

Gabriel Główka

# Zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw na rynku budowlanym

Z obserwacji rynków nieruchomości wynika, że trwałą ich cechą jest cykliczność, stąd też ich rozwój nie przebiega równomiernie w czasie i przestrzeni. W rezultacie wahań koniunkturalnych na rynku nieruchomości następują zmiany popytu, wyrażające się w zapotrzebowaniu na różnego rodzaju powierzchnie i w poziomie dochodowości nieruchomości, a także znaczne wahania ich cen i wartości. To z kolei wymaga elastycznego reagowania rynku budowlanego na pojawiające się zmiany, które najczęściej są trudno przewidywalne i kreują niepewność warunków funkcjonowania przedsiębiorstw. W związku z tym istotnym aspektem zarówno rozważań teoretycznych, jak i działań praktycznych, powinna być elastyczność funkcjonowania przedsiębiorstw budowlanych, określająca ich zdolność adaptacji do zmiennych warunków otoczenia.

## Wahania koniunkturalne jako źródło niepewności

Trwają dyskusje i stawiane są pytania, dotyczące siły oddziaływania poszczególnych czynników na przebieg cyklu koniunkturalnego na rynku nieruchomości. Doświadczenie pokazuje, że w przypadku tego rodzaju rynku, możemy generalnie mówić o kilku podstawowych czynnikach, które wzajemnie się na siebie nakładając wywołują cykle i kryzysy w seg-

mentie nieruchomości<sup>6</sup>. Pierwszy z nich związany jest ze strukturalną cechą rynku nieruchomości, to jest relatywnie szybkimi zmianami popytu, które przy sztywnej i tym samym reagującej ze znacznym opóźnieniem podaży, wywołują wzrost cen<sup>7</sup>. To z kolei uruchamia procesy dostosowawcze na rynku, które po pewnym okresie prowadzą do wzrostu podaży budowlanej.

Istotnym problemem jest jednak to, że podaż ta pojawia się z reguły wtedy, gdy popyt na rynku nieruchomości zaczyna gasnąć, co oznacza, że wzrost podaży często okazuje się zbyt duży. Możemy mówić o pewnej specyfice mechanizmu powstawania baniek cenowych na rynku nieruchomości w stosunku do innych rodzajów rynków. Na przykład na rynku aktywów finansowych proces dostosowywania popytu i podaży jest znacznie krótszy, z uwagi na możliwość w miarę szybkiego przyrostu podaży aktywów.

Po drugie, istotny wpływ na poziom wahań cen na rynku nieruchomości mają czynniki spekulacyjne, których źródłem jest powszechne oczekiwanie na dalszy wzrost cen nieruchomości. To motywuje do spekulacyjnych zakupów, co prowadzi do wzrostu popytu i wzrostu cen. Tym samym zostaje uruchomiony samonakręcający mechanizm wzrostu cen, oczekiwań cenowych i popytu. Skutkiem tego jest z reguły oderwanie się cen od realiów ekonomicznych, i pojawienie się na rynku

nieruchomości tak zwanej bańki cenowej. Należy jednak podkreślić, że w tym przypadku w powstawaniu baniek cenowych niezwykle istotną rolę odrywa system bankowy, który poprzez nadmiernie liberalny sposób kredytowania może finansować te dynamiczne wzrosty cen.

Bańka spekulacyjna, jako przejaw drastycznego odchylenia od stanu równowagi na rynku nieruchomości, z reguły po pewnym czasie pęka. Wtedy dochodzi, jak pokazują to doświadczenia wielu krajów<sup>12)</sup>, do załamania rynku nieruchomości, którego skutki destabilizują w pierwszej kolejności rynek budowlany i system bankowy, a następnie mogą zakłócać funkcjonowanie całej gospodarki.

W ostatnim latach na polskim rynku nieruchomości wystąpił splot kilku niekorzystnych zjawisk. Generalnie można powiedzieć, że na rynku nieruchomości faza dekoniunktury zbiegła się z kryzysem na rynkach finansowych, naturalnym po okresie silnej ekspansji. Uwarunkowania te doprowadziły do burzliwych zmian w obrębie całego polskiego sektora nieruchomości. Jednym z istotniejszych tego przejawów był zróżnicowany poziom koniunktury w poszczególnych segmentach tego rynku, i związane z tym zmiany w strukturze inwestowania.

Zjawiska te, w związku z narastającym kryzysem, widoczne były na polskim rynku od drugiej połowy 2008 roku. Wyraźnie spadała wówczas koniunktura na rynku nieruchomości mieszkaniowych. Banki, które w kilku poprzednich latach rozluźniały rygory i chętnie udzielały kredytów hipotecznych, później wskutek kryzysu finansowego radykalnie zmieniały swoją politykę, i dostępność tego rodzaju kredytów szybko malała. Powodowało to znaczny spadek popytu w tym segmencie rynku nieruchomości. Jednocześnie kryzys finansowy mocno uderzył w branżę deweloperów budujących mieszkania. Zostali oni praktycznie odcięci od kredytowania, również przez

te banki, które dotąd chętnie finansowały ich działalność.

Deweloperzy traktowani są ostatnio przez banki jako najbardziej ryzykowny segment nieruchomości<sup>3)</sup>. W tej sytuacji pojawiły się znaczne nadwyżki potencjału produkcyjnego. W ostatnich bowiem latach, w związku z gwałtownie rosnącym popytem na mieszkania, powstał duży potencjał wytwórczy wyspecjalizowany w realizacji tego rodzaju robót budowlanych. Kiedy na rynku mieszkaniowym obserwowaliśmy już wyraźne obniżenie koniunktury, rynek powierzchni biurowych w Polsce nie wszedł jeszcze w podobną fazę cyklu. Podobną sytuację mieliśmy na rynku powierzchni handlowych oraz nieruchomości magazynowych.

Opisaną powyżej sytuację można określić jako dosyć typową dla fazy dekoniunktury. Badania kryzysów na rynku nieruchomości pokazują bowiem, że poszczególne jego segmenty bardzo często mają odmienne cykle koniunkturalne, głównie ze względu na rodzaj i charakter czynników wywołujących cykliczne wahania. Na segmenty nieruchomości komercyjnych najsilniej wpływają wahania koniunkturalne w całej gospodarce. Natomiast w przypadku rynku mieszkaniowego dużą rolę odgrywają również czynniki innej natury, takie jak zmiany demograficzne oraz zakres interwencji państwa związany z prowadzoną polityką mieszkaniową.

Przedstawione uwarunkowania wahań rynku nieruchomości wskazują możliwości występowania głębokich zmian w wielkości i strukturze popytu budowlanego, nawet w krótkim okresie. Zjawiskom tym towarzyszy strukturalne niedostosowanie podaży budowlanej, która ze swej natury reaguje na zmiany w popycie z pewnym opóźnieniem. W konsekwencji obserwujemy z jednej strony niewykorzystanie zdolności wytwórczych budownictwa, a z drugiej zaś możemy mieć do czynienia z niezaspokojonym popytem i rosnącymi cenami.

Rezultatem opóźnień w tych dostosowaniach, może być więc kumulacja napięć i większa amplituda wahań, z licznymi tego konsekwencjami natury ekonomicznej i społecznej. Oznacza to, że potencjał produkcyjny budownictwa powinien charakteryzować się elastycznością działania i umiejętnością dostosowywania się do zmiennej struktury popytu budowlanego. Niska elastyczność przedsiębiorstw budowlanych utrwała sztywność podaży i powoduje wydłużenie stanów nierównowagi na poszczególnych segmentach rynku, przy często występującym jednocześnie niskim poziomie wykorzystania zdolności produkcyjnych budownictwa.

Wysoki poziom elastyczności potencjału budowlanego w znacznym stopniu zmniejszyłby napięcia pojawiające się w całym sektorze nieruchomości, oraz wywierałby korzystny wpływ na ogólną koniunkturę w gospodarce. Brak możliwości elastycznego działania przedsiębiorstw budowlanych może oznaczać, że budownictwo, które pozytywnie wpływa na wzrost gospodarczy, narażone będzie na załamanie. Sytuacja taka wywołałaby niewątpliwie negatywne skutki dla kondycji całej gospodarki.

Potrzebę wysokiej elastyczności działania przedsiębiorstw w warunkach narastającej niepewności często podkreśla się w dorobku nauk o przedsiębiorczości i zarządzaniu. W. Grudzewski<sup>4)</sup> stwierdza, że w sytuacji niepewności zarządzanie w coraz szerszym zakresie powinno być oparte na umiejętności radzenia sobie przez przedsiębiorstwa z ciągłymi zmianami, a nie na stabilności oraz na nawiązywaniu współpracy z różnymi podmiotami w otoczeniu. W znacznym stopniu dotyczy to również rynku budowlanego.

Z kolei zdaniem G. Osbert-Pociechy<sup>8)</sup> to właśnie elastyczność stanowi zdolność do radzenia sobie z niepewnością, i wiąże się z umiejętnością reagowania na (przewidywalne i nieprzewidywalne) zmiany, poprzez tworzenie i wybór opcji

funkcjonowania i rozwoju, przy zachowaniu ciągłości działania i optymalnym zaangażowaniu nakładów i czasu. Rosnąca niepewność wymaga zatem wyższej elastyczności działania przedsiębiorstw. Elastyczność jest potencjalną cechą organizacji (systemu) i stanowi swoisty bufor na rosnącą niepewność w funkcjonowaniu organizacji. S. Kasiewicz<sup>5)</sup> uważa natomiast, że przez elastyczność działania przedsiębiorstwa należy rozumieć zdolność jego reakcji na zmiany otoczenia o charakterze zarówno ciągłym, incydentalnym, jak i okresowym.

Główne aspekty tej elastyczności to czas reakcji, zakres reakcji i koszty dostosowania. Pojęcie elastyczności może być jednak ograniczone do węższego zakresu reakcji ze strony przedsiębiorstwa, na przykład w obszarze swoich zasobów. W związku z tym, że na rynku budowlanym jednym z ważniejszych przejawów niepewności funkcjonowania przedsiębiorstw są zmiany w wielkości i strukturze popytu budowlanego, przedsiębiorstwa budowlane chcąc liczyć na przewagę konkurencyjną, muszą posiadać zdolność dostosowywania się do tego rodzaju zmian. W tym przypadku chodzi głównie o umiejętność dostosowywania swoich zasobów.

### **Czynniki wzrostu zdolności adaptacyjnych przedsiębiorstw budowlanych**

Elastyczność działania przedsiębiorstw budowlanych, której odpowiedni poziom powinien zapewniać możliwie wysoki stopień zgodności podaży budowlanej ze zmienną ze swej natury wielkością i strukturą popytu, zależy od wielu ściśle powiązanych ze sobą czynników o charakterze ekonomicznym, prawnym, technicznym oraz strukturalno-organizacyjnym.

W grupie czynników ekonomicznych najistotniejszą rolę spełnia model funkcjonowania rynku budowlanego, który jest częścią całego sektora nieruchomości.

W warunkach gospodarki rynkowej jest on oparty na mechanizmie rynkowym. Jednak mechanizm ten w czystej postaci występuje tylko w warunkach konkurencji doskonałej, której praktycznie nie ma na normalnym rynku. Konkurencja jest bowiem zawsze ograniczana wieloma czynnikami, w przypadku nieruchomości również związanymi ze specyfiką tego rynku. Należą do nich przede wszystkim: niemożność przemieszczania produktu w przestrzeni, brak jego substytutów, wysoka kapitałochłonność, długi cykl produkcyjny, indywidualny charakter każdej nieruchomości, czy wreszcie poufność dokonywanych transakcji<sup>1)</sup>.

Trzeba jednak podkreślić, że pomimo tych zakłóceń (ograniczeń) mechanizm rynkowy funkcjonuje w budownictwie i polega przede wszystkim na zdolności rynku do regulowania procesów ekonomicznych. Wyraża on relacje między takimi wielkościami jak podaż, popyt i ceny. Każda zmiana jednej z tych wielkości powinna zmieniać pozostałe obszary<sup>2)</sup>. W związku z tym sprawnie funkcjonujący mechanizm rynkowy powinien zapewniać dążenie rynku do stanu równowagi, i kształtować podaż na rynku budowlanym w reakcji na zmiany popytu i cen.

Oznacza to, że mechanizm rynkowy powinien tworzyć odpowiednio silną motywację i presję do podejmowania przez wykonawców produkcji budowlanej działań przystosowawczych, poprzez zmianę wielkości i struktury produkcji w ramach istniejącego w budownictwie potencjału produkcyjnego, zgodnie z zasadą efektywności gospodarowania zasobami wytwórczymi. Poza tym mechanizm ten powinien tworzyć ekonomiczne warunki do rozwoju przedsiębiorstw budowlanych działających efektywnie, zgodnie z potrzebami określonymi zmieniającą się wielkością i strukturą popytu budowlanego oraz do likwidacji przedsiębiorstw produkujących po najwyższych kosztach, nie wykazujących odpowiedniego poziomu ela-

styczności działania, i nie otrzymujących w dłuższym okresie zleceń od inwestorów.

Oddziaływanie mechanizmu ekonomicznego na rzecz wzrostu zdolności adaptacyjnych przedsiębiorstw budowlanych do zmian w popycie budowlanym, musi być wspierane odpowiednimi rozwiązaniami prawnymi, które kreowałyby dogodne warunki do tworzenia przedsiębiorstw budowlanych różnej wielkości i w dowolnej formie prawnej, oraz prostą i mało zbiurokratyzowaną ścieżkę likwidacji przedsiębiorstw, w przypadku braku ekonomicznych podstaw ich dalszego funkcjonowania i rozwoju.

W świetle teorii zarządzania przedsiębiorstwem<sup>3)</sup> trzeba jednak podkreślić, że możliwości elastycznego funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku, w tym również przedsiębiorstw budowlanych, uwarunkowane są nie tylko zestawem rynkowych instrumentów, ale również wyposażeniem ich w odpowiednie zasoby. Stąd też analizie zostanie poddany wpływ czynników technicznych i strukturalno-organizacyjnych, na zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw budowlanych.

Do czynników o charakterze technicznym, określających poziom elastyczności potencjału produkcyjnego przedsiębiorstw budowlanych, należy zaliczyć przede wszystkim techniczne możliwości przestawienia i substytucji czynników produkcji budowlanej. Wyższe techniczne możliwości zwiększają elastyczność i zdolności adaptacyjne. Specyfika budownictwa, wynikająca z indywidualnego charakteru produktu budowlanego, jego umiejscowienia (braku możliwości przenoszenia), a mobilności czynników produkcji budowlanej, powoduje, że trwałe aparat produkcyjny stanowi zdecydowanie mniejsze ograniczenie elastyczności działania niż w innych rodzajach produkcji.

Maszyny i urządzenia stosowane w budownictwie cechuje duża uniwersalność i mobilność. Umożliwia to ich wyko-

rzystanie do różnych procesów technologicznych, bez względu na rodzaj i miejsce realizowanej produkcji. Wynika z tego, że zdolność produkcyjna przedsiębiorstw budowlanych nie jest silnie określona spetryfikowanym układem produkcyjnym i środkami trwałymi, których nie można w krótkim czasie dostosować do zmiennej wielkości i struktury produkcji. Zależy to od odpowiednio rozwiniętej sieci obsługi budownictwa, oraz presji systemu ekonomicznego i otoczenia rynkowego na dokonywanie tego typu zmian. Wynika z tego, że przedsiębiorstwa budowlane mają duże techniczne możliwości elastycznego reagowania na sygnały płynące z ich otoczenia.

Wśród czynników strukturalno-organizacyjnych, wywierających istotny wpływ na zdolność budownictwa do elastycznego reagowania na zmiany w popycie, najważniejsze znaczenie ma skala produkcji i ukształtowana według tego kryterium sieć przedsiębiorstw budowlanych. Przy czym generalnie zależność jest taka, że duże przedsiębiorstwa mają niższe zdolności przystosowawcze do zmian w popycie budowlanym, niż przedsiębiorstwa budowlane małe i średnie. Wynika to z następujących uwarunkowań:

- znacznie wyższego wyposażenia w produkcyjne środki trwałe, które stanowią zawsze pewną barierę, chociaż wynikające stąd ograniczenia są różne w poszczególnych dziedzinach wytwarzania, w dostosowywaniu potencjału produkcyjnego do zmiennego popytu; duże przedsiębiorstwa mogą więc ponosić relatywnie wyższe koszty przystosowawcze;
- duże przedsiębiorstwa budowlane zajmują najczęściej dominującą pozycję na danym rynku i oczekują, że popyt na ich usługi będzie istniał na rynku, są one zatem zdecydowanie mniej wrażliwe na zmiany w popycie budowlanym, znacznie trudniej wyrzucić na nie presję ekonomiczną wywołującą pożądane,

z punktu widzenia racjonalności i efektywności przebiegu procesów inwestycyjnych, działania adaptacyjne;

- w przypadku nieefektywnego działania, likwidacja dużych przedsiębiorstw budowlanych, najczęściej napotyka zdecydowanie większe bariery społeczne niż w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw.

Wysokie zdolności adaptacyjne potencjału budowlanego może zapewnić jedynie komplementarna struktura wykonawców, obejmująca duże, średnie i małe przedsiębiorstwa budowlane. Efekty dużej skali produkcji mogą być uzyskiwane w budownictwie, w znacznej mierze dzięki współpracy dużych przedsiębiorstw z odpowiednią liczbą średnich i małych. Małe przedsiębiorstwa budowlane pełnią ważną funkcję ochronną, polegającą na amortyzowaniu zakłóceń pojawiających się w systemie gospodarczym budownictwa. Ich zdolności przystosowawcze wynikają głównie z szybko podejmowanych decyzji o wprowadzaniu innowacji, dużej wrażliwości na sygnały płynące z ich otoczenia, stosunkowo niskich kosztów społecznych w przypadku ich upadłości.

### **Wzrost zdolności reakcji na zmiany otoczenia**

Powyżej przedstawione zostały zasadnicze czynniki, które określają możliwości elastycznego funkcjonowania przedsiębiorstw budowlanych. Bardzo ważna jest jednak odpowiedź na następane postawione wcześniej pytania: jakie istnieją możliwości wzrostu elastycznego działania polskich przedsiębiorstw budowlanych? Co jest warunkiem prawidłowego funkcjonowania rynku budowlanego, ze wszystkimi tego pozytywnymi konsekwencjami dla gospodarki?

Podjęwając próbę odpowiedzi trzeba zaznaczyć, że możliwości wzrostu elastyczności przedsiębiorstw w polskim budownictwie należy poszukiwać poprzez podejmowanie różnorodnych działań,



pomniejszających ograniczenia i bariery sprawności funkcjonowania mechanizmu rynkowego, który wywołując procesy samoregulacyjne na rynku budowlanym sterowałby procesami dostosowywania popytu i podaży. Przedsiębiorstwa budowlane realizujące roboty na rynku, na którym koniunktura obniża się, nie będą w stanie osiągać satysfakcjonującego ich poziomu zysków, oraz będą narażone na wzrost kosztów związanych z rosnącym poziomem niewykorzystania ich zasobów produkcyjnych.

W takiej sytuacji przedsiębiorstwa silnie motywowane chęcią osiągania zysków będą przesuwali swój potencjał produkcyjny na rynki budowlane, na których popyt jest wysoki i istnieje perspektywa jego dalszego wzrostu. Tworzy to warunki do wzrostu cen, poprawy efektywności wykorzystania zasobów wytwórczych, a w konsekwencji do osiągania odpowiednich zysków. Jednak mechanizm rynkowy ma wiele różnych barier, które zmniejszają elastyczność działania. Dlatego też potrzebne są odpowiednie rozwiązania wspomagające sprawne funkcjonowanie rynku budowlanego.

Chodzi tutaj przede wszystkim o właściwe rozwiązania natury prawnej i instytucjonalnej, które poszerzałyby działanie mechanizmu rynkowego w budownictwie. Zmniejszyłoby to deformacje we wzajemnym oddziaływaniu popytu, cen i podaży, rosłoby zdolności elastycznego reagowania przedsiębiorstw budowlanych na zmiany w popycie. Ograniczenia mechanizmu rynkowego, poprzez regulacje prawne czy niewłaściwą strukturę instytucjonalną rynku, obniżają bowiem wrażliwość przedsiębiorstw i wydłużają czas ich reakcji na zmiany popytu i cen. Zmniejsza to zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw budowlanych, staje się istotnym źródłem występowania stanów nierównowagi w całym sektorze nieruchomości.

W związku z tym należy stwierdzić, że wszystkie czynniki, które osłabiają

funkcjonowanie mechanizmu rynkowego, zmniejszają elastyczność potencjału produkcyjnego budownictwa. Stąd też w celu zwiększenia zdolności adaptacyjnych przedsiębiorstw budowlanych do naturalnie pojawiających się, w warunkach gospodarki rynkowej, wahań w wielkości i strukturze popytu budowlanego, niezbędne jest wprowadzanie zmian w otoczeniu działania przedsiębiorstw budowlanych.

Wydaje się, że największe zmiany powinny nastąpić w ramach uwarunkowań prawnych. Chodzi tutaj przede wszystkim o skrócenie i uproszczenie procedur realizacji inwestycji budowlanych. Obecnie inwestor, zanim rozpocznie budowę, musi przejść biurokratyczny i kosztowny proces załatwiania formalności. Stąd też znaczne skrócenie procedur realizacji inwestycji budowlanych w Polsce jest dzisiaj niezbędne. Proces inwestycyjny jest uregulowany w wielu aktach prawnych, a jego usprawnienie wymaga jednorazowego przeprowadzenia zmian kompleksowych. Docelowo może warto byłoby dobrze przygotowane prawo budowlane, i co najmniej przepisy regulujące system planowania przestrzennego, umieścić w jednym dokumencie, który stanowiłby swego rodzaju kodeks budowlany.

Takie rozwiązania istnieją w kilku krajach europejskich, na przykład w Niemczech i Francji. W naszym kraju część przepisów znajduje się w prawie budowlanym, część w ustawie dotyczącej planowania przestrzennego, a jeszcze inne w takich aktach prawnych, jak ustawa o gospodarce nieruchomościami czy ochronie przyrody.

Równie istotne znaczenie dla poprawy elastyczności działania przedsiębiorstw budowlanych będą miały organizacyjne zasady ich funkcjonowania, w tym szczególnie metody organizacji realizacji procesów budowlano-inwestycyjnych. W warunkach niepewności, aby przetrwać i osiągać przewagę konkurencyjną, przed-

siębiorstwa budowlane muszą być zdolne do przeprowadzania szybkich zmian pod wpływem impulsów pochodzących z ich otoczenia rynkowego. Zmiany te mogą mieć charakter reakcyjny, to jest działań podejmowanych w sytuacji pewnego przymusu (sytuacji kryzysowej), lub proaktywny w warunkach wzmożonej konkurencji oraz możliwości antycypowania przyszłych warunków<sup>8)</sup>.

Zmiany reakcyjne, inaczej określane jako adaptacyjne, mają charakter raczej ewolucyjny, natomiast zmiany proaktywne są bardziej radykalne. Adaptacja polega na dostosowywaniu się do zmian w otoczeniu z reguły *ex post*, a ten drugi rodzaj zmian polega na ciągłym wyprzedzaniu zmian otoczenia przedsiębiorstw<sup>10)</sup>. W związku z tym powstaje pytanie, jaki typ przedsiębiorstw budowlanych będzie obecnie zdolny do dokonywania takich zmian? W tym szczególnie do elastycznego dostosowywania zdolności wytwórczych do realizacji wielkości i struktury popytu, wyrażonego przez aktualne zamówienia inwestorów?

Z prowadzonych badań naukowych wynika, że wysoką zdolność przystosowawczą będą miały przede wszystkim przedsiębiorstwa określonego typu. Przedsiębiorstwa tradycyjne będzie charakteryzował niski poziom zdolności adaptacyjnych, gdyż one potrafią się dostosowywać przede wszystkim do zmian powolnych, ewolucyjnych, a podstawą ich elastyczności były dotąd głównie rezerwy. Obecnie mamy jednak do czynienia z coraz bardziej dynamicznymi zmianami na rynku budowlanym. W związku z tym najwyższą zdolnością dostosowywania się do zmian w popycie będą charakteryzowały się przedsiębiorstwa nie ponoszące nadmiernych kosztów działania.

W. Szymański<sup>11)</sup> podkreśla, że współczesna rewolucja w podejściu do przedsiębiorstwa wynika stąd, iż dobrze poinformowany przedsiębiorca wie, że wiele funkcji przedsiębiorstwa jest realizowa-

nych po wyższych kosztach od kosztów rynku, i trzeba je zlecić innym. Podobne stanowisko prezentuje W. Grudzewski<sup>4)</sup>, który stwierdza, że w coraz większym stopniu paradygmat zarządzania polega na odchodzeniu od samowystarczalności i orientacji na masową produkcję, do skupienia się na zindywidualizowanych potrzebach klienta. Oznacza to, że istniejące wcześniej tendencje do koncentracji produkcji w przedsiębiorstwie budowlanym, trzeba zastąpić działaniami na rzecz dekoncentracji i rozproszenia produkcji między wiele przedsiębiorstw.

Dzieje się tak dlatego że koszty transakcyjne, wyrażone cenami nabycia wielu usług na rynku, mogą być niższe niż rozwijanie tego typu działalności w danym przedsiębiorstwie budowlanym. W związku z tym ekonomicznie uzasadnione jest powiększanie przedsiębiorstwa, poprzez rozwój różnych form działalności, tylko do momentu, gdy koszty produkcji będą niższe od kosztów zakupu danej usługi na rynku. To w pełni potwierdza wyrażony wyżej pogląd, że elastyczność potencjału produkcyjnego w budownictwie będzie mocno uwarunkowana również czynnikami organizacyjnymi. Najbardziej elastyczne będą bowiem te przedsiębiorstwa, które potrafią rozdzielić produkcję i rozproszyć koszty, tak aby dostosowując się do zmian w popycie budowlanym, nie ponosić kosztów rezerw i kosztów zmian w aktualnie ukształtowanych zdolnościach wytwórczych.

To z kolei wymaga działań na rzecz urealnienia skali produkcji w funkcjonujących obecnie przedsiębiorstwach, oraz tworzenia warunków do rozwoju na polskim rynku budowlanym wielu różnych form aktywności, w szczególności średnich i małych firm budowlanych w różnych formach, samodzielnych przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych, zasilających i obsługujących procesy na placu budowy. Konieczne jest zatem, w ramach odpowiedniej polityki gospodar-

czej, podejmowanie działań wspierających rozwój wszystkich form ruchu budowlanego, które potrafią wykazać się efektywnością i sprawnością funkcjonowania na rynku. Chodzi o to aby przedsiębiorstwa budowlane potrafiły zachować zdolność do szybkiej rekonfiguracji posiadanych zasobów, i sprostać wyzwaniom związanym z nieuchronnymi zmianami w ich otoczeniu. Funkcjonują one bowiem w otoczeniu turbulentnym, charakteryzującym się szybkim tempem zmian w warunkach gospodarowania.

Rynek nieruchomości rozwija się cyklicznie. Wywołuje to dużą niepewność funkcjonowania różnych podmiotów w całym sektorze nieruchomości. W dużym stopniu dotyczy to podmiotów rynku budowlanego, w tym szczególnie przedsiębiorstw budowlanych, ze względu na jego silne powiązanie z rynkiem nieruchomości. To, jak przedsię-

biorstwa budowlane poradzą sobie w tej sytuacji, zależy w dużej mierze od poziomu ich zdolności adaptacyjnych, w tym szczególnie do zmian wielkości i struktury popytu budowlanego. To z kolei jest bardzo istotne zarówno z punktu widzenia funkcjonowania rynku budowlanego, jak i całej gospodarki, gdyż budownictwo jest jedną z ważnych podstaw wysokiej dynamiki wzrostu gospodarczego.

Z przeprowadzonych rozważań wynika, że zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw budowlanych będą uzależnione zarówno od pewnych instrumentów rynkowych, jak i posiadania przez przedsiębiorstwa odpowiednich zasobów i umiejętności. W warunkach szybkich zmian w otoczeniu przedsiębiorstw budowlanych zarządzanie ich elastycznością powinno być jednym z ważniejszych aspektów budowania strategii ich działania.

### Bibliografia:

1. Bryx M., *Redefinicja rynku nieruchomości*, „Nieruchomości”, 2006, nr 2.
2. Bryx M., *Rynek nieruchomości – system i funkcjonowanie*, Poltext, Warszawa 2006, s. 22.
3. Chmielewska-Mulka A., *Ryzyko projektu firmy deweloperskiej podczas kryzysu na rynkach finansowych*, „Finansowanie Nieruchomości”, 2009, nr 1.
4. Grudzewski W., *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2006 nr 3.
5. Kasiewicz S., *Elastyczność przedsiębiorstwa w koncepcjach zarządzania zasobowego*, [w:] Kasiewicz S., Ormińska J., Rogowski W., Urban W., *Metody osiągnięcia elastyczności przedsiębiorstw. Od zarządzania zasobowego do procesowego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
6. Łaszek J., *Bańki cenowe na rynkach mieszkaniowych i wybrane metody ich pomiaru*, „Finansowanie Nieruchomości”, 2008, nr 3.
7. Malpezzi S., Wachter S.M., *The Role of Speculation in Real Estate Cycles*, University of Pennsylvania, May 2004.
8. Osbert-Pociecha G., *Elastyczność jako wiodący wymiar paradygmatu współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, Praca zbiorowa pod red. Hermana A. i Poznańskiej K., Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, tom 2, s. 131-132.
9. Pierścionek Z., *Strategie konkurencyjności i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007.
10. Sapijaszka Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 1997, s. 16.
11. Szymański W., *Ewolucja przedsiębiorstw w warunkach globalizacji*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, Praca zbiorowa pod red. Hermana A. i Poznańskiej K., Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, tom 1, s. 39 i następne.
12. Żelazowski K., *Zjawisko baniek cenowych na rynkach nieruchomości*, „Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości”, Olsztyn 2008, s. 105-107.