

See discussions, stats, and author profiles for this publication at:
<https://www.researchgate.net/publication/289124096>

Czynniki konkurencyjności – kodeksy dobrych praktyk w sektorze deweloperskim w Małopolsce

Chapter · January 2006

READS

2

2 authors, including:



[Magdalena Gorzelany - Dziadko...](#)

Cracow University of Economics

52 PUBLICATIONS 2 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego

Praca zbiorowa pod redakcją naukową
Marii Romanowskiej i Piotra Wachowiaka



WARSAW SCHOOL OF ECONOMICS

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

Recenzenci

Elżbieta Adamowicz

Marta Juchnowicz

Redakcja

Magdalena Wanot

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2006

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie
i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji
bez zgody wydawcy zabronione.

Wydanie I

ISBN 978-83-7378-237-2**Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza**

02-554 Warszawa, al. Niepodległości 164

tel. 022 564 94 77, fax 022 564 86 86

www.wydawnictwo.waw.pl, www.sgh.waw.pl/wydawnictwo/e-mail: wydawnictwo@sgh.waw.pl**Projekt okładki, skład i łamanie**

Studio DTP WHITE

www.white.pl**Druk i oprawa**

Drukarnia Cyfrowa DjaF

30-092 Kraków, ul. Kmiotowicza 1/1

www.djaf.pl

Zamówienie 51/VI/06

CZYNNIKI KONKURENCYJNOŚCI – KODEKSY DOBRYCH PRAKTYK W SEKTORZE DEWELOPERSKIM W MAŁOPOLSCE

Warunki i uwarunkowania formalne działalności deweloperskiej

Rynek nieruchomości w Polsce rozwija się nieustannie od 1990 roku. Wtedy właśnie rozpoczęła swoją działalność pierwsze firmy deweloperskie. Ich powstanie wiązało się z inwestycjami realizowanymi przez podmioty zagraniczne bądź z zakładaniem nowych firm przez już istniejące przedsiębiorstwa polskie. Firmy te powstawały głównie z przekształceń firm budowlanych, które miały doświadczenie jako generalni wykonawcy inwestycji budowlanych dla spółdzielni mieszkaniowych i przedsiębiorstw państwowych. Z biegiem czasu z racji wysokiej opłacalności działalności deweloperskiej zaczęły się nią zajmować spółki zainteresowane rynkiem nieruchomości, niezwiązane dotychczas z rynkiem budowlanym. Brak doświadczenia w prowadzeniu tego typu działalności oraz niewielkie zasoby kapitału własnego były na początku lat dziewięćdziesiątych główną przyczyną upadku wielu inwestycji w firmach deweloperskich. Ich rynek w Polsce pozostaje w fazie kształtowania¹, choć w ostatnich latach (2003–2005) rozwija się dość dynamicznie, zwłaszcza w dużych miastach.

Przepisy, które regulują działalność przedsiębiorstw deweloperskich, mają charakter praw regulacyjnych. Zostaną one omówione w dalszej części niniejszych rozważań. Ostatnio także rozwijają się – na wzór regulacji dotyczących spółek kapitałowych – zbiory prawa o charakterze normatywnym; przyjmują one postać kodeksów dobrych praktyk. Ich promotorem w kraju jest Związek Firm Deweloperskich. Jednak w odróżnieniu od propozycji regulatorów rynku kapitałowego propozycja ta skupia się nie tyle na relacjach właściciele (inwestorzy) – zarządy (spółka), ile na relacjach z klientami firm deweloperskich.

Działalność deweloperska jest regulowana dwoma podstawowymi aktami prawnymi – ustawą z dnia 7 lipca 1994 r. o zagospodarowaniu przestrzennym² oraz ustawą z dnia 7 lipca 1994 r. – Prawo budowlane³. Dokumentom towarzyszą następujące akty wykonawcze:

rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 13 grudnia 2001 r. w sprawie dokumentów stosowanych w pracach planistycznych oraz wymaganych przy ustalaniu warunków zabudowy i zagospodarowania terenu⁴,

¹ M. Dąbrowski, K. Kirejczyk, *Inwestycje deweloperskie*, Twigger, Warszawa 2001, s. 11.

² Dz.U. 1999, nr 15, poz. 139 z późn. zm.

³ Dz.U. 2000, nr 106, poz. 1126 z późn. zm.

⁴ Dz.U. 2002, nr 1, poz. 12.

- rozporządzenie Ministra Gospodarki Przestrzennej i Budownictwa z dnia 30 grudnia 1994 r. w sprawie szczegółowych zasad sporządzania i prowadzenia wojewódzkiego rejestru⁵,
- rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 14 listopada 2002 r. w sprawie szczegółowych warunków, jakim powinna odpowiadać prognoza oddziaływania na środowisko dotycząca miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego⁶,
- rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 20 lipca 1998 r. w sprawie określenia wzoru wniosków o pozwolenie na budowę oraz na decyzję o pozwoleniu na budowę⁷,
- rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 12 kwietnia 2002 r. w sprawie warunków technicznych, jakim powinny podlegać obiekty i ich usytuowanie⁸.

Określenie „deweloper” nie jest jednoznacznie definiowane w polskiej literaturze przedmiotu. Rodowód tej nazwy jest brytyjski – słowo to oznacza osobę zarządzającą przedsięwzięciem inwestycyjnym, które sama inicjuje⁹. Deweloper to podmiot, który dla osiągnięcia dochodu w przyszłości organizuje i koordynuje proces inwestowania w nieruchomości, począwszy od inicjatywnego planowanego przedsięwzięcia, poprzez jego realizację, po przekazanie finalnego produktu do eksploatacji lub do dalszego rozwoju¹⁰.

Należy podkreślić, że deweloper może nie angażować własnego kapitału, ale oprzeć się na kredycie bankowym lub innym źródle finansowania, a po zrealizowaniu obiektu sprzedać go (deweloper spekulant) lub utrzymać w portfelu inwestycyjnym (deweloper inwestor)¹¹. Można zatem powiedzieć, że deweloperami są przedsiębiorcy inicjujący zamierzenie gospodarcze – próbują oni pozyskać środki na realizację inwestycji i kierują nią, czyli przeprowadzają tzw. aktywną inwestycję rozwojową.

Deweloper nie działa na zlecenie klienta, co różni go od generalnego wykonawcy. W tym przypadku bowiem popyt na nieruchomości jest regulowany przez podaż. Pomysłodawcą i inicjatorem i głównym organizatorem przedsięwzięcia budowlanego jest właśnie deweloper. Ponosi on pełne ryzyko działania oraz inwestuje swój czas i pieniądze w coś, co niekoniecznie musi zakończyć się sukcesem¹². W sensie potocznym deweloper bywa najczęściej kojarzony z firmą budującą mieszkania na sprzedaż. Takie rozumienie zawęża jednak zakres działania w ramach tej profesji.

Można wyróżnić trzy grupy deweloperów, ukierunkowanych na odmienne rynki:

- deweloperzy mieszkaniowi – występują głównie w roli organizatorów przedsięwzięcia budowlanego, ponoszą pełną odpowiedzialność za pozyskanie nieruchomości i przygotowanie do sprzedaży, proces inwestycyjny, tzn. opracowanie założeń architektonicznych i finansowych przedsięwzięcia, pozyskanie źródeł finansowania, dokonanie wyboru wykonawcy, egzekwowanie ustalonych terminów i jakości realizacji; deweloper odpowiada następnym etapom: stworzenie strategii marketingowej i jej realizację oraz za zarząd nieruchomością; działają

⁵ Dz.U. 1994, nr 8, poz. 40.

⁶ Dz.U. 2002, nr 197, poz. 1667.

⁷ Dz.U. 1998, nr 98, poz. 625.

⁸ Dz.U. 2002, nr 75, poz. 690.

⁹ E. Kucharska-Stasiak, *Leksykon rzeczoznawcy majątkowego*, Polska Fundacja Stowarzyszeń Rzeczoznawców Majątkowych, Warszawa 1998, s. 52.

¹⁰ J.S. Lipiński, *Deweloper na rynku nieruchomości*, „Nieruchomości C.H. Beck” 2000, nr 2, s. 11.

¹¹ E. Kucharska-Stasiak, op.cit., s. 52–53.

¹² J.S. Lipiński, *Portfel dewelopera*, „Home&Market” 1998, nr 2, s. 37.

ność ta musi być oparta na gruntowej analizie potrzeb rynkowych, możliwości finansowych i zapotrzebowania przyszłych klientów¹³, deweloperzy komercyjni – występują przeważnie w podwójnej roli: organizatorów procesu budowlanego i późniejszych inwestorów, czerpiących dochody z wynajmu lub zarządzania powierzchniami biurowymi i handlowymi, deweloperzy (land deweloperzy) – są w pewnym sensie usługodawcami: nabywają nieruchomości, najczęściej w postaci wielu sąsiadujących działek, dokonują ich scalenia (często także wtórnego podziału), a niekiedy zmiany przeznaczenia z punktu widzenia zagospodarowania przestrzennego, oraz zapewniają infrastrukturę; poszczególne działki są następnie odsprzedawane¹⁴.

Czynniki konkurencyjności firm deweloperskich

Przedmiotem przeprowadzonych badań empirycznych były czynniki konkurencyjności oraz znaczenie kodeksów dobrych praktyk w działalności deweloperskiej. Analiza obejmowała przedsiębiorstwa zarejestrowane i prowadzące działalność w Małopolsce, wykraczającą niekiedy poza granice regionu (ok. 40 proc. firm). Przedsiębiorstwa zostały zidentyfikowane na podstawie rejestru REGON, książek telefonicznych oraz Internetu. W rejestrze znalazły się jednak również przedsiębiorstwa nieprowadzące działalności deweloperskiej oraz te, które były generalnymi wykonawcami bądź jedynie świadczyły usługi budowlane. W trakcie badań okazało się ponadto, że niektóre firmy deweloperskie już nie istnieją lub nie prowadzą tego typu działalności.

Podstawowym narzędziem badawczym były ankiety rozsyłane do firm, poprzedzone wywiadem telefonicznym. Miał on dodatkowo zweryfikować, czy przedsiębiorstwo w istocie jest deweloperem. Ponadto prowadzono badania uzupełniające w postaci wywiadów z właścicielami lub menedżerami tych firm. W niektórych przypadkach ankiety nie były wprowadzone w życie, wówczas jednak potrzebne informacje udało się uzyskać w trakcie rozmów bezpośrednich telefonicznych.

Jak się okazało, w województwie małopolskim działalność deweloperską prowadzą 72 firmy. Podział na powiaty i odpowiadająca im liczba przedsiębiorstw przedstawiają się następująco:

- powiat dąbrowski – 1 firma (Dąbrowa Tarnowska),
- powiat krakowski – 58 firm (Kraków – 57 i Niepołomice – 1),
- powiat myślenicki – 2 firmy (Myślenice, Dziekanowice/Dobczyce),
- powiat nowosądecki – 4 firmy,
- powiat nowotarski – 1 firma (Zakopane),
- powiat chrzanowski – 1 firma,
- powiat tarnowski – 4 firmy (z czego jedna ma przedstawicielstwa w Krakowie i Mielcu),
- powiat wielicki – 1 firma.

Konkurowanie w wymiarze strategicznym można traktować jako proces odkrywania nowych pozycji na rynku, które odwodzą klientów od firm konkurencyjnych lub przyciągają na rynek nowych nabywców. Firma może prześcignąć rywali tylko wtedy, jeśli stworzy coś, co będzie ją wyróżniać, lub gdy będzie wykonywała czynności podobne, ale w sposób inny niż

¹³ Ibidem, s. 32.

¹⁴ M. Dąbrowski, K. Kirejczyk, op.cit., s. 8–9.

rywale. Dlatego też podczas analizy składników potencjału konkurencyjnego firm deweloperskich poszukiwano tych, które mają największy udział w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej. Badaniu poddano dziewięć sfer zasobowo-funkcjonalnych: badania i rozwój (6 czynników), technologia (12), zarządzanie jakością (8), logistyka (7), marketing i sprzedaż (13), finanse (10), zatrudnienie (13), organizacja i zarządzanie (17), zasoby niematerialne (5) oraz cztery grupy instrumentów konkurencyjności: jakość obiektów (7 czynników), cena (7), jakość obsługi (6), komunikacja z rynkiem (10). Szczegółowe dane w tym względzie zawiera tabela 1.

Tabela 1. Składniki potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw deweloperskich w świetle badań empirycznych

Składniki potencjału konkurencyjnego	Skala odpowiedzi									
	1		2		3		4		5	
	Liczba wskazań	Odsetek	Liczba wskazań	Odsetek	Liczba wskazań	Odsetek	Liczba wskazań	Odsetek	Liczba wskazań	Odsetek
T7	1	2,9	1	2,9	2	5,9	9	26,5	21	61,8
J5	0	0,0	4	11,8	9	26,5	17	50,0	4	11,8
J6	0	0,0	3	8,8	12	35,3	12	35,3	7	20,6
S3	0	0,0	1	2,9	6	17,7	22	64,7	5	14,7
S4	0	0,0	2	5,9	1	2,9	19	55,9	12	35,3
S11	0	0,0	2	5,9	5	14,7	21	61,8	6	17,7
S12	0	0,0	1	2,9	6	17,7	14	41,2	13	38,2
F2	2	5,9	1	2,9	7	20,6	15	44,1	9	26,5
F3	0	0,0	3	8,8	1	2,9	23	67,6	7	20,6
Z9	1	2,9	2	5,9	4	11,8	16	47,1	11	32,4
Z10	1	2,9	1	2,9	7	20,6	17	50,0	8	23,5
Z11	0	0,0	0	0,0	6	17,7	20	58,8	8	23,5
Z12	1	2,9	1	2,9	7	20,6	17	50	8	23,5
O11	0	0,0	2	5,9	6	17,7	8	23,5	18	52,9
O12	0	0,0	7	20,6	3	8,8	11	32,4	13	38,2
O16	0	0,0	3	8,8	1	2,9	19	55,9	11	32,4
O17	1	2,9	1	2,9	6	17,7	17	50,0	9	26,5
N1	0	0,0	2	5,9	7	20,6	18	52,9	7	20,6
N2	0	0,0	0	0,0	8	23,5	17	50	9	26,5
N3	0	0,0	0	0,0	1	2,9	7	20,6	26	76,5
N4	0	0,0	0	0,0	6	17,7	16	47,1	12	35,3
N5	0	0,0	0	0,0	1	2,9	5	14,7	28	82,4

Źródło: Opracowanie własne.

Sfery badań i rozwoju oraz logistyki i zaopatrzenia zostały uznane przez badane przedsiębiorstwa za mało istotne. Analiza wyników pozwoliła wysnuć wniosek, że największy wpływ na osiąganie pozycji konkurencyjnej przez firmy deweloperskie mają następujące czynniki:

- dobra lokalizacja mieszkań (T7),
- wiedza, zdolności kadr oraz ich zaangażowanie w realizację programów zapewniających wysoką jakość, a także posiadane certyfikaty ISO (J5 i J6),

panowanie i znajomość rynku (S3), przystosowanie się do jego wymogów (S4) znajomość preferencji nabywców (S12) oraz zdolność przewidywania zachowań konkurentów (S11), dostęp do kredytów (F2) oraz wykorzystanie przedpłat klientów (F3), otwartość pracowników na zmiany, ich innowacyjność, kreatywność i zaufanie do zarządu, a także chęć podnoszenia kwalifikacji (Z9–Z12), zdolności przywódcze, wiedza, doświadczenie i umiejętności kadr kierowniczych (O16), stosunki międzyludzkie determinujące klimat pracy (O17), znajomość przewag konkurencyjnych rywali (O11) oraz umiejętność ciągłego monitorowania otoczenia (O12), sfera zasobów niewidzialnych (zwłaszcza szczególne cechy charakteru dewelopera: kreatywność, charyzma, zdolność do ponoszenia ryzyka) oraz renoma przedsiębiorstwa (N1–N5). Badania wykazały, że za najistotniejsze instrumenty konkurowania uznano następujące spośród poszczególnych grup:

- instrumenty konkurowania jakością – różnicowanie obiektów, atrakcyjność ich lokalizacji,
- instrumenty konkurowania ceną – poziom cen, warunki płatności, świadczenie usług po oddaniu obiektów do użytkowania,
- instrumenty konkurowania obsługą – terminowość realizacji obiektów,
- instrumenty konkurowania komunikacją i informacją – szybka reakcja na uwagi klientów, kontakt z nimi podczas projektowania i realizacji projektu.

Przy określaniu pozycji konkurencyjnej należy również określić, które składniki potencjału konkurencyjnego są istotne dla danego sektora. W wyniku badań uzyskano listę kluczowych czynników sukcesu w sektorze deweloperskim. Ich wykaz oraz znaczenie strategiczne każdego z nich przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Znaczenie strategiczne kluczowych czynników sukcesu w sektorze deweloperskim w Małopolsce

Kluczowy czynnik sukcesu	Znaczenie strategiczne
Dobra lokalizacja obiektów	• przyciąga klientów
Posiadane certyfikaty jakości oraz realizacja programów zapewniających wysoką jakość	• pozwalają stworzyć produkt lepszy niż konkurenci
Znajomość rynku, zdolność przewidywania zachowań konkurentów oraz aktywna rywalizacja	• służą do przeprowadzania analiz i prognoz, zasilania informacyjnego, systemu wczesnego rozpoznania
Dostęp do kredytów	• umożliwia pozyskiwanie środków finansowych
Innowacyjność i kreatywność pracowników, chęć do podnoszenia kwalifikacji	• są źródłem różnic konkurencyjnych, • pomagają tworzyć nowy produkt, • są przejawem zmian w otoczeniu
Zdolności przywódcze kadr kierowniczych	• pomagają motywować pracowników
Znajomość przewag konkurentów i monitorowanie otoczenia (uczenie się)	• są źródłem efektywności operacyjnej, • umożliwiają kontrolę wykonania
Renoma przedsiębiorstwa	• umacnia pozycję na rynku
Umiejętności, które posiada sam właściciel, różnicowanie obiektów, terminowość realizacji obiektów, kontakt z klientami, świadczenie usług po oddaniu obiektów, poziom cen i warunki płatności	• zapewniają klientom poczucie bezpieczeństwa, • pomagają osiągnąć przewagę nad konkurentami

Źródło: Jak do tabeli 1.

Kodeksy dobrych praktyk korporacyjnych w działalności firm deweloperskich

Nadzór korporacyjny (ang. *corporate governance*) jest pojęciem szeroko dyskutowanym zarówno w literaturze, jak i praktyce gospodarczej. Kompleksowe ujęcie tego zagadnienia na gruncie polskim zawiera obszerna praca K.A. Lisa i H. Sterniczuka oraz zaproszonych specjalistów pt. *Nadzór korporacyjny*¹⁵. W tłumaczeniu dosłownym termin *corporate governance* oznacza zarządzanie (zarządzanie) korporacją. A. Shleifer i R.W. Vishny¹⁶ definiują to pojęcie jako zbiór metod mających na celu zapewnienie inwestorom (dostawcom, akcjonariuszom lub kredytodawcom) uzyskania przychodu ze swoich inwestycji. Do mechanizmów *corporate governance* należą instytucje ekonomiczne i prawne, które mogą ulegać zmianie za sprawą procesów politycznych.

Nadzór korporacyjny jest pojęciem wieloznacznym. Jego teorie wywodzą się z prawa, organizacji i zarządzania, finansów, socjologii itp. System *corporate governance* obejmuje prawa i regulacje obligatoryjne, zawarte w aktach prawnych (kodeks spółek handlowych, prawo cywilne, przepisy branżowe itp.), oraz zalecenia, których stosowanie jest dobrowolne. Należy jednak zaznaczyć, że regulatorzy rynków oczekują czasem – np. w odniesieniu do spółek publicznych – zastosowania zasady „zastosuj się albo się wytłumacz” (ang. *comply or explain*).

Istotą systemu nadzoru korporacyjnego jest zapewnienie równowagi pomiędzy interesami wszystkich podmiotów zaangażowanych w funkcjonowanie korporacji (ang. *stakeholders*), tzn. właścicieli, inwestorów, kadry zarządzającej, wierzycieli, pracowników, dostawców, odbiorców itp. Interesy poszczególnych grup często pozostają ze sobą w sprzeczności. W takim ujęciu przedsiębiorstwo może być postrzegane jako zbiór kontraktów między interesariuszami spółki. W teoriach nadzoru korporacyjnego nadal jednak nie uwzględnia się w dostatecznym stopniu roli wszystkich interesariuszy, a to właśnie prowadzi do uznania spółki za odpowiedzialną społecznie (ang. *corporate social responsibility*, CSR).

Generalnie można stwierdzić, że zadaniem menedżerów jest utrzymanie w równowadze stosunków pomiędzy grupami osób żywnie zainteresowanych. Uznaje się powszechnie, że przestrzeganie zasad dobrego nadzoru korporacyjnego zawartych w kodeksach staje się jednym z zasadniczych przesłanek osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej i przyciągania kapitału. Co ciekawe, zasady te wykraczają poza obowiązki wynikające z przepisów prawa na rzecz niezbędnych decyzji, które tworzą klimat akceptacji dla poczynań kierownictwa przedsiębiorstwa w jego otoczeniu społecznym.

Zasady dobrych (najlepszych) praktyk (ang. *Principles of Best Practices*), określające podstawowe kwestie nadzoru korporacyjnego, są publikowane w wielu krajach¹⁷. W regulacjach Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW)¹⁸, która odgrywa zasadniczą rolę we wdrażaniu

¹⁵ Zob.: K.A. Lis, H. Sterniczuk, *Nadzór korporacyjny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005. Aspekty prawny ładu korporacyjnego szeroko omawiają natomiast M. Furtek i W. Jurcewicz: *Corporate governance – ład korporacyjny w spółkach akcyjnych*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2002, nr 6, s. 24–29.

¹⁶ A. Shleifer, R.W. Vishny, *A Survey of Corporate Governance*, “NBER Working Paper” 1996, No. 5554, www.post.economics.harvard.edu/faculty/shleifer/papers.html

¹⁷ Zob.: M. Jerzemowska, *Nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002 oraz strony internetowe Polskiego Forum Corporate Governance, www.pfcg.org.pl, i European Corporate Governance Institute (ECGI), www.ecgi.org/codes/all_codes.php. Instytut udostępnił na stronach internetowych pełne teksty zasad nadzoru korporacyjnego i ich reform zarówno w Europie, jak i w pozostałych krajach świata.

¹⁸ www.gpw.com.pl

Tabela 3. Kodeksy dobrych praktyk w sektorze deweloperskim

Kodeksy dobrych praktyk	TAK	Odsetek	NIE	Odsetek
Czy Pan/Pani ma świadomość istnienia korporacyjnych kodeksów dobrych praktyk (spółki publiczne, firmy ubezpieczeniowe, inne)?	20	100	0	0
Czy firmom deweloperskim potrzebny jest taki kodeks?	10	50	10	50
Oczekiwania po ewentualnym wdrożeniu kodeksu dobrych praktyk				
Wzrost marki dewelopera	12	60	8	40
Wzrost konkurencyjności	13	65	7	35
Wzrost jakości zarządzania	9	45	11	55
Wzrost rentowności	7	35	13	65
Lepszy dostęp do źródeł finansowania	12	60	8	40
Skoniecznienie liczby nadużyć	9	45	11	55
Wzrost jakichkolwiek oczekiwań	6	30	14	70

Źródło: Jak do tabeli 1.

W ramachmiotowych zasad w Polsce, wskazuje, że podstawowym celem działania władz spółki jest realizacja jej interesu, rozumianego jako powiększanie wartości majątku powierzonego jej przez akcjonariuszy, z uwzględnieniem praw i interesów podmiotów innych niż akcjonariusze, zaangażowanych w funkcjonowanie spółki, zwłaszcza jej wierzycieli i pracowników.

Omawiana problematyka została dostrzeżona także przez sektor deweloperski. Polski Związek Firm Deweloperskich (PZFD) na swojej stronie internetowej¹⁹ deklaruje wspieranie rozwiązań systemowych, które będą sprzyjać rozwojowi budownictwa mieszkaniowego w Polsce, oraz ochronę wizerunku branży i dążenie do zachowania właściwych standardów działania w branży budowlanej. PZFD jest propagatorem *Kodeksu Dobrych Praktyk w relacjach Klient – Deweloper*. W części pierwszej wyszczególniono w nim zasady obowiązujące dewelopera przed rozpoczęciem inwestycji (7 zasad), podczas jej realizacji (3) oraz po jej zakończeniu (4). Część druga zawiera natomiast zasady obowiązujące klienta kupującego nieruchomości mieszkaniowe podczas tychże etapów przedsięwzięcia budowlanego (odpowiednio: 5, 3 i 3 zasady). W części końcowej wskazano na zasady realizacji kodeksu, zwłaszcza w odniesieniu do relacji deweloper – PZFD.

Na podstawie zasad sformułowanych przez PZFD skonstruowano ankietę złożoną z 33 pytań. Była ona uzupełniona o zagadnienia ogólne związane z kwestiami istnienia zasad i potrzeby wdrożenia kodeksu dobrych praktyk dla sektora deweloperskiego (2 pytania) oraz o ewentualne oczekiwania deweloperów w tym zakresie (7 pytań). Jak wspomniano uprzednio, badaniem objęto 73 przedsiębiorstwa deweloperskie. Uzyskano ok. 28 proc. wypełnionych ankiet. Należy przy tym zwrócić uwagę, że jedynie 6 firm należy do PZFD. Wyniki badań dotyczących zagadnień ogólnych przedstawiono w tabeli 3. W niniejszym opracowaniu pominięte zostały wyniki w zakresie kwestii szczegółowych.

Na podstawie uzyskanych wyników stwierdzono, że wszyscy deweloperzy mają świadomość istnienia kodeksów dobrych praktyk, niemniej tylko połowa z nich uważa, że kodeksy takie są potrzebne. Niektórzy uzupełniali odpowiedzi o swoje uwagi i spostrzeżenia. Oto niektóre z nich: „Tylko rynek/konsumenci powinien weryfikować takie rzeczy. To, że ktoś oferuje

podpisanie takiego dokumentu, wcale nie znaczy, że go przestrzega”, „Każdy wie, jak ma postępować”, „Po co nowa biurokracja?”, „A niby dlaczego?!” „Solidnemu deweloperowi wystarczą dokumenty prawne”.

Z drugiej jednak strony ok. 60 proc. deweloperów uznało, że przestrzeganie kodeksów dobrych praktyk poprawia konkurencyjność, a także pozwala kreować markę dewelopera i uzyskać lepszy dostęp do źródeł finansowania (dodatkowa instytucja zewnętrzna będąca członkiem Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych oraz European Union of Developers and House Builders²⁰ – europejskie stowarzyszenie założone w 1958 roku, reprezentujące narodowe federacje deweloperów i budowniczych domów).

Ponad połowa respondentów uznała, że przestrzeganie zasad dobrych praktyk nie poprawia jakości zarządzania, nie wpływa na rentowność ani nie zmniejsza liczby nadużyć. Aż 70 proc. badanych stwierdziło, że nie ma jakichkolwiek oczekiwań względem skutków wdrożenia kodeksu. Jeden z deweloperów uznał nawet, że „generalnie każdy winien dbać o swój interes. Najlepszą rekomendacją dla klientów powinny być wcześniej zrealizowane inwestycje danego dewelopera. Ponadto kodeks odzwierciedla stan przeszły, co w przypadku, gdyby ktoś miał wcześniejszą dobrą opinię, należał do PZFD, miał rekomendację, a przy realizacji danej inwestycji jego sytuacja uległa zmianie, jest na skraju bankructwa... Ale, wykorzystując rekomendacje, wykorzystywałby klientów”.

Powyższe stwierdzenie jest oznaką słabej świadomości, czym mają być zasady dobrych praktyk. Deweloperzy uważają tak zapewne dlatego, że obecnie popyt znacznie przewyższa podaż – ludzie kupują mieszkania, zanim jeszcze rozpocznie się ich budowa. Nieprawdą jest również to, że dobre praktyki odnoszą się do przeszłej działalności dewelopera, przeciwnie – kodeksy mają stanowić pewien drogowskaz, zbiór „przykazań”, jakimi w swojej działalności powinny się kierować deweloperzy.

Badania wykazały, że świadomość deweloperów w tym względzie zmienia się wraz ze wzrostem wielkości ich firm i koniecznością przyciągania nowych inwestorów. Analiza dotyczyła ponadto formy prawnej przedsiębiorstw, która również miała wpływ na postrzeganie kodeksów dobrych praktyk. Spółki z ograniczoną odpowiedzialnością stanowią wśród firm deweloperskich 63,8 proc., spółki cywilne – 8,3 proc., spółki akcyjne – 7 proc., spółki jawne – 2,8 proc. natomiast inne formy organizacyjnoprawne – 18 proc. (osoby fizyczne, grupy firm). Jak dowiedły badania, 85,3 proc. firm deweloperskich w województwie małopolskim realizuje nie więcej niż 5 obiektów rocznie, 5,9 proc. – 5–10 obiektów. Więcej niż 10 obiektów jest realizowanych przez 8,8 proc. firm.

Przystąpienie Polski do UE, zmiany przepisów prawnych, polepszanie infrastruktury, remonty dróg – to tylko niektóre czynniki korzystnie wpływające na działalność deweloperską. Liczba wydanych pozwoleń na budowę ostatnio się zwiększyła, co odwróciło dotychczasową tendencję spadkową (w pierwszym półroczu 2005 roku wzrost o 5 proc. w porównaniu z rokiem 2004). Analiza danych GUS dotyczących mieszkań, których budowę rozpoczęto, pozwoliła stwierdzić, że w ostatnim czasie rozpoczętych zostało więcej budów niż w analogicznym okresie roku minionego oraz że dominuje budownictwo indywidualne, (58,3 proc. ogółu przedsięwzięć). Na drugim miejscu plasuje się budownictwo deweloperskie, stanowiące 28,4 proc.

Wypada nadmienić, że w sektorze deweloperskim mają miejsce liczne nadużycia, które jednak nie były przedmiotem niniejszych rozważań. Nadużycia te – szczególnie w dużych miastach – wynikają ze znacznej dysproporcji podaży atrakcyjnych mieszkań i popytu na nie. Podstawowym

²⁰ www.uepc.org

czynnikiem, który ogranicza potencjał wzrostu, jest brak planów zagospodarowania przestrzennego i niedobór uzbrojonych terenów w atrakcyjnych miejscach, w mniejszym zaś stopniu brak modeli finansowania zakupu mieszkania. W związku z tym można wysnuć wniosek, że zrównoważenie potrzeb i oczekiwań w tym zakresie w przyszłości wpłynie na konieczność rzetelnego analizowania czynników przewagi konkurencyjnej oraz komunikacji z otoczeniem. Szczegółowego znaczenia nabiorą wówczas kodeksy dobrych praktyk.

Literatura

- Chojnowski M., Kirejczyk K., *Inwestycje deweloperskie*, Twigger, Warszawa 2001.
- Chojnowski M., Jurcewicz W., *Corporate governance – ład korporacyjny w spółkach akcyjnych*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2002, nr 6.
- Chojnowska M., *Nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa, 2002.
- Chojnowska-Stasiak E., *Leksykon rzeczoznawcy majątkowego*, Polska Fundacja Stowarzyszeń Rzeczoznawców Majątkowych, Warszawa 1998.
- Chojnowski J.S., *Deweloper na rynku nieruchomości*, „Nieruchomości C.H. Beck” 2000, nr 2.
- Chojnowski J.S., *Portfel dewelopera*, „Home&Market” 1998, nr 2.
- Chojnowski K.A., Sterniczuk H., *Nadzór korporacyjny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Porządzenie Ministra Gospodarki Przestrzennej i Budownictwa z dnia 30 grudnia 1994 r. w sprawie szczegółowych zasad sporządzania i prowadzenia wojewódzkiego rejestru, Dz.U. 1994, nr 8, poz. 40.
- Porządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 12 kwietnia 2002 r. w sprawie warunków technicznych, jakim powinny podlegać obiekty i ich usytuowanie, Dz.U. 2002, nr 75, poz. 690.
- Porządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 13 grudnia 2001 r. w sprawie dokumentów stosowanych w pracach planistycznych oraz wymaganych przy ustalaniu warunków zabudowy i zagospodarowania terenu, Dz.U. 2002, nr 1, poz. 12.
- Porządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 20 lipca 1998 r. w sprawie określenia wzoru wniosków o pozwolenie na budowę oraz na decyzję o pozwoleniu na budowę, Dz.U. 1998, nr 98, poz. 625.
- Porządzenie Ministra Środowiska z dnia 14 listopada 2002 r. w sprawie szczegółowych warunków, jakim powinna odpowiadać prognoza oddziaływania na środowisko dotycząca miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego, Dz.U. 2002, nr 197, poz. 1667.
- Shleifer A., Vishny R.W., *A Survey of Corporate Governance*, “NBER Working Paper” 1996, No. 5554, www.post.economics.harvard.edu/faculty/shleifer/papers.html
- Ustawa z dnia 7 lipca 1994 r. o zagospodarowaniu przestrzennym, Dz.U. 1999, nr 15, poz. 139 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 7 lipca 1994 r. – Prawo budowlane, Dz.U. 2000, nr 106, poz. 1126 z późn. zm.
- www.ecgi.org/codes/all_codes.php
- www.gpw.com.pl
- www.pfcg.org.pl
- www.pzfd.pl
- www.uepc.org