

Ewa Stańczyk-Hugiet, Renata Strzelecka

Relacje strategiczne przedsiębiorstw deweloperskich

Problemy Zarządzania 13/1 (1), 68-87

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Relacje strategiczne przedsiębiorstw deweloperskich

Nadesłany 21.08.14 | Zaakceptowany do druku 14.11.14

Ewa Stańczyk-Hugiet*, **Renata Strzelecka****

Na podstawie przeglądu dorobku zarządzania strategicznego wyeksponowano zainteresowania badawcze relacjami. Szczególną uwagę zwrócono na relacje współdziałania. Omówione zostały trzy podstawowe relacje strategiczne: współpracy, konkurencji i kooperacji. Przedstawiono także wyniki badań relacji strategicznych w populacji deweloperów z perspektywy faz cyklu koniunkturalnego. Generalnie, wyniki badań potwierdzają, że faza dekonjunktury sprzyja relacjom współdziałania konkurentów, czyli kooperacji.

Słowa kluczowe: współpraca, konkurencja, kooperacja, sektor nieruchomości.

Strategic relationships of Real Estate Development Companies

Submitted 21.08.14 | Accepted 14.11.14

On the basis of a review of the achievements in the area of strategic management research interests on relationships was exposed. Particular attention was paid to the relationships of cooperation. The paper discusses three basic strategic relationships; cooperation, competition and cooptation. The paper also presents the research results concentrated on strategic relationships in the population of developers from the perspective of business cycle phases. In general, the results of the study confirm that the phase of recession fosters cooperative relations between competitors, namely cooptation.

Keywords: cooperation, competition, cooptation, real estate sector.

JEL: L1

* **Ewa Stańczyk-Hugiet** – prof. dr hab., Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Katedra Strategii i Metod Zarządzania.

** **Renata Strzelecka** – dr.

1. Wprowadzenie

Problemy strategiczne na gruncie zarządzania przede wszystkim są analizowane z perspektywy teorii ograniczeń, teorii wyboru strategicznego oraz z perspektywy teorii konkurencji. Ważnym i aktualnym obszarem dyskursu w zarządzaniu strategicznym jest współpraca przedsiębiorstw, szczególnie konkurentów.

Dorobek zarządzania strategicznego najczęściej ujmowany jest w postaci charakterystycznych ujęć problemów strategicznych. Wśród nich interesujące poznawczo, z punktu widzenia artykułu, jest ujęcie kształtowania strategii przedstawione przez P. Banaszyka (2008), koncentrujące się na aspekcie „kurczenia” i „rozszerzania” zakresu działalności, wskazujące na ewolucję podstaw konkurencyjności. Wartością przywołanej systematyzacji jest koncentracja na relacjach współpracy: poziomych, pionowych i lateralnych. W ostatnich latach nurt badań relacji, zwłaszcza relacji horyzontalnych współpracy między konkurentami, znacząco się rozwija, zapoczątkowany pojawieniem się na rynku wydawniczym w 1996 r. dwóch kluczowych publikacji autorstwa J.F. Moore’a oraz A. Brandenburgera i B. Nalebuffa.

Większe zainteresowanie teoretyków relacjami współpracy międzyorganizacyjnej jest także spuścizną nurtu RBV (*resource based view*), który zdominował w ostatnim okresie sposób myślenia strategicznego koncentrującego się na perspektywie zasobów i kompetencji. Zgodnie z założeniami RBV wyprowadzane jest twierdzenie, że organizacje, które partycypowały w różnych zewnętrznych koalicjach biznesowych czy układach relacji, mają zdolność do efektywnej dyfuzji swojego zasobu wiedzy i doświadczeń do nowych układów relacyjnych (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984).

Celem artykułu jest wskazanie na specyfikę relacji strategicznych oraz przedstawienie wyników badań w tym obszarze. Badania *desk research* oraz *case study* zostały przeprowadzone w populacji deweloperów, a syntetyczne wyniki zawarto w końcowej części artykułu.

2. Relacje w zarządzaniu strategicznym

Początkowo zarządzanie strategiczne charakteryzowało ukierunkowanie na relację kooperacji wykorzystywanej do budowania podstaw konkurencyjności. Strategiczne rozwiązania kooperacyjne sprawiają, że w rezultacie organizacje mają ściśle określone granice, a strategia ogranicza się do decyzji produktowych i dokonywania wyboru rynku. Ten nurt badań wiąże się w sposób jednoznaczny z myślą strategiczną reprezentowaną przez M. Portera, który eksponuje, a nawet przecenia, rolę relacji konkurencji, właściwie całkowicie ignorując relację współpracy między konkurentami.

Późniejsze osiągnięcia zarządzania strategicznego uwiadcniają, że organizacje nawiązują więcej relacji z innymi organizacjami, choć nadal głównie o charakterze kooperacyjnym, w celu zwiększania wartości w łańcuchu war-

tości. Organizowanie działań oscyluje wokół procesów, a źródłem przewagi konkurencyjnej są zasoby i dostęp do nich.

W ostatnich latach konkurenci częściej podejmują działania wspólne i w rezultacie relacje współpracy uzupełniają relacje konkurencji. Takie symultaniczne konkurowanie i współpraca staje się źródłem sukcesu rynkowego. Szanse wygrania w konkurencyjnym otoczeniu ma więc ten podmiot, który skonfiguruje zestaw relacji dający perspektywy lepszego radzenia sobie na rynku.

W aktualnym nurcie badań mieszczących się w polu badawczym zarządzania strategicznego obecna jest konkurencja o wartość z relacji. Konkurencja o wartość z relacji jest uznawana za trzeci filar w teorii strategii (po konkurencji o produkty i rynki oraz o zasoby i kompetencje) (Contractor i Beldona, 2002).

Poglądy dotyczące relacji między współpracą i konkurencją ewoluowały od tych uznających, że są to stany przeciwległe na tym samym kontinuum w kierunku uznania komplementarności obu tych relacji. Dualność w relacjach między konkurentami jest korzystna, gdyż relacja konkurencji daje niezależność organizacyjną, a relacja współpracy daje możliwość ustalania wspólnych celów.

Relacje międzyorganizacyjne mają znaczenie strategiczne i w polu badań zarządzania strategicznego mają już swoją ugruntowaną pozycję. Aktualnie zainteresowania badawcze sieciami międzyorganizacyjnymi (np. Czakon, 2012), oraz podejście relacyjne (RV) (por. Dollinger, Li i Mooney, 2009) eksponują związek zdolności nawiązywania i konfigurowania relacji z efektywnością organizacji oraz przewagą konkurencyjną.

3. Relacja współpracy

Współczesne oczekiwania wobec współpracy zmieniły się jakościowo, głównie pod względem motywu, którym jest strategiczne umocnienie konkurencyjności i pozycji na rynku (Romanowska, 2007). Obecnie relacje współdziałania o różnym charakterze i zasięgu są przedmiotem intensywnych badań (Stańczyk-Hugiet, 2011).

Współpraca określa zakres, w jakim organizacje realizują wspólne interesy i wzajemne korzyści. Liczne badania wykazują, że współpraca daje wymierne korzyści (np. Stanko, Bonner i Calantone, 2007; Wang, Bradford, Xu i Weitz, 2008; Kozłowski i Matejun, 2012).

Współdziałanie może mieć generalnie charakter wertykalny albo horyzontalny. Choć inne ujęcia też są przedmiotem debaty naukowej. Współdziałanie wertykalne jest rozumiane w kategoriach współdziałania strategicznego. Podobnie relacje horyzontalne współpracy, które odnoszą się do relacji między konkurentami, mają wymiar strategiczny. Intensywność relacji horyzontalnych w praktyce biznesowej jest na tyle duża, że na podstawie

potwierdzeń zawartych w wielu badaniach można postawić hipotezę, że relacje horyzontalne współpracy są zorientowane na budowanie potencjału konkurencyjności wspólnie z konkurentami. Z tego względu w wielu sektorach dominuje strategiczna orientacja na współpracę, a nawet mówi się o strategii kooperacji ujmowanej jako podstawa adaptacji (adaptacja kooperatywna) (Stańczyk-Hugiet, 2013).

Zachowania strategiczne organizacji w tym względzie koncentrują się na takich kwestiach, jak: wymiana informacji, osiąganie wzajemnych korzyści, zmiana form działania, realizacja wspólnych celów, wspólne wykorzystywanie zasobów, a także zwiększanie kompetencji. Dodatkowo analiza form współdziałania dowodzi, że przynosi ono korzyści nie tylko w przypadku formalnych związków współpracy partnerskiej, ale również nieformalnych relacji między organizacjami, np. formie sieci relacji.

W literaturze postuluje się model zrównoważonej kooperacji, który zakłada, że partnerzy w relacji współpracy wnoszą porównywalne co do znaczenia zasoby, kompetencje, oraz wiedzę. Gdy podmioty w takiej relacji są wzajemnie zależne, a tak jest z uwagi na komplementarność celów, to lepiej wykorzystują i zasoby, i ryzyko, i koszty, które są rozłożone pomiędzy partnerów (Marshall, McKay i Burn, 2001).

Generalnie relacje współdziałania są opisywane przy wykorzystaniu szeregu atrybutów. Wśród nich wskazuje się (Czakon, 2007): normy relacyjne, korzyści, czas trwania, wzajemność, zaangażowanie, wymianę oraz nakłady. Wskazuje się także na ważny element, który może być krytycznym czynnikiem nawiązywania i pozostawania w takiej relacji, czyli stopień uzależnienia partnerów relacji (Hughes i Perrons, 2011).

Odwolując się do *resource-based view*, współpraca w wymiarze strategicznym, albo inaczej zakres utrzymywania kooperatywnych umów/relacji, uznawana jest za kluczowy w perspektywie uzyskiwania dostępu do zewnętrznych zasobów i kompetencji (Barney, 1999; Grant i Baden-Fuller, 2004).

Nawiązując do form współpracy, warto podkreślić, że zawierają się one w przedziale od układów bilateralnych do wielostronnych. Współpraca odgrywa poważną rolę, gdy zasoby mogą być nabywane wyłącznie w drodze procesów uczenia się, ze względu na niedoskonałe rynki czynników. Takie procesy uczenia się mają miejsce wewnątrz organizacji lub poprzez współpracę z innymi organizacjami. W tym drugim przypadku nabierają atrybutu międzyorganizacyjnego uczenia się. Ze względu na bariery kompresji czasu jedynie te ostatnie, międzyorganizacyjne, wielostronne procesy uczenia się sprawdzają się w otoczeniu dużej prędkości (*high-velocity*) (Dierickx i Cool, 1989). Charakterystyki otoczenia sprawiają, że wewnętrzna akumulacja zasobów często prowadzi do sytuacji, w której organizację charakteryzuje nieefektywność. Ponadto te procesy są czasochłonne. Stąd współpraca ma ogromne znaczenie w otoczeniu dużej prędkości.

4. Relacja konkurencji

Jeśli idzie o zarządzanie strategiczne, to nie ma wątpliwości, że wpływ na ukształtowanie tego nurtu badawczego miały prace typowo ekonomiczne, mieszczące się w ekonomii branży/sektora, teorii barier wejścia, teorii barier mobilności czy w końcu w wyjaśnieniach odnoszących się do ponadprzeciętnych zysków z tytułu wyprzedzającego wejścia czy też teorii konkurencji.

W ekonomii problemy konkurencji są analizowane z perspektywy różnych struktur rynku (Samuelson i Marks, 2009). Z punktu widzenia zarządzania strategicznego bariery wejścia opisujące strukturę rynku, a zwłaszcza korzyści skali, bariery kapitałowe, przewaga kosztowa/jakościowa, różnicowanie produktu, kontrola nad zasobami naturalnymi, prawa własności intelektualnej czy bariery strategiczne, są wartościowym dorobkiem ekonomii, wykorzystanym głównie przez M. Portera do ustalania atrakcyjności sektora.

W zarządzaniu strategicznym głównym punktem odniesienia jest relacja konkurencji. W zarządzaniu strategicznym ważne jest ustalenie tego, jak osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną. Innymi słowy, jak kształtować relację konkurencji, aby wygrać na rynku. Pierwotnie konkurencja odnoszona była do kategorii produktu i rynku. W sytuacji konkurencji wygrywa ten podmiot, który jest w stanie zaoferować bardziej atrakcyjny produkt, i ten, który lepiej zagospodaruje rynek. Z kolei według ekonomii sektora przewaga konkurencyjna wynika z zajmowanej pozycji względem konkurentów. Przewagę taką daje wnikliwa analiza sektorów i odpowiednie pozycjonowanie organizacji i jej strategicznych jednostek biznesu w różnych sektorach. Aktualnie obserwowana jest większa koncentracja organizacji na niszach rynkowych, współpracy czy poszukiwaniu unikatowości, co oznacza inne kształtowanie relacji konkurencyjnych. Zmiany kontekstowe sprawiły także, że relacja konkurencji odbywa się na gruncie zasobów i kompetencji. Wygrywa ten podmiot, który dysponuje zasobami i kompetencjami dającymi przewagę konkurencyjną.

Relacje konkurencji analizuje się również w ujęciu tzw. wielopunktowej konkurencji (*multipoint/multimarket competition*) która oznacza sytuację, gdzie organizacje konkurują ze sobą symultanicznie na wielu rynkach (Korn i Rock, 2001). Ponadto badania wskazują na sześć czynników, które kształtują relacje między konkurentami na wielu rynkach i w efekcie intensywność konkurencji. W grupie tych czynników wyróżnia się: obszary wpływu, podobieństwo zasobów, strukturę konkurujących podmiotów, koncentrację sprzedawców, szanse na ekonomię zasięgu i dojrzałość zarządzających (Furrer, 2011).

Atomistyczna konkurencja była centralnym punktem teorii ekonomii w XX wieku. Dziś strategiczna współzależność nie może być ignorowana.

5. Relacja kooperacji

Trzecią wyróżnioną relacją strategiczną jest relacja kooperacji, która jest wyrazem zmiany myślenia strategicznego o partnerstwie rynkowym.

W zarządzaniu strategicznym komplementarność działania znajduje wyraz w badaniach odnoszących się i do konkurencji i do współpracy. Koopetycja zbudowana jest na dualności relacji, z uwzględnieniem gry o sumie dodatniej. S. Siregar, G. Dagnino i F. Garraffo (2011) na podstawie wyników przeprowadzonej analizy treści skoncentrowanej na identyfikowaniu interferencji między głównymi perspektywami badań koopetycji stwierdzają: „zależność między relacjami, strategią i zasobami przenosi punkt zainteresowania RBV oraz RV na koopetycję. Jednocześnie te dwa nurty urastają do rangi teoretycznych ram badania koopetycji”. Rezultaty badań ostatecznie potwierdzają, że strategia koopetycji jest nową strategią normatywną, alternatywą dla konkurencji i kooperacji, które dotychczas w zarządzaniu strategicznym podlegały eksploracjom naukowym. Literatura dotycząca strategii koopetycji w ostatnich latach gwałtownie się rozwija a i sam konstrukt o nazwie koopetycja jest wykorzystywany do wyjaśniania ekonomicznych i społecznych skutków sieciowości w różnych sektorach i w różnych krajach (De Ngo i Okura, 2008).

M. Bengtsson i S. Kock (2000) sugerują, że korzyść, którą firmy osiągają z koopetycji, jest efektem kombinacji presji konkurentów (efekt konkurencji) i dostępu do zasobów (efekt współpracy). Z jednej strony konkurencja między organizacjami zobowiązuje je do działań ukierunkowanych na poszukiwanie lub budowanie najlepszej pozycji konkurencyjnej. Z drugiej strony współpraca między nimi sprawia, że organizacje poprawiają własne kompetencje, reputację i zasoby.

Zgodnie z założeniami poczynionymi przez A. Brandenburgera i B. Nalebuffa (1996), organizacje znajdują się w sytuacji koopetycji, czyli kooperują i dzielą niepewność wynikającą z charakterystyk kontekstu, pozostając jednocześnie konkurentami w pozostałych obszarach aktywności. Budują i podtrzymują przewagę konkurencyjną, bazując równocześnie i na współpracy, i konkurencji (Bengtsson i Kock, 2000; Dagnino i Padula, 2002; Paché i Medina, 2007).

Konkurencja jest grą, ale nie oznacza dążenia do eliminacji i w związku z tym przynosi większe zyski wszystkim uczestnikom. Współpraca w koopetycji uznawana jest za jedno z „działań konkurencyjnych” (Fjeldstad i in., 2004). Koopetycja jest strategią wspólnego tworzenia wartości, to swoista strategia konkurencji, w której następuje podział wartości przy częściowej zbieżności celów oraz przy zmiennej strukturze gry o sumie dodatniej. Koopetycja jest także ujmowana jako proces kształtujący interakcję między współdziałaniem a konkurencją (Dahl, 2014).

Koopetycja to wiele potencjalnych korzyści dla układu partnerów. Dotychczasowe badania empiryczne wskazują na funkcjonalność relacji koopetycji. Wiąże się to z lepszą koordynacją działań i zwiększoną różnorodnością (Garcia i Velasco, 2002). Koopetycja tworzy środowisko, w którym występują możliwości dostępu do zewnętrznej wiedzy (Spence, Coles i Harris, 2001). W relacji koopetycji możliwa jest koordynacja procesów organizacyjnego

uczenia, szczególnie w drodze dostępu do kluczowych kompetencji partnera (Bengtsson i Kock, 2000). Ważnym aspektem relacji koopetycji jest możliwość dzielenia się kosztami (Dowling i Roering, 1996). Ze strategicznego punktu widzenia współpraca z konkurentami daje możliwości bycia bardziej elastycznym, wrażliwym na otoczenie, dynamicznym. Wzmacnia pozycję strategiczną partnerów (Morris, Kocak i Ozer, 2007). Koopetycja to także potencjalne koszty dla stron pozostających w takiej relacji. Dysfunkcyjność relacji koopetycji ujmowana jest w kategoriach utraty kontroli nad kluczowymi działaniami organizacji, ale i zasobami informacji oraz ogólnie zasobami w szerokim ujęciu (Hakanson i Ford, 2002).

Relacje koopetycji są szczególnie widoczne, a także poddawane eksploracjom naukowym w odniesieniu do innowacji. Wiele badań koncentruje się na zachowaniach typu *rent seeking*, a szczególnie kreowaniu i przechwytywaniu wartości, stosując strategię koopetycji ukierunkowaną na innowacje lub po prostu w sieciach innowacyjnych (Ritala i Hurmelinna-Laukkanen, 2009). Początkowe publikacje traktujące o koopetycji wśród motywów nawiązywania tego typu relacji wskazują na działania innowacyjne (Gnyawali i Madhavan, 2006; Luo, 2006). Obecnie badania koopetycji oscylują głównie w sferze organizacji biznesowych, rzadko idąc w kierunku innych organizacji (Lundberg i Andresen, 2012).

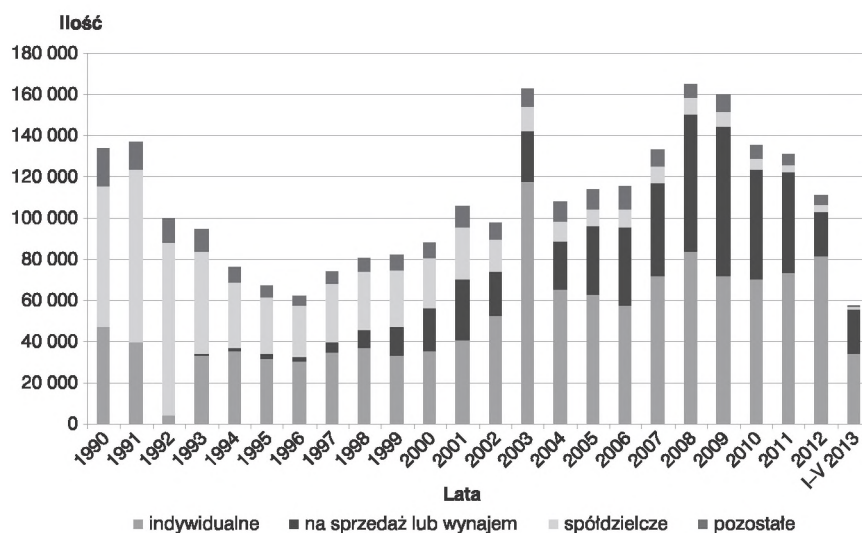
6. Relacje strategiczne w populacji deweloperów

Badania przedsiębiorstw deweloperskich z sektora budownictwa mieszkaniowego zostały przeprowadzone w celu poszukiwania oraz zrozumienia przesłanek oraz przyczyn zachowań tych przedsiębiorstw i ich reakcji na zmiany koniunktury w sektorze. Wobec powyższego centralnym punktem badań było określenie wyborów strategicznych w sensie relacji strategicznych, ze zwróceniem uwagi na kształtowanie się tych relacji z perspektywy faz cyklu koniunkturalnego.

6.1. Ogólna sytuacja w sektorze

Ogólnością kryzys finansowy w 2008 r. wywołał gwałtowne wyhamowanie popytu i spadek tempa sprzedaży na rynku nieruchomości mieszkaniowych. Trudna sytuacja finansowa sprawiła, że banki miały problem z pozyskaniem pieniędzy, czego efektem były bardziej rygorystyczne kryteria przyznawania kredytów. Ograniczenie akcji kredytowej oznaczało powrót do transakcji gotówkowych i wywołało drastyczny spadek liczby nowych inwestycji. Brak możliwości finansowania projektów deweloperskich kredytami był bardzo niepokojący dla firm tego sektora, wprowadził rynek nieruchomości mieszkaniowych w fazę spadków i groził wykruszeniem się tych firm deweloperskich, które nie dysponowały dostatecznymi finansami. W konsekwencji zmniejszyła się liczba rozpoczynanych inwestycji w systemie na sprzedaż i wynajem oraz uległa pogorszeniu kondycja finansowa

deweloperów. Pomimo, iż z analizy (rysunek 1) wynika, że w latach 2008 i 2009 odnotowano wzrost w tej formy budownictwa, to była ona wynikiem inwestycji rozpoczętych dwa lata wcześniej. Oznacza to, że reakcje na rynku nieruchomości mieszkaniowych są spowodowane czynnikami, które zachodzą ze znacznym wyprzedzeniem.



Rys. 1. Budownictwo mieszkaniowe w Polsce w latach 1991–2013. Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS (budownictwo mieszkaniowe 1991–2013).

Wpływ na działalność przedsiębiorstw deweloperskich w Polsce mają nie tylko zmienne dotyczące samej inwestycji, ale także czynniki zewnętrzne, co oznacza, że kondycja sektora mieszkaniowego jest silnie skorelowana ze wzrostem gospodarczym kraju. Spadek tempa wzrostu gospodarczego lub wejście w fazę recesji wywołuje ograniczenie ilości inwestycji w sektorze nieruchomości mieszkaniowych, prowadząc w konsekwencji do spadku podaży (Szelągowska, 2011, s. 59).

Według J. Łaszka i innych (2013) charakterystyczną cechą dla fazy recesji jest nadwyżka mieszkań, których budowę rozpoczęto w poprzedniej fazie, i brak nowych inwestycji w fazie obecnej. Taka sytuacja nie sprzyja rozwojowi deweloperów, powoduje natomiast, że wybudowane mieszkania zamiast stanowić źródło zysków, generują koszty, prowadzą do pogorszenia sytuacji finansowej firm, a czasem nawet do ich upadłości.

Równie poważną barierą dla rozwoju przedsiębiorstw z sektora budownictwa mieszkaniowego jest współcześnie silna rywalizacja w sektorze, zjawisko zaniżania cen przez konkurencję (nowe w ostatnich latach wśród firm z sektora), wysokie koszty pracy, także skomplikowane i niejasne przepisy

prawa, często niekorzystne dla dewelopera. Wszystkie te czynniki powodują, że przedsiębiorstwa deweloperskie bardzo wyraźnie odczuwają każdą zmianę fazy cyklu koniunkturalnego i wykazują wyjątkową wrażliwość na recesję.

6.2. Metoda badań

Z uwagi na złożoność i dynamikę zjawiska, jakim jest wpływ faz cyklu koniunkturalnego na wybory strategiczne przedsiębiorstw, oraz niewielkie rozpoznanie zjawiska pod względem empirycznym, za metodę badawczą przyjęto metodę badania jakościowego *case study*. Badanie przypadków polegało na przeprowadzeniu strukturalizowanych wywiadów pogłębionych w wybranych przedsiębiorstwach. Badanie jakościowe poprzedzono badaniami *desk research*, wykorzystujące dane wtórne, w celu przedstawienia oraz opisu zachodzących w przedsiębiorstwach sektora budownictwa mieszkaniowego zjawisk, faktów, procesów i związków pomiędzy nimi.

Badania właściwe przeprowadzono wśród przedsiębiorstw deweloperskich prowadzących działalność w Polsce. Najważniejszym kryterium wstępnej selekcji firm do próby badawczej była długość prowadzenia przez przedsiębiorstwo działalności. Drugim kryterium selekcji było kryterium efektywności działania dewelopera w sektorze.

Kierując się wskazanymi powyżej kryteriami, wytypowano do badania trzy przedsiębiorstwa. Badanie właściwe polegało na przeprowadzeniu pogłębionych wywiadów bezpośrednich z osobami zarządzającymi przedsiębiorstwem (właściciel, prezes, dyrektor). Wywiad składał się z dwóch części. Pierwsza część wywiadu skierowana była na pozyskanie od respondenta jak największej ilości informacji o przedsiębiorstwie i działaniach przedsiębiorstwa w różnych fazach cyklu koniunkturalnego. Natomiast druga część wywiadu miała charakter strukturalizowany według opracowanych kryteriów wyborów strategicznych.

6.3. Relacje strategiczne w świetle badań

Identyfikacja *relacji strategicznych w przedsiębiorstwach deweloperskich* (tabela 1) prowadzona była w odniesieniu do wcześniej określonych obszarów działania: 1) działania marketingowe (reklama, promocje), 2) badania rynku, 3) wprowadzanie innowacji produktowych i stosowanie nowych technologii w budownictwie mieszkaniowym, 4) podnoszenie jakości produktu i usług, 5) posprzedażowa obsługa klienta, 6) dyferencjacja oparta na obsłudze klienta, 7) dyferencjacja produktu, 8) dywersyfikacja portfela produktów i dywersyfikacja geograficzna, 9) wyszukiwanie nisz rynkowych w sektorze mieszkaniowym, 10) zapewnienie źródeł finansowania dla przyszłych inwestycji, 11) zapewnienie odpowiedniego poziomu cen ze strony dostawców.

Badane przedsiębiorstwa deweloperskie podkreśliły, że działania związane z realizowaniem procesu deweloperskiego wymagają współcześnie współpracy w szerokim rozumieniu oraz że samodzielne realizowanie działań z góry skazuje działania na niepowodzenie. Stosunki relacyjne z uprzywile-

Działania w ramach relacji strategicznej	Dekoniunktura			Ożywienie	Rozkwit	Dekoniunktura
	D1	D2	D3			
Działania marketingowe (reklama, promocje)				x	x	x
Badania rynku				x	x	x
Wprowadzanie innowacji produktowych i stosowanie nowych technologii w budownictwie mieszkaniowym				x	x	x
Podnoszenie jakości produktu i usług				x	x	x
Posprzedazowa obsługa klienta						x
Dyferencjacja oparta na obsłudze klienta				x	x	x
Dyferencjacja produktu				x	x	x
Dywersyfikacja portfela produktów i dywersyfikacja geograficzna				x	x	x
Wyszukiwanie nisz rynkowych w sektorze mieszkaniowym						
Zapewnienie źródeł finansowania dla przyszłych inwestycji				x	x	x
Zapewnienie odpowiedniego poziomu cen ze strony dostawców				x	x	x

Legenda:

konkurencja

współpraca

koopetycja

x – jest ważne.

D1, D2, D3 – badane przedsiębiorstwo deweloperskie.

Tab. 1. Relacje strategiczne w wybranych obszarach działania. Źródło. opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

jowanymi partnerami poza systemem konkurencji pozwalają na stworzenie swoistej niszy bezpieczeństwa, która chroni przed konkurencją i ułatwia radzenie sobie z konkurentami.

W większości obszarów działania poddanych eksploracji (tabela 1) większość działań badanych przedsiębiorstw jest opartych na relacjach współpracy. Wyjątek stanowi obszar *badania marketingowe*, które prowadzone są w dwóch przypadkach samodzielnie, jednak podmioty te uwzględniają możliwość skorzystania w przyszłości z pomocy wyspecjalizowanych firm oferujących tego typu usługi. Trzecie z badanych przedsiębiorstw korzysta z usług profesjonalnej firmy zajmującej się badaniami rynku. Również w przypadku działania *wyszukiwanie nisz rynkowych w sektorze mieszkaniowym* wszyscy respondenci przyznali, że chociaż aktualnie nie widzą konieczności realizowania takiego działania w ogóle, to w przypadku zaistnienia potrzeby jego realizacji podjęliby decyzję o współpracy lub koopetycji z konkurentem.

6.4. Korzyści relacji strategicznych

Z uwagi na to, że przedmiotem badań były relacje strategiczne: *konkurencja, współpraca, koopetycja* identyfikowane w wielu obszarach działania, wartościowe jest wskazanie korzyści, jakie każda relacja strategiczna może przynieść firmie deweloperskiej (Strzelecka, 2014). W tablicy 2 zawarto istotne obszary aktywności biznesowej oraz właściwe dla każdego z nich relacje strategiczne z uwzględnieniem faz cyklu koniunkturalnego.

Biorąc pod uwagę pierwszy obszar, czyli działania marketingowe, należy wskazać, że na polskim rynku nieruchomości działa wiele firm zajmujących się marketingiem nieruchomości, które oferują deweloperom kompleksowe usługi reklamowe, obejmujące wszystkie etapy procesu inwestycyjnego. Kanałami promocji, z których mogą korzystać deweloperzy, są: reklama zewnętrzna, promocje na portalach nieruchomościowych, udział w targach, prezentacje inwestycji na portalach innych niż nieruchomościowe, także PR czy eventy (festyny, imprezy, koncerty).

Z perspektywy przeprowadzonych badań można uznać, że deweloper może sam prowadzić działania promocyjne czy reklamować się w Internecie, jednak współpracując ze specjalistami w dziedzinie marketingu i korzystając z różnych form profesjonalnej reklamy, może dotrzeć do większej liczby potencjalnych konsumentów, dzięki czemu odnotuje wyższą sprzedaż. Działania reklamowe i promocyjne mogą być także realizowane wspólnie z konkurentem, z którym deweloper podejmuje się realizacji wspólnej inwestycji. Koopetycja w zakresie promocji i reklamy może znacznie obniżyć koszty transakcyjne dotyczące realizowanego wspólnie z partnerem projektu. Działania marketingowe powinny być realizowane we wszystkich fazach cyklu koniunkturalnego, przy czym w fazie dekoniunktury stają się konieczne.

Z kolei w obszarze badania rynku prowadzone są działania w celu pozyskania informacji pozwalających deweloperowi dotrzeć do potencjalnych klientów, poznania jego oczekiwań, preferencji i potrzeb wobec produktu,

Kluczowe obszary działania	Relacja strategiczna			Ożywienie	Rozkwit	Dekoniunktura
	Konkurencja	Współpraca	Kooperacja			
Działania marketingowe (reklama, promocje)	x	x	x	x	x	x
Badania rynku	x	x	x	x	x	x
Wprowadzanie innowacji produktowych i stosowanie nowych technologii w budownictwie mieszkaniowym			x	x	x	x
Podnoszenie jakości produktu i usług		x		x	x	x
Posprzedazowa obsługa klienta	x	x	x			x
Dyferencjacja oparta na obsłudze klienta	x	x		x	x	x
Dyferencjacja produktu	x	x	x	x	x	x
Dywersyfikacja portfela produktów i dywersyfikacja geograficzna	x	x	x	x	x	x
Wyszukiwanie nisz rynkowych w sektorze mieszkaniowym	x	x	x			x
Zapewnienie źródeł finansowania dla przyszłych inwestycji		x		x	x	x
Zapewnienie odpowiedniego poziomu cen ze strony dostawców		x	x	x	x	x

x – oznacza, że relacja występuje.

Tab. 2. Relacje strategiczne w kluczowych obszarach działania w kontekście fazy cyklu koniunkturalnego. Źródło: R. Strzelecka. (2014). Strategie przedsiębiorstw w sektorze budownictwa mieszkaniowego a fazy cyklu koniunkturalnego. Niepublikowana praca doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław.

jakim jest mieszkanie. Badania rynku precyzują także strukturę popytu i podaży w sektorze, poziom cen i jakość produktu, informacje dotyczące koniunktury sektorowej i gospodarczej czy nowych technologii, a także trendy rozwojowe i relacje panujące w sektorze. Uzyskany dzięki badaniom marketingowym obraz rynku pozwala deweloperowi na lepszą orientację i podejmowanie trafniejszych decyzji. Stanowi także podstawę do budowania strategii sprzedaży mieszkań i długofalowego rozwoju firmy deweloperskiej. Wiedza pozyskana dzięki szczegółowym analizom na temat lokalnych i nie tylko lokalnych rynków i występującego na nim popytu rzeczywistego może mieć wpływ na decyzję dewelopera o wprowadzeniu dywersyfikacji geograficznej prowadzonych projektów lub o podjęciu działań w segmencie nisz rynkowych. Może także być czynnikiem decydującym o ograniczeniu potencjału działań firmy. Informacje o rynku deweloper może pozyskać albo wykorzystując różne publikowane raporty na temat rynku mieszkaniowego, albo współpracując z wyspecjalizowanymi firmami doradczymi lub zajmującymi się badaniami rynku.

W konsekwencji deweloperzy z reguły nie dysponują w strukturze swojej firmy wyodrębnioną komórką zajmującą się badaniami rynku. Z tego względu informacje pozyskane samodzielnie przez firmę deweloperską z raportów zamieszczonych w Internecie nie są tak wartościowe jak profesjonalnie przygotowane szczegółowe analizy opracowane pod konkretne potrzeby dewelopera. Skoncentrowanie się na współpracy w tym obszarze działań powinno mieć dla firm deweloperskich kluczowe znaczenie. Działanie powinno być realizowane we wszystkich fazach cyklu koniunkturalnego, a w fazie dekonunktury ma strategiczne znaczenie.

Wprowadzanie innowacji produktowych i stosowanie nowych technologii w budownictwie mieszkaniowym to kolejny badany obszar działań. Nowoczesne technologie stają się w ostatnich latach coraz popularniejsze wśród inwestorów na rynku nieruchomości. Wiąże się z energooszczędnością, ekologią i minimalizacją strat energetycznych budynków mieszkalnych. Dotyczą domów energooszczędnych i pasywnych odznaczających się wysokimi parametrami izolacyjności i szczelności. Takie budownictwo oznacza wzrost efektywności wykorzystania energii w budownictwie mieszkaniowym. W Polsce wciąż jeszcze powstaje niewiele takich inwestycji ze względu na wysokie koszty ich wdrożenia oraz długi okres zwrotu z inwestycji (około 15–18 lat). Jednak coraz częściej pojawia się potrzeba stosowania innowacyjnych i nowoczesnych technologii w budownictwie mieszkaniowym.

W celu rozproszenia ryzyka związanego z wysokimi kosztami inwestycji energooszczędnych i wysokich technologii deweloperzy mogą wspólnie z konkurentami (koopetycja) podejmować się ich realizacji. Wspólna realizacja energooszczędnego czy pasywnego projektu zwiększa szanse na powodzenie jej ukończenia, przyczynia się także do wzrostu konkurencyjności i powodzenia współpracujących firm. To kryterium jest możliwe do realizacji we wszystkich fazach cyklu koniunkturalnego.

Podnoszenie jakości produktu i usług wobec nasilającej się konkurencji, zmieniających się trendów i pojawiających się nowoczesnych technologii, a także rosnących oczekiwań klienta jest ciągłym wyzwaniem dla przedsiębiorstw badanego sektora. Dbalność o jakość produktu i (lub) usługi oznacza podjęcie odpowiednich kroków, najczęściej już na etapie planowania inwestycji, i jest związane z realizacją projektu architektonicznego. Projekt może uwzględniać nowe technologie, innowacyjne rozwiązania, ciekawą kolorystykę lub układ lokali, także odpowiednią aranżację mieszkania czy architekturę zieleni.

Ukierunkowanie dewelopera na wzrost jakości produktu, jakim jest mieszkanie, wiąże się z długofalową współpracą z wybranym biurem projektowym. Taka współpraca może przynieść deweloperowi duże korzyści nie tylko ze względu na walory projektu architektonicznego (przygotowanie wysokiej klasy wizualizacji, makiet i folderów, także planów mieszkań z ich przykładową aranżacją), ale przede wszystkim sprzyja wymianie doświadczeń i informacji o nowych technologiach i rozwiązaniach w budownictwie, także trendach w światowej architekturze.

Jakość usługi wiąże się również z zachowaniem odpowiedniego standardu, który powinien dotyczyć jakości i formy przekazywania informacji o projekcie, cenach mieszkania i zasadach przeprowadzenia transakcji. Wiąże się także z udzieleniem informacji na wszystkie pytania klientów i oznacza umiejętną argumentację pośredników odpowiedzialnych za kontakty z klientem. Współczesny potencjalny nabywca mieszkania to konsument świadomy, który dzięki nieograniczonemu dostępowi do informacji ma coraz wyższe wymagania związane z jakością produktu i usługi. To także konsument, który coraz częściej swój wybór firmy deweloperskiej opiera na opinii innych osób, opinii zamieszczonej na różnych forach dyskusyjnych czy w mediach społecznościowych. Dziś klienci chętnie wymieniają się swoimi wrażeniami o jakości obsługi oferowanej przez dewelopera, szczególnie w przypadku, gdy jakość ta stała się przyczyną niezadowolenia klienta. Z tych powodów profesjonalna obsługa nabywcy lokalu mieszkalnego jest dzisiaj podstawą budowania konkurencyjności firmy, stanowi także sposób budowania i utrzymania pozytywnej reputacji dewelopera. Relacje zbudowane z klientem wpływają na wizerunek firmy deweloperskiej i tym samym wpływają na jej przyszłość.

Zatem współcześnie firma deweloperska nie jest w stanie samodzielnie zapewnić produktu i obsługi na właściwym poziomie. Żeby zachować odpowiedni poziom jakości produktu i (lub) usługi, przedsiębiorstwo deweloperskie powinno podjąć współpracę z projektantami, architektami, pośrednikami nieruchomości, w niektórych przypadkach także z dekoratorami wnętrz.

W dobie ogromnej konkurencji, gdy firmy oferują produkty o porównywalnej jakości, często po zaniżonych cenach i promują je w podobny sposób, tym, co jest w stanie odróżnić ich ofertę od oferty konkurencji w sposób wyraźny i trwały, jest bardzo dobrze zorganizowana obsługa klienta. Obsługa posprzedażowa to oferta skierowana przez firmę deweloperską do nabywcy

mieszkania, poszerzona o wachlarz usług, które mogą zwiększyć komfort życia klientów nabywających lokale mieszkalne. Dzięki usługom, takim jak wykończenie mieszkania pod klucz, udział w programie oszczędnościowym czy usługi *concierge*, deweloper może budować długofalowe relacje z klientem, które w przyszłości zaowocują, jeśli nie kolejnym zakupem, to przynajmniej dobrymi rekomendacjami. Decydując się na takie formy działania ukierunkowane na obsługę posprzedażową klienta, firma deweloperska może nawiązać współpracę z wieloma kooperantami lub czasem nawet z konkurentami, z którymi realizuje wspólne inwestycje lub też realizuje je osobno, ale w bliskim sąsiedztwie, i tylko wtedy, gdy obie firmy konkurencyjne są zainteresowane podjęciem współpracy na tym polu działania.

Stąd posprzedażowa obsługa nabywcy lokalu mieszkalnego może przyczynić się do zbudowania długofalowych relacji z klientem. Deweloper może oczekiwać, że zadowolony klient wróci do firmy lub przyprowadzi nowego klienta. Wyższy poziom obsługi posprzedażowej pozwoli na odróżnienie oferty firmy od konkurencji. Aspekt ten jest ważny szczególnie w fazie dekonjunkury.

Dyferencjacja oparta na obsłudze nabywcy może przejawiać się umożliwieniem klientowi dokonania zmian w projektowanym układzie mieszkania (tylko na pewnym etapie procesu inwestycyjnego), zastosowanych materiałach czy technologiach wykończenia mieszkania. Możliwość wprowadzenia zmian w projektowanym mieszkaniu jest uzależniona od współpracy dewelopera z biurem projektowym, które przejmuje na siebie odpowiedzialność za dokumentację projektową (Stachura, 2008). Elastyczne formy obsługi klienta i dogodne formy komunikacji (e-mail, SMS, wideo), fachowe doradztwo dotyczące zmian aranżacyjnych w projekcie mieszkania i zaangażowanie ze strony osób zajmujących się kontaktami z klientem, a współpracujących z deweloperem (np. pośrednicy nieruchomości), to także lepsza obsługa klienta. Dyferencjacja oparta na obsłudze nabywcy pozwala na wzrost sprzedaży, pozyskanie lojalności klientów, co w efekcie może przełożyć się na wzrost konkurencyjności firmy deweloperskiej. Działanie może być realizowane we wszystkich fazach cyklu koniunkturalnego.

Z kolei dyferencjacja produktu wiąże się z nadaniem produktowi cech unikatowych, które będą postrzegane przez klienta jako coś wyjątkowego. Taki produkt kojarzy się z większą jego wartością, nowoczesną technologią, elitarnością i prestiżem. W sektorze nieruchomości mieszkaniowych produktem takim są przeznaczone dla najbardziej wymagającego klienta luksusowe apartamenty w prestiżowych dzielnicach. W innych wypadkach elementem wyróżniającym produkt może być wyjątkowa fasada domu zaprojektowana przez znanego projektanta (np. Minge, Zień, Pastwa, Kallwejt). Wkomponowanie sztuki w budynek mieszkalny podnosi walory budynku.

W przypadku dyferencjacji produktu deweloper powinien podjąć współpracę co najmniej z kooperantem, a nawet z konkurentem (koopetycja)

– w przypadku wysoko kosztowych inwestycji. Kryterium jest możliwe do realizacji we wszystkich fazach cyklu koniunkturalnego.

Dywersyfikacja portfela produktów i dywersyfikacja geograficzna jest efektem nasilającej się konkurencji na rynku mieszkaniowym. Oferuje firmom (Grant, 2011) wiele możliwości wzrostu i stwarza szansę wyrwania się z ograniczeń jednego sektora. Jej realizacja jest uzasadniona (Białasiewicz i Czerniachowicz, 2011) tylko w przypadku, gdy zyski z nowej działalności będą wyższe niż koszty wejścia i funkcjonowania w nowym sektorze. Wejście do interesującego firmę sektora jest możliwe poprzez rozwój wewnętrzny (utworzenie filii przedsiębiorstwa), nabycie firmy działającej w danym sektorze albo zawarcie aliansu strategicznego z kooperantem lub konkurentem, który działa w sektorze budzącym nasze zainteresowanie.

Dywersyfikacja czy to portfela produktów, czy geograficzna powinna przynieść deweloperowi korzyści w postaci zwiększonych zysków. Deweloper może dywersyfikować działania samodzielnie, jednak konsolidacja zwiększy szansę na powodzenie przedsięwzięcia. Wybór relacji strategicznej powinien być dokonany przez dewelopera na podstawie najkorzystniejszej dla niego opcji strategicznej. Działanie może być realizowane we wszystkich fazach cyklu koniunkturalnego.

Wyszukiwanie nisz rynkowych w sektorze mieszkaniowym, a w konsekwencji zajmowanie nisz rynkowych dotyczy z reguły małych firm deweloperskich, gdyż realizacja dostępnych w niszy projektów jest z reguły nieopłacalna dla dużych firm. W ramach strategii niszy mogą być realizowane projekty wymagające wysokiej jakości technologicznej, specyficznych umiejętności (np. rewitalizacja zabytkowych kamienic).

Ten rodzaj strategii jest najczęściej realizowany przez przedsiębiorstwo samodzielnie. W przypadku projektów, które wymagają bardzo wysokich nakładów finansowych (domy pasywne i energooszczędne), wskazana jest kooperacja lub koopetycja. Kryterium może być realizowane w fazie dekonunktury.

Zapewnienie źródeł finansowania dla przyszłych inwestycji to kolejny ważny obszar, który został poddany analizie. Relacje przedsiębiorstwa z bankami lub instytucjami finansowymi mają ogromne znaczenie szczególnie w okresie gorszej koniunktury, gdy w firmach występuje problem braku kapitału, a banki zmniejszyły podaż pieniądza. Z tego powodu przedsiębiorstwa deweloperskie muszą podjąć decyzję o sposobach pozyskania finansowania dla dalszej działalności. Deweloper może występować o kredyt samodzielnie, jednak niejednokrotnie w procesie pozyskiwania źródeł finansowania na inwestycje budowlane wspomagają dewelopera różne firmy oferujące profesjonalne usługi w zakresie doradztwa inwestycyjnego. Firmy doradztwa inwestycyjnego wyszukują optymalne źródła finansowania oraz najlepsze warunki ich pozyskania. Ich oferta obejmuje najczęściej tradycyjne formy finansowania, takie jak kredyt, ale także alternatywne źródła, jak fundusze

inwestycyjne czy pożyczki typu *mezzanine*. W zakresie usług firm doradczych leży także pomoc w zmianie warunków udzielonego już kredytu.

Efektywność działalności firmy deweloperskiej jest w dużym stopniu determinowana jej zdolnością do współpracy z różnymi firmami, bankami i instytucjami finansowymi w zakresie pozyskiwania źródeł finansowania. Kryterium to jest szczególnie ważne w fazie dekonjunkury, ale może być stosowane również w fazach wzrostowych.

Zapewnienie odpowiedniego poziomu cen ze strony dostawców kierując analizę na partnerstwo firmy deweloperskiej z dostawcami (materiałów budowlanych, elementów wykończenia i wyposażenia budynków, materiałów dekoracyjnych i architektury zieleni) jest jedną z ważniejszych form współpracy. Pozytywne z nimi relacje nie tylko zapewniają ciągłość dostaw o określonych parametrach jakości umożliwiających płynne prowadzenie działalności, ale także zabezpieczają przed nagłymi zmianami cen, to jest cen ujętych w projekcie deweloperskim.

W celu zapewnienia odpowiedniego poziomu cen przedsiębiorstwa deweloperskie powinny podejmować z dostawcami produktów koniecznych do realizacji projektu długoterminową współpracę. Wiele korzyści mogą także przynieść porozumienia z innymi deweloperami w celu wynegocjowania lepszych cen, dłuższych terminów płatności czy uzyskania gwarancji cen na materiały budowlane. Działanie konieczne w okresie recesji, może być także realizowane w fazach wzrostowych.

7. Podsumowanie

Badania przeprowadzone w populacji przedsiębiorstw w sektorze budownictwa mieszkaniowego w Polsce skłaniają do wniosku, że prowadzenie działalności deweloperskiej we wzrostowych fazach cyklu koniunkturalnego, to jest w fazie ożywienia i rozkwitu, jest znacznie łatwiejsze i nie wymaga ze strony przedsiębiorstw deweloperskich specjalnych zabiegów zabezpieczających je przed wpadnięciem w dryf strategiczny czy przed utratą płynności finansowej. Z tego względu podmioty te stawiają na autonomię, podtrzymywaną relacją konkurencji. Obserwacja przedsiębiorstw deweloperskich pozwala także na stwierdzenie, że przedsiębiorstwa te w warunkach zmieniającej się koniunktury, gdy istnieje konieczność antycypowania zmian w sektorze, starają się adaptować strategie szybciej niż robią to konkurenci. Szybkość reagowania na zmiany warunków otoczenia decyduje o sukcesie i jest podstawą rozwoju oraz przetrwania dewelopera na rynku. W tej sytuacji współcześni deweloperzy dbają o wdrożenie takich strategii, które z jednej strony będą sprzyjały rozwojowi firmy w długim horyzoncie czasu, a z drugiej pomogą ograniczyć ryzyko związane ze zmianami faz cyklu koniunkturalnego oraz skutkami jego wystąpienia. Generalnym wnioskiem wynikającym z badań jest to, że najważniejszym kierunkiem działań przedsiębiorstw deweloperskich jest szeroko rozumiana współpraca, zarówno

formalna (np. poprzez zawierane alianse strategiczne), jak i nieformalna (oparta na zaufaniu i normach społecznych) pomiędzy odbiorcami, dostawcami, a zwłaszcza pomiędzy konkurentami.

Bibliografia

- Banaszyk, P. (2008). Rozszerzanie i kurczenie zakresu działalności przedsiębiorstwa, jako podstawowe etapy ewolucji jego strategii. W: A. Kaleta i K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce* (s. 26–27). Wrocław: Uniwersytet Ekonomiczny.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99–120, [http://dx.doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17018-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17018-4).
- Barney, J.B. (1999). How a Firm's Capabilities affect Boundary Decisions. *Sloan Management Review*, 40 (3), 137–145, [http://dx.doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17018-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17018-4).
- Bengtsson, M. i Kock, S. (2000). Coopetition in Business Networks – To Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, (5), 411–426, [http://dx.doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00067-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00067-X).
- Białasiewicz, M. i Czerniachowicz, B. (2011). Współczesne problemy w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W: S. Marek i M. Białasiewicz (red.), *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Brandenburger, A. i Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition*. New York: Doubleday.
- Contractor, F. i Beldona, S. (2002). Interfirm learning in alliances and technology networks: An empirical study in the global pharmaceutical and chemical industries. W: F. Contractor i P. Lorange (red.), *Competitive Strategies and Alliances* (s. 34–56). Amsterdam: Elsevier Science.
- Czakon, W. (2007). *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Czakon, W. (2012). *Sieci w zarządzaniu strategicznym*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Dagnino, G.B. i Padula, G. (2002). *Coopetition Strategy a New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation*. Referat wygłoszony na: EURAM – The European Academy of Management Second Annual Conference Innovative Research in Management. Stockholm. Pozyskano z: <http://ecsocman.hse.ru/data/977/644/1219/coopetition.pdf>.
- Dahl, J. (2014). Conceptualizing Coopetition as a Process: An Outline of Change in Cooperative and Competitive Interactions. *Industrial Marketing Management*, 43, 272–279, <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.12.002>.
- De Ngo, D. i Okura, M. (2008). Coopetition in a Mixed Duopoly Market. *Economics Bulletin*, 12 (21), 1–9. Pozyskano z: <http://citec.repec.org/cgi-bin/rss.pl?h=repec:eb:ecbull:eb-07110036> (07.08.2014).
- Dierickx, I. i Cool, K.O. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35 (12), 1504–1514, <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>.
- Dollinger, M.J., Li, X. i Mooney, C.H. (2010). Extending the Resource based View to the Megaevent: Entrepreneurial Rents and Innovation. *Management and Organization Review*, 6 (2), 195–218.
- Dowling, M.J., Roering, W.D., Carlin, B.A. i Wisnieski, J. (1996). Multifaceted Relationships under Coopetition. Description and Theory. *Journal of Management Inquiry*, 5 (2), 155–167.
- Fjeldstad, Ø.D., Snow, C.C., Miles, R.E. i Lettl, C. (2012). The Architecture of Collaboration. *Strategic Management Journal*, 33, 734–750, <http://dx.doi.org/10.1002/smj.1968>.
- Furrer, O. (2011). *Corporate Level Strategy. Theory and Applications*. Londyn: Routledge.

- Garcia, C. i Velasco, C. (2002). *Co-opetition and Performance: Evidence from European Biotechnology Industry*. Referat wygłoszony na II Annual Conference of EURAM on Innovative Research Management. Stockholm.
- Gnyawali, D.R. i Madhavan, R. (2006). Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination. *Journal of Management*, (4), 507–530, <http://dx.doi.org/10.1177/0149206305284550>.
- Grant, R.M. i Baden-Fuller, C. (2004). A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management Studies*, 41 (1), 61–84, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00421.x>.
- Grant, R.M. (2011). *Współczesna analiza strategii*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Håkansson, H. i Ford, D. (2002). How Should Companies Interact in Business Networks? *Journal of Business Research*, 55 (2), 133–139, [http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00148-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00148-X).
- Hughes, M. i Perrons, R. (2011). Shaping and Re-shaping Social Capital in Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Business Research*, 64 (2), <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.12.009>.
- Korn, H.J. i Rock, T.T. (2001). Beyond Multimarket Contact to Mutual Forbearance: Pursuit of Multimarket Strategy. *Advances in Strategic Management*, 18, 53–74, [http://dx.doi.org/10.1016/S0742-3322\(01\)18003-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0742-3322(01)18003-4).
- Kozłowski, R. i Matejun, M. (2012). Współpraca międzyorganizacyjna w zarządzaniu projektami małych i średnich przedsiębiorstw. *Przegląd Organizacji*, (6).
- Lundberg, H. i Andresen, E. (2012). Cooperation among Companies, Universities and Local Government in a Swedish Context. *Industrial Marketing Management*, 41, 429–437, <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.017>.
- Luo, Y., Slotegraaf, R.J. i Pan, X. (2006). Cross-functional ‘Co-opetition’: The Simultaneous Role of Cooperation and Competition within Firms. *Journal of Marketing*, 70, 67–80, <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.70.2.67>.
- Łaszek, J., Augustyniak, H., Olszewski, K. i Gajewski, K. (2013). *Informacja o cenach mieszkań i sytuacji na rynku nieruchomości mieszkaniowych i komercyjnych w Polsce w I kwartale 2013 r.* Warszawa: NBP.
- Marshall, P., McKay, J. i Burn, J. (2001). Strategy and Success Factors for the Virtual Organization. W: S. Burnes i B. Hunt (red.), *E-commerce and V-business. Business Models for Global Success*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Moore, J.F. (1996). *The Death of Competition. Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. Nowy Jork: Harper Business.
- Morris, M.H., Kocak, A. i Özer, A. (2007). Coopetition as a Small Business Strategy: Implications for Performance. *Journal of Small Business Strategy*, 18 (1), 35–55, <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.999>.
- Paché, G. i Medina, P. (2007). The Entrenchment Strategy of Logistics Service Providers: Towards a Sequential Cooperation-Competition Process? *Journal of Transport and Supply Chain Management*, (1), 11–26, <http://dx.doi.org/10.4102/jtscm.v1i1.39>.
- Ritala, P. i Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009). What’s in It for Me? Creating and Appropriating Value in Innovation-Related Coopetition. *Technovation*, 29, 819–828, <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2009.07.002>.
- Romanowska, M. (2007). Trwałe wartości zarządzania strategicznego. W: R. Krupski (red.) *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*. Wałbrzych: WWSZiP.
- Samuelson, W.F. i Marks, S.G. (2009). *Ekonomia menedżerska*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Siregar, S.L., Dagnino, G.B. i Garraffo, F. (2009). Content Analysis and Social Network Analysis: A Two-phase Methodology in Obtaining Fundamental Concepts of Coopetition. *Business and Economics*, 14 (2), 103–113.

- Spence, L., Coles, A. i Harris, L. (2001). The Forgotten Stakeholder? Ethics and Social Responsibility in Relation to Competitors. *Business and Society Review*, 106 (4), 331–352, <http://dx.doi.org/10.1111/0045-3609.00119>.
- Stachura, E. (2008). Determinanty kształtowania produktu na rynku mieszkaniowym. W: S. Żróbek (red.), *Rynek nieruchomości* (117–118). Olsztyn: Towarzystwo Naukowe Nieruchomości.
- Stanko, M.A., Bonner, J.M. i Calantone, R.J. (2007). Building Commitment in Buyer–Seller Relationships: A Tie Strength Perspective. *Industrial Marketing Management*, 36 (8), 1094–1103, <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.10.001>.
- Stańczyk-Hugiet, E. (2011). W poszukiwaniu renty. *Przegląd Organizacji*, (9).
- Stańczyk-Hugiet, E. (2013). Adaptacja kooperatywna. *Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie*, 52, 119–126.
- Strzelecka, R. (2014). *Strategie przedsiębiorstw w sektorze budownictwa mieszkaniowego a fazy cyklu koniunkturalnego*. Niepublikowana praca doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław.
- Szelągowska, A. (2011). *Finansowanie społecznego budownictwa mieszkaniowego*. Warszawa: Wydawnictwo Fachowe CeDeWu.
- Wang, Q., Bradford, K., Xu, J. i Weitz, B. (2008). Creativity in Buyer–Seller Relationships: The Role of Governance. *International Journal of Research in Marketing*, 25 (2), 109–118, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijresmar.2007.12.006>.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171–189, <http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28198404%2F06%295%3A-2%3C171%3AARVOTF%3E2.0.CO%3B2-L>.