając i dostosowując do potrzeb rynku wachlarz swoich działań. Standardem się stało, że deweloperzy kupują grunty, budują i sprzedają mieszkania, projektują i wykańczają wnętrza, realizują inwestycje pod klucz i coraz częściej podejmują się administrowania zasiedlonymi lokalami oraz zarządzania wynajmowanymi. Do tego zestawu usług zostały jeszcze dołączone działania deweloperów, których celem jest pomoc w uzyskaniu przez konsumentów kredytów na zakup mieszkania. Część firm uczestniczy w rządowym programie „Rodzina na swoim”. Regularnie stosowane są obniżki ceny oraz promocje cenowe, w tym akcja „podaj swoją cenę”. Deweloperzy widzą również konieczność dywersyfikacji portfela o inne, bardziej rentowne w danym momencie segmenty rynku. Regularnie zmniejszają koszty również poprzez ograniczenie wydatków na zakup gruntów, wstrzymują rozpoczęcie inwestycji przewidzianych do realizacji, a niektóre

re z firm wprowadzają restrukturyzację zatrudnienia. Działania mające na celu dostosowanie skali operacji do panującej koniunktury pozwala im na uzyskanie sporych oszczędności w skali roku i zachowanie płynności finansowej. Oznacza to, że aby przetrwać na trudnym rynku, działania firm deweloperskich muszą ulegać ciągłym przeobrażeniom.

Wdrożenie skutecznej strategii rozwoju jest dla firmy gwarantem trwałego sukcesu. Jej wybór jest efektem wielu decyzji podejmowanych codziennie, opartych na potrzebach i preferencjach konkretnego inwestora, a realizowanych przez przedsiębiorstwo. W reakcji na warunki otoczenia przedsiębiorstwo deweloperskie podejmuje się realizacji jednej strategii, po czym, gdy kończy się jej efektywność, zastępuje ją inną.

Optymalną dla firmy deweloperskiej strategią działania w skomplikowanej rzeczywistości jest **strategia dywersyfikacji**, dająca możliwość utrzymania lub zwiększenia przewagi konkurencyjnej na obsługiwanym przez firmę rynku. Przedsiębiorstwa dywersyfikują swoją działalność w celu stworzenia lepszych warunków wzrostu, lepszego wykorzystania zasobów oraz zapewnienia większego bezpieczeństwa finansowego swojej firmie. W ramach działalności firmy deweloperskiej może to dotyczyć produktów powstałych w wyniku użycia nowych technologii, rozszerzenia obszaru działania o nowe, dotychczas nie obsługiwane przez firmę tereny, jak również sposobów pozyskiwania funduszy z różnych źródeł. Mogą być realizowane za pomocą własnych inwestycji lub za pośrednictwem innych, zakupionych lub przejętych, przedsiębiorstw.

Chętnie wykorzystywane w sytuacji niepewności, jako jedne z podstawowych strategii wzrostu i rozwoju firmy, są strategie **fuzji, przejęć i różne formy aliansów**. Mają najczęściej charakter antycypacyjny wobec trudnych warunków funkcjonowania, z jakimi mamy do czynienia obecnie, stanowią więc zabezpieczenie na wypadek ewentualnych zagrożeń w przyszłości, z jakimi musiałaby zmierzyć się firma samodzielnie. Często przeprowadzane są konsolidacje w interesie obu łączących się stron. Wobec niestabilnej sytuacji rynkowej coraz więcej deweloperów decyduje się właśnie na tę formę wzmocnienia swojej pozycji rynkowej. Umowy o współpracy, zawierane w celu wykonania konkretnej inwestycji, stają się na tym rynku bardzo powszechne. Wskutek zawirowań i zapaści w sektorze wiele firm zagrożonych jest upadłością, dlatego najwięksi polscy deweloperzy często podejmują decyzję o ich przejęciu. Najczęstszym powodem przejęć w tym sektorze jest wiedza, jaką dysponuje przejmowana firma na temat lokalnych rynków nieruchomości, doświadczenie, które posiada, czy *know-how*.

Trudna sytuacja, z jaką przyszło się zmierzyć przedsiębiorstwom deweloperskim, skłoniła wiele firm do wstrzymania się z realizacją zaplanowanych inwestycji, często na etapie posiadanego już pozwolenia na budowę, lub przynajmniej opóźnienia terminu ich rozpoczęcia. Dzięki takim zabiegom czekające na realizację projekty są gotowe do uruchomienia w każdym momencie, aktywa firmy wolne od zadłużenia, a struktury przedsiębiorstwa przygotowane na dalszy rozwój. Oznacza to, że

firmy deweloperskie zostały zmuszone do podejmowania decyzji pozwalających im na takie działania adaptacyjne, dzięki którym będą mogły przetrwać w sektorze, zachowując warunki ciągłości działania. Mając na uwadze przyszłość przedsiębiorstwa, podjęcie działań **dywestycyjnych** pozwala deweloperom na zachowanie płynności finansowej, stabilizacji i warunków do przetrwania przez jakiś czas.

Literatura

- Begg D., Fisher S., Dornbusch R., *Ekonomia*, t. 2, PWE, Warszawa 1994.
- Budzińska B., *Budownictwo deweloperskie i spółdzielcze, tendencje i perspektywy*, „Finansowanie Nieruchomości” 2008 nr 9.
- Chmielewska-Mulka A., *Źródło finansowania dewelopera: alternatywa dla kredytu bankowego i wpłat od klientów*, „Finansowanie Nieruchomości” 2008 nr 2.
- Drewicz-Tułodziecka A. (red.), *Nieruchomość jako przedmiot obrotu i zabezpieczenia w Polsce*, „Zeszyty Hipoteczne” 2008 nr 27.
- Janasz K., Janasz W., Kozioł K., Szopik K., *Zarządzanie strategiczne; koncepcje, metody, strategie*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2008.
- Kozłowski M., *W krytycznej sytuacji znajdują się deweloperzy mieszkaniowi...*, raport „Kondycja i perspektywy rozwoju rynku nieruchomości w Polsce w 2009 roku”, Krawczyk i wspólnicy S.K., www.krawczyk-legal.com/pliki/upload/kiw_raport_nieruchomosci_2009,19519.pdf, s. 4.
- Kirejczyk K., *Sytuacja na rynkach mieszkaniowych Polski. Stan obecny i zagrożenia*, REAS, maj 2009, s. 5.
- Nykiel L., *Rynek mieszkaniowy w Polsce, Cykle koniunkturalne w mieszkalnictwie*, „Zeszyty Hipoteczne” 2008 nr 25.
- Osbert-Pociecha G., *Elastyczność organizacji – „tańczenie” w turbulentnym otoczeniu* www.wiedza-info.pl/wyklady/1297/elastycznosc_organizacji_tanczenie_w_turbulentnym_otoczeniu.html (dostęp: 09.01.2010).
- Smutek H., *Rozwój przedsiębiorstwa a strategie dywersyfikacji*, Zeszyty Naukowe nr 613, AE, Kraków 2003.
- Stachura E., *Marketing na rynku nieruchomości*, PWE, Warszawa 2007.
- Stokłosa M., *Rynek deweloperski mieszkań*, Dom Inwestycyjny BRE Banku S.A, Warszawa 2009.
- Zelek A., *Strategie biznesu – od klasyki do postmodernizmu w zarządzaniu*, Wyd. ZPSB, Szczecin 2008 (cyt. za B.Wawrzyniak (red.) *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje, badania, propozycje*, PWE, Warszawa 1984, s. 58 i nast.).

Źródła internetowe

- www.bankier.pl, *Rynek mieszkaniowy w Polsce-III kwartał 2009 r.*
- www.budownictwo.wnp.pl, *Bez kredytów rynek deweloperski się cofnie, 2009.*
- www.emerson.pl, *Polski rynek budowlany 2009 r.*
- www.dom.gazeta.pl/nieruchomosci.
- www.hossa.ae.wroc.pl.
- www.orka2.sejm.gov.pl.
- www.pmrpublications.com, *Wzrost produkcji budowlanej w Polsce w 2010 r.*,
- www.skarbiec.biz/inwestycje/rynek_budowlany.
- www.wroclaw.gazeta.pl, *Kryzys w branży deweloperskiej powoli się kończy, 2009.*

Ustawy i rozporządzenia regulujące działalność firm deweloperskich

DzU 2003 nr 119, poz. 1115, z późn. zm.

DzU 2006 nr 183, poz. 1354, z późn. zm.

Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 12 kwietnia 2002 r. w sprawie warunków technicznych, jakie powinny spełniać budynki i ich usytuowanie (DzU 2002 nr 75, poz. 690).

Rozporządzenie w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie (DzU 2002 nr 75, poz. 690).

Ustawa o finansowym wsparciu tworzenia lokali socjalnych, mieszkań chronionych i domów dla bezdomnych – przyjęta przez Sejm 9 stycznia 2009 roku.

Ustawa o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (DzU 2003 nr 80, poz. 717).

Ustawa o pomocy w spłacie niektórych kredytów mieszkaniowych, udzielaniu premii gwarancyjnych oraz refundacji na rzecz banków wypłaconych premii gwarancyjnych (DzU 2003 nr 119, poz. 1115, z późn. zm.).

Ustawa o udostępnianiu informacji o środowisku, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko (DzU 2008 nr 199, poz. 1227).

Ustawa – Prawo budowlane (DzU 1994 nr 89, poz. 414).

Ustawa przyjęta przez Sejm 9 stycznia 2009 r (obecnie jest przedmiotem prac legislacyjnych w Senacie RP).

Ustawa z dnia 7 lipca 1994 r. – Prawo Budowlane (DzU 1994 nr 89, poz. 414).

Ustawa z 8 września 2006 roku o finansowym wsparciu rodzin w nabywaniu własnego mieszkania (DzU nr 183, poz. 1354, z późn. zm.).

DEVELOPMENT STRATEGIES OF POLISH HOUSING SECTOR COMPANIES DURING THE ECONOMIC RECESSION

Summary: The aim of this article is to try and identify the determinants underlying the strategic choices of Polish developers, as well as build up a picture of development strategies used by companies representing this sector in the periods of discontinuity caused by the economic crisis. It also tries to prove how important it is to identify the factors which stimulate the development of the housing sector as well as to take them promptly into consideration while building a company's strategy. The performance of development market in the face of the economic crisis is very difficult and the strategic choices of companies are very hard, too. Moreover, their courses of action in the changing economic environment do not always guarantee success. However, there still are some businesses on the market which can adapt their activity to the difficult situation and implement some effective development strategies.