

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 353

Usługi 2014

**Sektor usług – uwarunkowania
i tendencje rozwoju**

Redaktorzy naukowci

Ryszard Kłeczek

Anetta Pukas



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

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 978-83-7695-438-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
-------------	---

Część 1. Pojęcia i modele w marketingu usług

Katarzyna Dziewanowska: Wpływ działań z zakresu marketingu doświadczeń na postrzeganie usługi edukacyjnej	13
Jolanta Mazur, Piotr Zaborek: Czy usługodawcy stosują logikę usługową w marketingu?	22
Marcin Pięglowski: Notyfikacje dotyczące poważnych zagrożeń i pozostałe notyfikacje w systemie RAPEX	32
Magdalena Rzemieniak: Budowanie tożsamości oferty usługowej w oparciu o wartości niematerialne	44
Robert Skikiewicz: Determinanty popytu na usługi bankowe na przykładzie kredytów konsumpcyjnych i mieszkaniowych w latach 2004–2013	54

Część 2. Działalność usługowa jako dziedzina zastosowań zasad i kategorii marketingu

Dorota Bednarska-Olejniczak: Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie usługowym	69
Monika Boguszewicz-Kreft: Efekt kraju pochodzenia w usługach	79
Ema Halavach, Mirosław Zalech: Zmiany w zachowaniach klientów usług turystycznych jako szansa a ryzyko dla biur turystycznych	90
Martyna Kostrzewa, Grzegorz Zieliński: Specyfika procesów logistycznych w działalności usługowej	101
Anna Lemańska-Majdzik, Piotr Tomski: Konkurencyjność przedsiębiorstwa usługowego. Identyfikacja działań przedsiębiorstw obsługujących rynek nieruchomości	110
Agnieszka Nowak: Kooperacja i rywalizacja na rynku usług turystycznych w Polsce	121
Anetta Pukas: Wykorzystanie crowdsourcingu w sferze usług – możliwości i ograniczenia	132
Małgorzata Skiert, Krystyna Buchta: Jakość kształcenia na kierunku turystyka i rekreacja w świetle oczekiwań rynku turystycznego	145

Ewelina Sokołowska, Maciej Schulz: Metody ustalania cen produktów na rynku usług w Polsce	155
Iwona Wilk: Uwarunkowania wyboru ekoagroturystyki jako formy wypoczynku	165
Grzegorz Zieliński, Piotr Grudowski, Małgorzata Szymańska-Bralkowska: Oczekiwania interesariuszy usług edukacyjnych w ujęciu relacyjnym	175

Część 3. E-usługi i innowacje w usługach

Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka, Aneta Lipińska: Motywy wykorzystania aplikacji mobilnych w procesie nabywania dóbr wśród młodych konsumentów	187
Joanna Katarzyna Kowalska: Rola internetowych technologii informacyjnych w kreowaniu relacji podmiotów leczniczych z pacjentami na rynku usług zdrowotnych na terenie Dolnego Śląska	197
Robert Nowacki: Innowacyjność usług w okresie spowolnienia gospodarczego	208
Aleksandra Radziszewska: Determinanty jakości e-usług na przykładzie bankowości elektronicznej	219
Grażyna Węgrzyn: Zróżnicowanie innowacji w sektorze usług w krajach Unii Europejskiej	229
Robert Wolny: Rozwój rynku e-usług w Polsce	240

Część 4. Usługi publiczne

Anna Brdulak: Strategie rozwoju jednostek samorządów terytorialnych w kontekście świadczonych usług	253
Danuta Kunecka: Usługi pielęgniarские w Polsce – uwarunkowania i tendencja zmian	263
Danuta Kunecka, Dorota Rogalska: Zmiany na rynku usług zdrowotnych a kształcenie na kierunkach medycznych	272
Dominika Mierzwa: Ocena zarządzania finansami organizacji (na przykładzie zakładu opieki zdrowotnej)	282
Dariusz Skorupka, Jacek Korona: Gospodarka wodno-ściekowa w aglomeracji kieleckiej – ewolucja koncepcji	292

Summaries

Part 1. Concepts and models in service marketing

Katarzyna Dziewanowska: Influence of experiential marketing activities on the perception of educational services.....	21
Jolanta Mazur, Piotr Zaborek: Is Service Logic practiced by service companies?	31
Marcin Pięglowski: Serious risk notifications and other notifications in the RAPEX system	43
Magdalena Rzemieniak: Building an identity of service offer based on intangible assets	53
Robert Skikiewicz: Determinants of demand for banking services – the case of consumer and housing loans in the years 2004-2013	65

Part 2. Service activities as an application field of principles and categories of marketing

Dorota Bednarska-Olejniczak: Internal marketing in a service enterprise ...	78
Monika Boguszewicz-Kreft: Country-of-origin effect in services	89
Ema Halavach, Mirosław Zalech: Changes in the behavior of customers of tourist services as an opportunity and risk for travel companies.....	100
Martyna Kostrzewa, Grzegorz Zieliński: Specificity of logistic processes in service activities.....	109
Anna Lemańska-Majdzik, Piotr Tomski: Competitiveness of a service company. Identification of activities of enterprises providing services on the real estate market	120
Agnieszka Nowak: Cooperation and competition on the market of tourist services in Poland	131
Anetta Pukas: The use of crowdsourcing in services sector – possibilities and limitations	144
Małgorzata Skiert, Krystyna Buchta: The quality of education at tourism and recreation university studies in the perspective of tourist market expectations	154
Ewelina Sokółowska, Maciej Schulz: Methods of prices setting of products on the market of services in Poland.....	164
Iwona Wilk: Ecoagritourism as a form of recreation selection determinants...	174
Grzegorz Zieliński, Piotr Grudowski, Małgorzata Szymańska-Bralkowska: Expectations of educational services stakeholders in terms of relations of one with another	183

Part 3. E-services and innovations in services

Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka, Aneta Lipińska: Reasons for using mobile applications in the process of acquiring goods among young consumers	196
Joanna Kowalska: The role of information technology in creating relation between health care providers and patients on the area of Lower Silesia Health Care services market	207
Robert Nowacki: Services innovativeness in the period of economic slowdown	218
Aleksandra Radziszewska: E-service quality determinants on the example of e-banking services	228
Grażyna Węgrzyn: Diversification of innovation in the services sector of the European Union countries	239
Robert Wolny: The development of e-services market in Poland.....	250

Part 4. Public services

Anna Brdulak: Strategies for the development of local government units in the context of provided services	262
Danuta Kunecka: Nursing services in Poland – conditions and trend of changes	271
Danuta Kunecka, Dorota Rogalska: Changes on the health market, and education on medical courses	281
Dominika Mierzwa: The assessment of organization finance management exemplified by health care institution.....	291
Dariusz Skorupka, Jacek Korona: Water–sewage management in the agglomeration of Kielce – the evolution of concept.....	300

Anna Lemańska-Majdzik, Piotr Tomski

Politechnika Częstochowska

KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA USŁUGOWEGO. IDENTYFIKACJA DZIAŁAŃ PRZEDSIĘBIORSTW OBSŁUGUJĄCYCH RYNEK NIERUCHOMOŚCI

Streszczenie: Celem niniejszego opracowania jest analiza narzędzi konkurowania wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa usługowe obsługujące rynek nieruchomości w obszarze pośrednictwa w obrocie nieruchomościami. W opracowaniu zwrócono uwagę na podstawowe koncepcje pozyskiwania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej oraz dokonano analizy wyników badań przeprowadzonych na grupie przedsiębiorstw usługowych obsługujących rynek nieruchomości. W opracowaniu przeprowadzono analizę subiektywnej percepcji ich pozycji konkurencyjnej oraz poziomu nasilenia konkurencji na rynku usług pośrednictwa w obrocie nieruchomościami. Dokonano również identyfikacji i klasyfikacji koncepcji konkurencyjności wykorzystywanych przez badane przedsiębiorstwa, grupując je w kategoriach klasycznych i zasobowych.

Słowa kluczowe: konkurencyjność, przewaga konkurencyjna, przedsiębiorstwo usługowe, pośrednictwo w obrocie nieruchomościami, szkoła pozycyjna, szkoła zasobowa.

DOI: 10.15611/pn.2014.353.10

1. Wstęp

Jednym z największych wyzwań dla przedsiębiorstw we współczesnym zglobalizowanym świecie jest pozostanie „innym” oraz generowanie dobrej jakości dóbr i usług, które mogą konkurować na międzynarodowych rynkach. Globalizacja przyczynia się do zatłoczenia rynków, jednak tworzy jednocześnie nowe okazje dla przedsiębiorstw¹. Już w 1999 roku P. Drucker stwierdził, odnosząc się do realiów konkurencji XXI wieku, iż wszystkie instytucje muszą potraktować globalną konkurencyjność jako cel strategiczny². Odnosząc się do przedsiębiorstw obsługujących rynek nieruchomości, stwierdzić należy, iż nie konkurują one na globalnym rynku, ich specyfika bowiem, wynikająca z lokalnego charakteru rynków nieruchomości,

¹ J.A. Davis, *Competitive Success: How Branding Adds Value*, Wiley, Hoboken, NJ, 2010, passim.

² P. Drucker, *Management Challenges for 21st Century*, Harper Business, New York 1999, s. 61.

implikuje konieczność umiejscowienia walki konkurencyjnej na rynkach lokalnych. Nie przesądza to jednak o istnieniu możliwości osłabienia czy rozproszenia uwagi przedsiębiorstw, odniesionej zarówno do otoczenia konkurencyjnego, jak i do ich wewnętrznych zasobów i umiejętności.

Celem niniejszego opracowania jest analiza narzędzi konkurowania wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa usługowe, obsługujące rynek nieruchomości w obszarze pośrednictwa w obrocie nieruchomościami. Szczególne zainteresowanie konkurencyjnością owych przedsiębiorstw wynika ze specyficznych warunków wygenerowanych w ostatnim czasie przez makrootoczenie w odniesieniu do tej grupy podmiotów gospodarczych. Otóż nowym wyzwaniem dla tej grupy przedsiębiorstw jest wprowadzenie deregulacji dotyczącej zawodu zarządcy i pośrednika w obrocie nieruchomościami, która likwiduje bariery związane z wykonywaniem działalności polegającej na pośrednictwie w obrocie nieruchomościami, dopuszczając jednocześnie możliwość zarówno prowadzenia tego typu przedsiębiorstwa usługowego, jak i wykonywania czynności pośrednictwa przez osoby bez wymaganej dotychczas licencji zawodowej. Już w 2014 roku zaistnieje w tym obszarze pełna swoboda prowadzenia działalności gospodarczej, której wynikiem może być stan zaostrenia walki konkurencyjnej, wynikający z możliwości wejścia nowych konkurentów do przedmiotowego sektora.

2. Istota przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Stwierdzić należy zdecydowanie za B. Nogalskim i J. Rybickim, iż zdolność do kreowania zachowań konkurencyjnych stanowi w odniesieniu do polskich przedsiębiorstw od wielu lat przedmiot zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania³. Idea osiągnięcia i utrzymywania konkurencyjności przedsiębiorstwa utożsamiana jest z generalnym sposobem radzenia sobie z konkurencją, określającym narzędzia i mechanizmy konkurowania zarówno w krótkim, jak i długim czasie⁴. Przewaga ta ma kluczowe znaczenie dla egzystencji przedsiębiorstwa na rynku oraz decyduje o sukcesie⁵ bądź niepowodzeniu⁶ przedsiębiorstwa w dłuższym horyzoncie czasu.

³ B. Nogalski, J. Rybicki, *Budowa przewagi konkurencyjnej na zasobach przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006, s. 97.

⁴ Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 199.

⁵ A. Lemańska-Majdzik, P. Tomski, *O sukcesie przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach nr 98, Seria: Administracja i Zarządzanie (25), Wydawnictwo UPH, Siedlce 2013, s. 203–214; A. Lemańska-Majdzik, *Czynniki sukcesu firm powstałych w wyniku samozatrudnienia*, Sekcja Wydawnicza Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 147–155.

⁶ P. Tomski, *Small business failure. the challenge for management practice*, [w:] *Determinants of Modern Management Concepts in the Enterprises. Resources – Strategies – Decisions*, ed. I. Otolá, Vysoka Skola Banska, Ostrava 2013, s. 52–67.

Przewaga konkurencyjna to przewaga uzyskana nad konkurentami w celu oferowania większej niż konkurenci wartości dla klientów⁷. Przewaga ta pozwala zauważać różnice oraz unikalny charakter poszczególnych konkurentów. W ogólnym ujęciu istnieją dwie drogi uzyskiwania przewagi konkurencyjnej nad rywalami rynkowymi. Pierwszą z nich jest wykorzystanie strategii umożliwiającej oferowanie produktów po niższych cenach niż konkurenci. Drugim sposobem jest wykorzystanie strategii, dzięki której klienci dostrzegają korzyści płynące z odmienności produktów, za którą podąża wyższa cena⁸. W tym sensie przedsiębiorstwo zdolne jest do zbudowania przewagi konkurencyjnej poprzez tworzenie wartości, która trudna jest bądź niemożliwa do imitowania przez konkurentów⁹. W rozumieniu P. Kotlera, ogólnie rzecz ujmując, pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa na rynku jest tym korzystniejsza, im lepiej potrafi ono ograniczać swoje długookresowe zaangażowanie i koszty stałe oraz przekształcić wydatki związane ze zmieniającymi się rozmiarami operacji handlowych i finansowych w koszty zmienne. Do kolejnych aspektów przyczyniających się do poprawy pozycji konkurencyjnej zaliczyć należy rozwijanie systemu wewnętrznego komunikowania się, zależnego od struktury organizacyjnej i systemu informacji, oraz zarządzanie zmianami¹⁰.

Analiza literatury z zakresu zarządzania strategicznego prowadzi do rozpoznania różnorodnych podejść do przewagi konkurencyjnej, na różnych poziomach analizy tego pojęcia, np.: na poziomie całego przedsiębiorstwa¹¹, w ujęciu transakcyjnym¹², w odniesieniu do działalności¹³, na poziomie jednostki biznesu¹⁴, sektora¹⁵ czy nawet na poziomie całego narodu¹⁶.

Tradycyjne koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa koncentrowały się na podstawowych rynkowych czynnikach konkurencyjności, takich jak: koszty, jakość, marketing czy pozycja na rynku. Nowe koncepcje związane są z innowacjami i przedsiębiorczością. W latach 80. XX wieku rozwijały się zasobowe koncepcje

⁷ P. Kotler, *Principles of Marketing*, Pearson Education, Prentice Hall 2008.

⁸ M.E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Simon and Schuster. Inc, New York 1995.

⁹ J.B. Barney, P.M. Wright, *On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resource in Gaining Competitive Advantage*, „Human Resources Management” 1998, vol. 37(1), s. 31–46.

¹⁰ P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 15–17.

¹¹ J.B. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, no. 1, s. 99–120.

¹² O. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York 1985.

¹³ J. Dunning, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1993.

¹⁴ R. Rumelt, *How much does industry matter?*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12, no. 1, s. 67–185.

¹⁵ M.E. Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, New York 1980.

¹⁶ M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York 1990, s. 207.

konkurencyjności przedsiębiorstwa, identyfikujące pierwotne źródła przewagi konkurencyjnej. Staraly się one wyjaśnić, co jest przyczyną konkurencyjnych zdolności innowacyjnych przedsiębiorstw¹⁷, wyższej jakości produkcji, niższych kosztów czy konkurencyjnej strategii marketingowej. Źródła te określane są w kategoriach zbioru wiedzy i umiejętności oraz zintegrowanego zbioru technologii i umiejętności ich wykorzystania¹⁸. Tradycyjne koncepcje konkurencyjności odnoszą się przede wszystkim do szkoły pozycyjnej, bazującej na założeniu, iż sensem strategii organizacji jest osiąganie przewagi konkurencyjnej oraz że strategie przedsiębiorstwa mają głównie charakter produktowo-rynkowy¹⁹. W podejściu zasobowym charakter ważniejszy niż sytuacja w otoczeniu ma skumulowana wiedza i umiejętności przedsiębiorstwa, co silnie akcentuje K. Obłój²⁰. Według podejścia zasobowego o konkurencyjności przedsiębiorstwa decydują zasoby stanowiące źródło przewagi konkurencyjnej, a także stosowna ich alokacja i odpowiednie kształtowanie umiejętności²¹. Oparcie budowy przewagi konkurencyjnej na zasobach stanowi całkowicie odmienne od klasycznego podejście, które źródłem sukcesu przedsiębiorstwa upatrywało głównie w zachowaniach reaktywnych i proaktywnych w odniesieniu do warunków i zdarzeń zewnętrznych²². Na uwagę zasługuje również idea relacyjnej przewagi konkurencyjnej, uzyskiwanej dzięki uczestnictwu przedsiębiorstw w procesach współdziałania i wspólnemu wykorzystywaniu części zasobów partnerów²³, w tym także rywali rynkowych, co prowadzi do zaistnienia zjawiska kooperencji²⁴.

Rozważając powyższy zarys podstawowych podejść do kształtowania przewagi konkurencyjnej i konkurencyjności przedsiębiorstw, warto zwrócić uwagę na sposoby dążenia do uzyskania takowej przewagi przez przedsiębiorstwa usługowe, obsługujące rynek nieruchomości.

¹⁷ Porównaj: M. Sipa, *Innovativeness and competitiveness of small enterprises and market features*, [w:] *Enterprise in Modern Economy. Innovations*, vol. I, ed. E. Lechman, Wyd. Gdańsk Univ. Techn., Gdańsk 2010, s. 5–25.

¹⁸ Z. Pierścionek, wyd. cyt., s. 199–202.

¹⁹ P. Nowodziński, *Zarządzanie strategiczne współczesnym przedsiębiorstwem. Otoczenie a strategia*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 96.

²⁰ K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1999, s. 30.

²¹ J. Barney, wyd. cyt., s. 99–120; G. Hamel, K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra – strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenie rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999, s. 130; P. Kuraś, *Genesis and basic assumptions of the Resource-Based View in the strategic management of an enterprise*, [w:] *Determinants of Modern Management Concepts in the Enterprises. Resources – Strategies – Decisions*, ed. I. Otolá, Vysoká škola Banská, Ostrava 2013, s. 81–92.

²² B. Nogalski, J. Rybicki, wyd. cyt., s. 97.

²³ J.H. Dyer, H. Singh, *The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, „Academy of Management Review” 1998, vol. 23, no. 4, s. 660–679.

²⁴ P. Tomski, *The horizons of cooptition – the analysis of the selected aspects of application*, „Organizaciju Vadyba: sisteminiai tyrimai” 2011, no. 59, s. 131–147.

3. Istota działalności usługowej w zakresie pośrednictwa w obrocie nieruchomościami

Podstawowym celem działalności polegającej na pośredniczeniu w obrocie nieruchomościami jest doprowadzanie do rynkowego spotkania nieruchomości i ich przyszłych użytkowników lub właścicieli. Owa konfrontacja jest istotą działalności przedsiębiorstwa realizującego usługi w zakresie pośrednictwa w obrocie nieruchomościami. Johnson i in.²⁵ określają takie przedsiębiorstwo jako należące do sektora usług, nazywając je agencją.

Usługi to sfera specyficzna i charakterystyczna dla współczesnego społeczeństwa. Sektor ten jest obszarem szybko rozwijającym się i zarazem generującym znaczącą część PKB²⁶. Usługi pośrednictwa postrzegać można jako odgrywające także istotną rolę w funkcjonowaniu rynku nieruchomości. Elementem intensyfikującym konkurencję na tym rynku i zarazem stymulującym konkurencyjność przedsiębiorstw obsługujących go jest zdecydowanie zmiana ustaw regulujących wykonywanie niektórych zawodów, w tym zawodu pośrednika w obrocie nieruchomościami. Zmiany w zakresie rynku nieruchomości dotyczą usunięcia z działu V ustawy z dnia 21 sierpnia 1997 roku o gospodarce nieruchomościami rozdziałów 2 i 3, dotyczących odpowiednio pośrednictwa w obrocie nieruchomościami i zarządzania nieruchomościami. W takich okolicznościach znikają bariery związane z wykonywaniem działalności polegającej na pośrednictwie w obrocie nieruchomościami, dopuszczając jednocześnie możliwość zarówno prowadzenia tego typu przedsiębiorstwa, jak i wykonywania czynności pośrednictwa przez osoby bez licencji zawodowej. Od 1 stycznia 2014 roku zaistnieje w tym obszarze pełna swoboda prowadzenia działalności gospodarczej, przyczyniająca się jednocześnie do zaostrzenia walki konkurencyjnej, wynikającego z możliwości wejścia nowych konkurentów do przedmiotowego sektora (sektora w rozumieniu M.E. Portera).

4. Metodologia badawcza i charakterystyka badanej zbiorowości

Wyniki badań prezentowane w niniejszym opracowaniu stanowią część szerszej eksploracji empirycznej obejmującej funkcjonowanie przedsiębiorstw usługowych, obsługujących rynek nieruchomości w formie pośrednictwa w obrocie nieruchomościami.

Badanie ankietowe przeprowadzone zostało w terminie styczeń–luty 2013 roku na grupie przedsiębiorstw usługowych prowadzących działalność w zakresie pośred-

²⁵ L.L. Johnson, M.J. Dotson, B.J. Dunlap, *Service quality determinants and effectiveness in the Real Estate Brokerage Industry*, „J. Real Estate Res.” 1988, vol. 3, no. 2, s. 21–36.

²⁶ P. Tomski, *Usługi pośrednictwa na rynku nieruchomości, kontekst etyczny relacji pośrednik – klient*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 723, Ekonomiczne Problemy Usług nr 96, Wydawnictwo US, Szczecin 2012, s. 557–572; P. Tomski, *Identyfikacja relacji w układzie pośrednik – klient na rynku nieruchomości*, „Świat Nieruchomości” 2012, nr 3(81), s. 10–15.

nictwa w obrocie nieruchomościami w Częstochowie. Badaniu poddano 64 przedsiębiorstwa prowadzące działalność na terenie miasta Częstochowy. Celem badania było określenie ogólnej charakterystyki przedsiębiorstw prowadzących działalność w zakresie pośrednictwa w obrocie nieruchomościami na terenie miasta Częstochowy oraz ich percepcji konkurencyjności i sukcesu, a także współpracy z innymi biurami prowadzącymi działalność w zakresie pośrednictwa w obrocie nieruchomościami.

Jako narzędzie badawcze wykorzystano kwestionariusz ankiety, zbudowany w przeważającej części z pytań zamkniętych, ułatwiających respondentom wybór odpowiedzi. Ankieta *Wybrane aspekty zarządzania usługami pośrednictwa w obrocie nieruchomościami* składała się z trzech grup tematycznych, skonstruowanych adekwatnie do celów badania.

5. Działania badanych przedsiębiorstw w kierunku uzyskania przewagi konkurencyjnej

Poddane badaniu przedsiębiorstwa prowadzą swoją działalność głównie w zakresie pośrednictwa w obrocie nieruchomościami. Aż 68,75% badanych przedsiębiorstw deklaruje, że prowadzi wyłącznie taką działalność. Pozostała część respondentów wskazuje, iż prowadzi także działalność w zakresie wyceny nieruchomości, zarządzania nieruchomościami oraz doradztwa na rynku nieruchomości. Tak więc wszystkie przedsiębiorstwa ukierunkowane są przede wszystkim na usługi pośrednictwa, a w przypadkach zdywersyfikowanej działalności przedsiębiorstwa koncentrują się mimo wszystko na obsłudze rynku nieruchomości w formie pośrednictwa. Deklarowanie pośrednictwa w obrocie nieruchomościami jako działalności podstawowej pozwala stwierdzić, iż wszystkie badane przedsiębiorstwa stanowią względem siebie podmioty konkurencyjne, wykorzystywane zaś sposoby uzyskiwania przewagi konkurencyjnej koncentrują się przede wszystkim na uzyskaniu jej w odniesieniu do realizacji usług pośrednictwa.

Analizę działań badanych przedsiębiorstw ukierunkowanych na uzyskanie przewagi konkurencyjnej warto poprzedzić informacją na temat percepcji nasilenia walki konkurencyjnej w sektorze. Wyniki te zostały zestawione w tab. 1.

Tabela 1. Intensywność walki konkurencyjnej na rynku pośrednictwa w obrocie nieruchomościami ($n = 64$)

Ocena	n	%
Brak konkurencji	2	3,1
Słaba konkurencja	0	0
Umiarkowana konkurencja	14	21,9
Silna konkurencja	48	75,0
Razem	64	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Zdecydowana większość badanych (75%) ocenia, iż zauważa silną walkę konkurencyjną między przedsiębiorstwami świadczącymi usługi pośrednictwa na rynku nieruchomości. Zdaje się to być zjawiskiem oczywistym, oferowane bowiem na lokalnym rynku nieruchomości stanowią pewien skończony zbiór. W związku z obecnym na rynku finansowym kryzysem zauważa się zmniejszony popyt na nieruchomości. Rekomendacje Komisji Nadzoru Finansowego doprowadziły do ograniczenia dostępności kredytów umożliwiających finansowanie nieruchomości, a klienci zainteresowani zbywaniem nieruchomości często nie są skłonni do stosowania upustów cenowych, co przy znacznej liczbie funkcjonujących na rynku biur pośrednictwa w efekcie przyczynia się do nasilenia walki konkurencyjnej. Interesującym faktem jest to, iż dwa z badanych przedsiębiorstw zauważają brak konkurencji na rynku. Wynikać to może z wyjątkowo dobrego samopoczucia przedsiębiorców prowadzących owe przedsiębiorstwa, zadowolenia z osiągniętych wyników oraz wysokiej samooceny pozycji rynkowej tych podmiotów. Wyniki badań dotyczące percepcji pozycji rynkowej badanych przedsiębiorstw zestawiono w tab. 2.

Tabela 2. Percepcja pozycji rynkowej badanych przedsiębiorstw ($n = 64$)

Ocena	n	%
Bardzo dobra	8	13
Dobra	36	56
Średnia	16	25
Słaba	2	3
Bardzo słaba	0	0
Trudno powiedzieć	2	3
Razem	64	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Analiza wyników wskazań ankietowanych przedsiębiorców skłania do wniosku, iż zdecydowana większość uważa pozycję rynkową swojej firmy za bardzo dobrą lub dobrą (68%), co w warunkach istnienia silnej walki konkurencyjnej wewnątrz sektora wydaje się oceną wyjątkowo optymistyczną. Żaden z ankietowanych przedsiębiorców nie wskazał pozycji bardzo słabej, a jedynie dwa przedsiębiorstwa określiły swoją pozycję jako słabą, 16 (25%) zaś jako średnią.

Powyżej nakreślone tło pozwala na dokonanie dalszej analizy, dotyczącej sposobów zdobywania przewagi konkurencyjnej przez badane podmioty gospodarcze²⁷. Wyniki badań w tym zakresie zestawiono w tab. 3. W przypadku tej części badania przedsiębiorcy uprawnieni byli do zaznaczania więcej niż jednej odpowiedzi, co implikuje, iż sumaryczna liczba wskazań jest większa niż liczba badanych przedsię-

²⁷ Porównaj: A. Lemańska-Majdzik, *Specyfika strategicznej działalności śląskich firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 14, z. 6, cz. 1, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2013, s. 211–221.

Tabela 3. Narzędzia i mechanizmy zdobywania przewagi konkurencyjnej przez badane przedsiębiorstwa ($n = 64$)

Rodzaj aktywności	n	%	Popularność	Klasyfikacja
Minimalizacja kosztów działalności	20	31,25	3	K
Rozszerzanie oferty usług	28	43,75	1	K
Rozszerzanie obszaru działalności	20	31,25	3	K
Lokalizacja w sąsiedztwie docelowej grupy klientów	12	18,7	7	K
Bliska współpraca z innym biurem nieruchomości	24	37,5	2	Z
Dostosowanie cech usług do poszczególnych grup klientów	18	28,1	4	K
Oferowanie usług wyróżniających się znacząco od oferty konkurencji	12	18,7	7	K
Zatrudnianie pracowników (pośredników) o wysokich kwalifikacjach i dużym doświadczeniu	16	25	5	Z
Koncentrowanie się na wybranej grupie usług	14	21,87	6	K
Koncentrowanie się na wybranej grupie klientów	6	9,4	8	K
Ogólna minimalizacja cen świadczonych usług	4	6,25	9	K

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

biorstw. W kolumnie „klasyfikacja” zaznaczono grupę koncepcji osiągnięcia i utrzymania konkurencyjności przedsiębiorstwa, do której należy wskazywane przez respondentów narzędzie czy mechanizm. Literą K oznaczono klasyczne koncepcje, zaś literą Z zasobowe.

Blisko połowa (43,75%) respondentów wskazała na rozszerzanie oferty usług jako sposób zdobywania przewagi nad konkurentami. Na drugim miejscu znalazło się budowanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o bliską współpracę z konkurentami. W kontekście usług pośrednictwa w obrocie nieruchomościami oznacza to przede wszystkim wymianę ofert z innymi biurami nieruchomości oraz wykorzystywanie systemu wielokrotnego oferowania nieruchomości (MLS), działającego i udostępnianego przez lokalne stowarzyszenia pośredników w obrocie nieruchomościami. Na uwagę zasługuje w tym miejscu fakt, iż jest to sposób umożliwiający uzyskanie relacyjnej przewagi konkurencyjnej. Trzecią pozycję wśród najbardziej popularnych dróg zmierzających do uzyskania przewagi konkurencyjnej zajmuje minimalizacja kosztów działalności oraz rozszerzanie obszaru działalności. Zwrócić należy uwagę na rozszerzanie obszaru działalności wskazane przez 31% respondentów. Działania takie w przypadku przedmiotowej działalności są wysoce ograniczone, zdecydowanie bowiem lokalny charakter rynku nieruchomości nie pozwala na dynamiczną ekspansję terytorialną. Zwiększanie zasięgu jest oczywiście możliwe przede wszystkim poprzez współdziałanie z innymi usługodawcami, pochodzącymi z bardziej odległych geograficznie obszarów. Wymiana ofert i oparcie przewagi kon-

kurencyjnej na relacjach z innymi podmiotami może zatem jednocześnie przynieść zdolność przedsiębiorstwa do rozszerzenia rynku w sensie geograficznym. Dostosowywanie cech usług do poszczególnych grup klientów wskazane zostało przez 28% przedsiębiorstw. W przypadku przedmiotowej działalności trudno jest modyfikować cechy oferowanych usług, gdyż przede wszystkim to obsługiwany segment rynku determinuje rodzaj nieruchomości i *vice versa*. Rodzaj nieruchomości (np. mieszkaniowa czy komercyjna) ukierunkowuje usługodawcę na obsługę konkretnej grupy klientów, co tym samym implikuje istnienie określonych cech usługi. Wydaje się zatem, iż wskazanie to powinno zaistnieć w przypadku większej liczby przedsiębiorstw lub nie zaistnieć wcale, będąc traktowanym jako immanentne działanie wynikające ze specyfiki działalności. Zatrudnianie pracowników (pośredników) o wysokich kwalifikacjach i dużym doświadczeniu to kolejne działanie zmierzające do wzrostu konkurencyjności badanych podmiotów. Na podkreślenie zasługuje fakt, iż jest to działanie ukierunkowane na wewnątrz organizacji i jej zasoby. Jest to drugie i ostatnie, po współdziałaniu, źródło przewagi konkurencyjnej bazujące na zasobach badanych przedsiębiorstw. Wśród kolejnych sposobów konkurowania wskazano koncentrowanie się na wybranej grupie usług (22%), lokalizację w sąsiedztwie docelowej grupy klientów (19%), koncentrowanie się na wybranej grupie klientów (9%) oraz ogólną minimalizację cen świadczonych usług (6%). Komentarza wymaga minimalizacja cen, która znalazła się na znacznie bardziej odległym miejscu niż omawiana wcześniej minimalizacja kosztów działalności. Prawdopodobnie wynika to ze specyfiki rynku usług pośrednictwa oraz przyjętych zasad rozliczania się z klientami, opartych na cenie praw do nieruchomości poddanych obrotowi. Stwierdzić można, iż na rynku tym ceny usług pośrednictwa wyznaczane są w odniesieniu do ceny wywoławczej bądź ceny transakcyjnej, stanowiąc najczęściej określony ułamek tej ceny. Ułamek ten jest dość precyzyjnie określony, a jego wahania i różnice między różnymi usługodawcami nie są znaczące. Odważnie podsumowując ten wątek, zastanawiać się można nawet nad istnieniem swoistej zmowy cenowej w tym sektorze.

6. Podsumowanie

Poszukiwanie czynników determinujących odmienne efekty działalności przedsiębiorstw oraz źródeł przewagi konkurencyjnej uznać można za kluczowy wręcz wątek we współczesnym zarządzaniu strategicznym. Wykorzystywane przez przedsiębiorstwa czynniki oraz źródła klasyfikować można do różnych grup, adekwatnie do istniejących szkół zarządzania strategicznego. W opracowaniu zwrócono uwagę głównie na koncepcje wynikające ze szkoły pozycyjnej oraz zasobowej, sygnalizując jednak wątek rozszerzający podejście zasobowe o wątek relacyjny. Wyniki badań wskazują, iż przedsiębiorstwa należące do grupy poddanej analizie nie ignorują konkurencji i realizują aktywnie działania zmierzające do pozyskania i utrzymania przewagi nad konkurentami. Na podkreślenie zasługuje fakt, iż badane przedsiębiorstwa

w większości wykorzystują klasyczne koncepcje osiągania i utrzymywania konkurencyjności. Główne narzędzia i mechanizmy wykorzystywane przez nie mają charakter rynkowo-produktowy, a jedynie dwa odnoszą się do zasobów przedsiębiorstwa. Interesującym wątkiem wynikającym z badań jest stosunkowo duża popularność współdziałania z innymi przedsiębiorstwami świadczącymi ten sam rodzaj usług. Przedsiębiorstwa te ewidentnie są zainteresowane częściowym eliminowaniem konkurencji poprzez prowadzenie wspólnych działań z konkurentami o charakterze kooperacji. Wykorzystanie potencjału relacji międzyorganizacyjnych oraz osiągnięcie przewagi relacyjnej przez tę grupę podmiotów może stanowić interesujący wątek badawczy i płaszczyznę do dalszych rozważań na temat źródeł przewagi konkurencyjnej w przedmiotowym sektorze. Jako przesłankę do wskazań i rekomendacji dla przedsiębiorców potraktować należy identyfikację niewielkiej ilości wykorzystywanych źródeł o charakterze zasobów, bądź umiejętności badanych przedsiębiorstw. Oczywiście otrzymane wyniki nie uprawniają do wysnuwania daleko idących wniosków i uogólnień, jednak te konkretne przedsiębiorstwa, należące do badanej grupy, nie powinny zaniedbywać wnętrza, koncentrując się głównie na swym otoczeniu i strategiach produktowo-rynkowych, lecz część swej energii ukierunkować powinny na zasoby i umiejętności oraz zmierzać w istotnym stopniu do zwiększania ich wartości, unikalności, uniemożliwiania imitacji oraz utrudniania substytucyjności. Działania takie powinny zostać podjęte pomimo wysokiej samooceny badanych przedsiębiorstw.

Literatura

- Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, no. 1.
- Barney J.B., Wright P.M., *On becoming a strategic partner: the role of human resource in gaining competitive advantage*, „Human Resources Management” 1998, vol. 37(1).
- Davis J.A., *Competitive Success: How Branding Adds Value*, Wiley, Hoboken, NJ, 2010.
- Drucker P., *Management Challenges for 21st Century*, Harper Business, New York 1999.
- Dunning J., *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1993.
- Dyer J.H., Singh H., *The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, „Academy of Management Review” 1998, vol. 23, no. 4.
- Hamel G., Prahalad K., *Przewaga konkurencyjna jutra – strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenie rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999.
- Johnson L.L., Dotson M.J., Dunlap B.J., *Service quality determinants and effectiveness in the Real Estate Brokerage Industry*, „J. Real Estate Res.” 1988, vol. 3, no. 2.
- Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
- Kotler P., *Principles of Marketing*, Pearson Education, Prentice Hall 2008.
- Kuraś P., *Genesis and basic assumptions of the Resource-Based View in the strategic management of an enterprise*, [w:] *Determinants of Modern Management Concepts in the Enterprises. Resources – Strategies – Decisions*, ed. I. Otolá, Vysoká Škola Banská, Ostrava 2013.
- Lemańska-Majdzik A., *Czynniki sukcesu firm powstałych w wyniku samozatrudnienia*, Sekcja Wydawnicza Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.

- Lemańska-Majdzik A., *Specyfika strategicznej działalności śląskich firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 14, z. 6, cz. 1, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2013.
- Lemańska-Majdzik A., Tomski P., *O sukcesie przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach nr 98, Seria: Administracja i Zarządzanie (25), Wydawnictwo UPH, Siedlce 2013.
- Nogalski B., Rybicki J., *Budowa przewagi konkurencyjnej na zasobach przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006.
- Nowodziński P., *Zarządzanie strategiczne współczesnym przedsiębiorstwem. Otoczenie a strategia*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1999.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Porter M.E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Simon and Schuster, Inc, New York 1995.
- Porter M.E., *Competitive Strategy*, Free Press, New York 1980.
- Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York 1990.
- Rumelt R., *How much does industry matter?*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12, no. 1.
- Sipa M., *Innovativeness and competitiveness of small enterprises and market features*, [w:] *Enterprise in Modern Economy. Innovations*, vol. 1, ed. E. Lechman, Wyd. Gdańsk Univ. Techn., Gdańsk 2010.
- Tomski P., *The Horizons of Coopetition – The Analysis of the Selected Aspects of Application*, „Organizaciju Vadyba: sisteminiai tyrimai” 2011, no. 59.
- Tomski P., *Usługi pośrednictwa na rynku nieruchomości, kontekst etyczny relacji pośrednik – klient*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 723 Ekonomiczne Problemy Usług nr 96, Wydawnictwo US, Szczecin 2012.
- Tomski P., *Identyfikacja relacji w układzie pośrednik-klient na rynku nieruchomości*, „Świat Nieruchomości” 2012, nr 3(81).
- Tomski P., *Small business failure. The challenge for management practice*, [w:] *Determinants of Modern Management Concepts in the Enterprises. Resources – Strategies – Decisions*, ed. I. Otola, Vysoka Skola Banska, Ostrava 2013.
- Williamson O., *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York 1985.

COMPETITIVENESS OF A SERVICE COMPANY. IDENTIFICATION OF ACTIVITIES OF ENTERPRISES PROVIDING SERVICES ON THE REAL ESTATE MARKET

Summary: The aim of the paper is to analyze the competitive tools used by service companies providing services on the real estate market in the area of brokerage of real estate. In the paper, a particular attention is drawn to the basic concepts of gaining and maintaining competitive advantage and also there is conducted the analysis of the results of the research carried out on a group of service companies providing services on the real estate market. In the paper there is conducted the analysis of the subjective perception of their competitive position and the level of competition on the market of real estate brokerage. There are also identified and classified the concepts of competitiveness used by the enterprises under research, grouped into the classical and resource-based categories.

Keywords: competitiveness, competitive advantage, service company, real estate brokerage, positioning school, resource-based view.