

ARTUR RUDNICKI

Politechnika Krakowska
Kraków

Marketing w działalności developerskiej w budownictwie mieszkaniowym

1. Wprowadzenie

Konieczność podporządkowania działalności każdego przedsiębiorstwa twarzym regułą rynku oraz wymaganiom klienta jest obecnie faktem bezspornym, nie wywołującym w zasadzie żadnych kontrowersji zarówno w gronie teoretyków, jak i praktyków. Jeżeli do niedawna zaledwie część sektorów gospodarki działała w oparciu o szeroko rozumianą strategię marketingową, to dziś wszystkie niemal branże zmuszone zostały już nie tylko do uwzględnienia potrzeb rynku w swojej działalności, ale do postawienia ich na czele każdej strategii firmy. Mówiąc o szeroko rozumianej strategii marketingowej, autor ma na myśli proces składający się z badania oczekiwań klienta, planowania i wykonania produktu lub usługi, promocji i dystrybucji, zmierzający ostatecznie do sprzedaży określonego dobra (produktu lub usługi)¹.

Ogromne zmiany w podejściu polskich przedsiębiorstw do marketingu zauważamy na rodzimym rynku nieruchomości mieszkaniowych, gdzie do niedawna wszyscy developerzy, a wcześniej wielkie spółdzielnie mieszkaniowe ignorowali aktualne potrzeby rynku; stosowali jedynie czysto funkcjonalne, tradycyjne pojęcie marketingu, sprowadzające się w zasadzie tylko do czynności obejmujących wspomaganie powszechnie rozumianego zbytu towaru lub usługi². Innymi słowy — nie brano pod uwagę rzeczywistych oczekiwań i potrzeb przyszłych nabywców mieszkań, lecz najpierw projektowano, budowano, a dopiero na końcu starano się usilnie sprzedać już wybudowane mieszkanie lub dom jednorodzinny. Ogromną rolę odgrywała tutaj przybierająca różne postacie reklama, która była w zasadzie jedynym elementem polityki marketingowej, realizowanej przez developera czy spółdzielnię mieszkaniową.

¹ H. Meffert, *Marketing, Grundlagen der Absatzpolitik*, Gabler, Wiesbaden 1986, s. 33.

² J. Altkorn, *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 1994, s. 25.

Zapoczątkowane przez niektórych developerów przenoszenie na grunt polski szerszej strategii marketingowej dość szybko znalazło wielu naśladowców, co sprawiło, że obecnie jest już niewiele firm developerskich stawiających klienta przed wyborem albo kupna mieszkania z gotowymi już rozwiązaniami rozkładu wnętrza i wykończenia, albo rezygnacji z danej oferty. Jest to bardzo pocieszające zjawisko, zwłaszcza z punktu widzenia nabywcy, który z roku na rok ma możliwość wyboru coraz większej liczby konkurujących ze sobą pod względem standardu, lokalizacji i ceny ofert. Rynek producenta — developera przekształca się w rynek nabywcy — klienta.

Przed zagłębieniem się w rozważania nad wzorcowym, szerokim podejściem marketingowym stosowanym przez developerów zachodnich oraz nad zmianami w podejściu do tak rozumianego marketingu przez developerów z kapitałem rodzimym, warto zwrócić jeszcze uwagę na dwie kwestie. Po pierwsze, na wyjątkowość całego rynku nieruchomości, po drugie, ustalić, czy działalność developerska to dostarczanie produktu, czy też świadczenie usługi.

2. Atrybuty nieruchomości

Nieruchomość na tle innych dóbr, zwłaszcza takich jak tzw. FMCG, odznacza się wyjątkowością i odrębnością. Posiada szereg odmiennych, różnicujących cech, do których można zaliczyć grupę cech fizycznych, ekonomicznych i instytucjonalno-prawnych³. Oczywiście wszystkie wymienione cechy zajądają się wzajemnie, w związku z czym wyznaczenie sztywnej granicy między nimi jest praktycznie niemożliwe. Do najważniejszych cech fizycznych należą:

- stałość w miejscu (nieruchomość),
- trwałość,
- różnorodność,
- niepodzielność.

Zarówno ziemia, jak i produkt budowlany są nieruchome, przenoszenie budynków lub innych konstrukcji należy do rzadkości, gdyż jest to operacja bardzo kosztowna. Ponadto każdy budynek jest z reguły inny, pod względem wieku, rodzaju konstrukcji, rozplanowania i lokalizacji. Nie istnieje w zasadzie żadne inne dobro o tak długim potencjalnym okresie eksploatacji jak nieruchomość, która może być wielokrotnie remontowana, rewitalizowana i użytkowana nawet przez setki lat.

Wśród ekonomicznych cech odróżniających nieruchomości od innych dóbr komercyjnych na uwagę zasługują:

- możliwość opodatkowania nieruchomości, pobierania od jej właściciela opłat uzależnionych od jej powierzchni lub wartości,

³ J. Dasso, A. Ring, *Real Estate — Principles and Practices*, Prentice Hall Inc., New Jersey 1989.

— indywidualna wartość, której odzwierciedleniem jest cena, jaką skłonny jest zapłacić inwestor za konkretny obiekt zaspokajający jego pragnienia⁴,

— silne powiązanie wartości nieruchomości z lokalizacją; na cenę wpływają zmiany w najbliższym otoczeniu (wartość budynków w zacisznej dzielnicy może gwałtownie spaść po przeprowadzeniu w jej sąsiedztwie trasy szybkiego ruchu),

— strictly lokalny charakter rynku nieruchomości; zwiększone zapotrzebowanie na nieruchomość w jednym mieście nie może być zaspokojone masą nieruchomościową zlokalizowaną w innej, nawet niedaleko położonej miejscowości,

— źródło zabezpieczania kredytów i pożyczek (formą zabezpieczenia jest hipoteka),

— rzadkość rozumiana jako deficytowość,

— duża kapitałochłonność; jej efektem jest konieczność włączenia w proces inwestycji zewnętrznych źródeł finansowania, których koszt uzależniony jest bezpośrednio od wskaźnika inflacji.

Ważną cechą ekonomiczną, wartą omówienia, jest rzadkość, która wiąże się z ograniczoną możliwością podaży uzbrojonych terenów miejskich oraz przyrostem nowej masy obiektów⁵. Podaż gruntów, zwłaszcza w dużych miastach, jest ograniczona i nie może być powiększana w nieskończoność. Dotyczy to na ogół krótkiego okresu, gdyż w dłuższym okresie możliwe jest wygospodarowanie dodatkowych gruntów i zwiększenie podaży nieruchomości komercyjnych, przemysłowych czy mieszkaniowych. Dzieje się to jednak kosztem dużych nakładów kapitałowych i czasu niezbędnego na wybudowanie budynku. Wszystko to sprawia, że przyrost nieruchomości nie jest duży i kształtuje się na poziomie średnio 1% rocznie w stosunku do istniejącego już zasobu. Taka sytuacja powoduje bardzo często duże wahania cen w każdym sektorze rynku nieruchomości, a zwłaszcza na rynku nieruchomości komercyjnych. Sprawą odrębną, związaną z cechą ekonomiczną nieruchomości, są warunki atmosferyczne, na które nie mamy praktycznie żadnego wpływu, decyduje bowiem o nich położenie geograficzne Polski. Są jednak jednym z najważniejszych czynników uniemożliwiających skrócenie okresu realizacji budowy, co jest o tyle istotne, że ma to wpływ na koszt realizacji inwestycji oraz na szybkość przyrostu liczby nowych budynków.

Cechy instytucjonalno-prawne są również dowodem specyfiki rynku nieruchomości. Poprawne jego funkcjonowanie nakłada na organy państwowe obowiązek stworzenia całego otoczenia prawnego, dotyczącego cyklu życia nieruchomości, zasad obrotu, sposobu użytkowania oraz wypracowania szeregu procedur

⁴ E. Kucharska-Stasiak, *Wartość indywidualna nieruchomości jako przeciwieństwo wartości rynkowej* [w:] *Problemy inwestowania i rynku nieruchomości*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1998, s. 88.

⁵ E. Kucharska-Stasiak, *Nieruchomość a rynek*, PWN, Warszawa 1997, s. 16.

mających zapewnić bezpieczeństwo podczas budowy i eksploatacji nieruchomości⁶. Ponadto akty prawne, regulujące wysokość i rodzaj opodatkowania, ale także wielkość ewentualnych dotacji, przekładają się co najmniej pośrednio na popyt i podaż nieruchomości, głównie mieszkaniowych.

3. Usługi developerskie na rynku mieszkaniowym

Ujmując jednym zdaniem specyfikę rynku nieruchomości i rynku usług developerskich, możemy stwierdzić, że charakteryzuje się on niską płynnością, wysoką kapitałochłonnością, bezwładnością, ale i dużą trwałością; poza tym pozostaje pod silnym wpływem systemu podatkowego obowiązującego w danym kraju, jak również warunków atmosferycznych.

Patrząc na sposób prowadzenia działalności developerskiej, można zapytać, czy dostarcza się produkty, czy też świadczy specyficzną usługę. Tak więc z jednej strony klientowi oferowany jest konkretny towar, np. mieszkanie, posiadające wszystkie atrybuty produktu, jak materialny charakter i trwałość. Z drugiej strony, należy się zastanowić, czy działania developera to faktyczne tworzenie fizycznej masy budynkowej, czy też może świadczenie usługi polegającej na pośredniczeniu pomiędzy właścicielem gruntu, administracją samorządową i firmą budowlaną. Nie ma na to pytanie obecnie jednoznacznej odpowiedzi, ale w przekonaniu autora developer jest zdecydowanie bardziej usługodawcą niż producentem. W rzeczywistości nie wytwarza on mieszkań, biurowca, sklepu czy hali fabrycznej, ale świadczy całościową usługę albo pakiet usług, których końcowym efektem jest wejście klienta w posiadanie nieruchomości. Na ten pakiet usług składa się⁷:

- zakup terenu,
- uzyskanie Decyzji o Warunkach Zabudowy i Zagospodarowania Terenu (ustawodawstwo polskie),
- dokonanie podziału (parcelacja działki),
- zlecenie opracowania projektu technicznego i wybór technologii wykonania budynku,
- wstępne oszacowanie kosztów inwestycji podstawowej (budynek) i towarzyszącej (drogi dojazdowe, chodniki, mała architektura),
- uzyskanie wymaganych opinii, uzgodnień (podłączenie gazu, prądu, wody, odprowadzenie ścieków, „wpięcie” się do istniejącego układu komunikacyjnego) oraz zezwolenia na budowę budynku,
- finansowanie i nadzorowanie budowy,
- odbiór techniczny budynku,

⁶ D. McLoughlin, *Principles of Real Estate Law*, McGraw-Hill Inc., New York 1992, s. 56 i n.

⁷ K. Kirejczyk, J. Łaszek, *Vademecum developera. Rynek nieruchomości, finansowanie, inwestycje*, Krakowski Instytut Nieruchomości, Kraków 1997, s. 121 i n.

— przekazanie nieruchomości przyszłemu użytkownikowi.

Developer, jak widać, nie jest bezpośrednim wykonawcą nieruchomości budynkowej, lecz koordynatorem i wykonawcą na terenie stanowiącym własność przyszłych nabywców.

Skoro developer nie jest producentem dóbr, lecz dostawcą usług, to musi mieć świadomość, że działa jako podmiot usługowy, co powinno znaleźć odzwierciedlenie w opracowywaniu odpowiedniej strategii marketingowej. Sektor usług różni się od sektora produkcji kilkoma zasadniczymi cechami, jak: brak charakteru materialnego, nierozdzielność usługi z osobą wykonawcą, niemożność magazynowania oraz komplementarność⁸. Dla rynku developerskiego oznacza to w praktyce utrudnienie standaryzacji usług developerskich jako całości oraz niemożność budowy mieszkań „na zapas”. Ponadto developer i podlegli mu pracownicy mają bardzo często bezpośredni kontakt z klientem przez większość okresu realizacji nieruchomości. Od nich zależy, czy przyszły nabywca będzie zadowolony z budynku, który zamierza kupić. Formalnie klient uzależnia swoją satysfakcję od korzyści związanych z kupnem np. mieszkania, które buduje ktoś inny, ale to developer jest zobowiązany do dopilnowania całości procesu inwestycyjnego i spełnienia wszystkich wymagań i oczekiwań nabywcy nieruchomości. Od tego, jak będzie wypełniał swoją rolę, zależy jego sukces.

Rynek developerski, jak inne rynki, charakteryzuje również segmentacja. Na całym rynku nieruchomości możemy wyodrębnić rynek dużych kompleksów biurowych, mieszkaniowych, centrów handlu detalicznego i półhurtowego, obiektów przemysłowych oraz rynek niedużych kompleksów mieszkaniowych i domów jednorodzinnych. Prezentacja wszystkich strategii odpowiednich dla każdego segmentu rynku przekracza możliwości niniejszego referatu, toteż autor zamierza ograniczyć się do przedstawienia jednej strategii dotyczącej segmentu niedużych wielorodzinnych kompleksów mieszkaniowych i domów jednorodzinnych.

4. Strategie marketingowe w budownictwie mieszkaniowym

Według Roberta Irwina⁹, amerykańskiego specjalisty z zakresu nieruchomości lat dziewięćdziesiątych, kompleksowa strategia marketingowa powinna rozpocząć się od badania otoczenia marketingowego, potrzeb przyszłych klientów, a skończyć na monitoringu ich zadowolenia po nabyciu mieszkania. Możemy wyróżnić kilka zasadniczych etapów poprawnej strategii marketingowej:

4.1. Analiza mocnych i słabych stron mieszkania (domu)

Należy dokładnie poznać wszystkie potencjalne zalety przyszłego domu lub

⁸ M. Pluta-Olearnik, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1994, s. 23—24.

⁹ R. Irwin, *Real Estate Handbook*, McGraw-Hill Inc., New York 1993, s. 392 i n.

mieszkania, przy czym nie chodzi tu tylko o zebranie suchych faktów, ponieważ zdaniem autora faktów się nie sprzedaje, natomiast korzyści choćby nawet nieuchwytnie, wyimaginowane, znaczą dla klienta dużo więcej. Nad sporządzaniem listy mocnych i słabych stron mogą pomóc developerowi pytania dotyczące:

- wielkości mieszkania oraz każdego pokoju,
- liczby i rodzaju toalet oraz ich powierzchni,
- liczby łazienek oraz jakości wyposażenia łazienkowego,
- rozkładu całego mieszkania,
- wyposażenia kuchni w meble i sprzęt gospodarstwa domowego (rodzaj lodówki, kuchenki, robotów kuchennych),
- systemu ogrzewania i ewentualnej klimatyzacji,
- okablowania TV, telefonicznego, teleinformatycznego,
- dostępności do basenu kąpielowego, pralni i pokoi klubowych,
- wyposażenia budynku w garaże, piwnice, ewentualnie w dodatkową izolację przeciwdźwiękową, systemy antyżarowe i antywłamaniowe,
- dostępności do placów zabaw i rekreacji dla dzieci.

Poza tym klienci oczekują stworzenia przyjaznej, indywidualnej atmosfery prywatności, poczucia własnego terytorium i domowego zacisza.

4.2. Analiza chłonności rynku mieszkań i domów oraz potrzeb potencjalnych nabywców

Chłonność rynku jesteśmy w stanie obliczyć poprzez określenie procentowego udziału naszej społeczności w całości potencjalnego popytu przewidywanego w skali kraju. Ponadto należy się oprzeć na estymacji przyszłego popytu uwzględniając popyt obecny oraz popyt z minionych kolejnych kilku lat¹⁰. Należy także wziąć pod uwagę zmiany demograficzne, techniczno-technologiczne, społeczne, prawne i polityczne¹¹. Jeżeli analiza zostanie przeprowadzona pobieżnie, to projekt budowy osiedla domków lub małego kompleksu mieszkaniowego może zakończyć się fiaskiem. Miało to często miejsce w Stanach Zjednoczonych, gdzie developer nie doszacował tylko jednego czynnika — maksymalnego czasu potrzebnego na sprzedaż wszystkich mieszkań. Przedłużający się okres od momentu zakończenia budowy do sprzedaży mieszkania powodował utratę płynności finansowej i bankructwo przedsięwzięcia.

Analiza potrzeb klientów, ich gustów i preferencji powinna być przeprowadzana równoległe z analizą mocnych i słabych stron mieszkania czy domu. Należy wziąć w niej pod uwagę aktualne oraz przyszłe potrzeby i wymagania klientów oraz ich zachowania przed, w trakcie i po zakupie nieruchomości.

¹⁰ V. Barret, J. Blair, *How to Conduct & Analyze Real Estate Market & Feasibility Studies*, Van Nostrand Reinhold Company, New York 1988, s. 31—32.

¹¹ A. Pabian, *Planowanie marketingowe w budownictwie*, „Tygodnik Budowlany” nr 49/98, s. 1 i 17.

4.3. Szczegółowe poznanie konkurencji

Najlepszym sposobem zdobycia informacji o konkurencji jest odwiedzanie jej, oglądanie przyszłych mieszkań i domów. Ważne jest, aby czynić to regularnie, a nie od czasu do czasu. Najgroźniejsza dla developera jest konkurencja bezpośrednia oferująca ten sam rodzaj mieszkań, o zbliżonym standardzie, tej samej cenie i zbliżonej jakościowo lokalizacji. Konieczne jest w tym przypadku zbieranie wszelkich materiałów reklamowych, broszur, ulotek, wydrukowanych przez konkurencję. Należy także oglądać dokładnie plany zabudowy mieszkaniowej, zwiedzać budowy będące w trakcie realizacji oraz mieszkania gotowe do sprzedaży, w każdym przypadku zadając maksymalną liczbę szczegółowych pytań. Najlepiej na taki zwiad wysłać zaufanego, ale mało znanego pracownika, ewentualnie bliskiego kolegę. Im więcej zbierzemy informacji o konkurencji bezpośredniej, tym łatwiej będziemy mogli sprzedać nasze mieszkania lub domki. Nie należy też zaniedbywać konkurencji pośredniej, która oferuje mieszkania wyposażone jak na dzisiejsze warunki w ponadstandardowe elementy, które mogą stać się standardem w przyszłości.

4.4. Analiza infrastruktury mieszkaniowej zlokalizowanej w najbliższym otoczeniu

Przeprowadzenie analizy infrastruktury mieszkaniowej jest potrzebne do wyśzukania możliwie najlepszej lokalizacji przyszłej inwestycji mieszkaniowej pod względem jej popularności wśród potencjalnych nabywców. Punktem wyjścia do tej analizy jest identyfikacja w oparciu o plan miasta potencjalnych lokalizacji i poddanie ich weryfikacji pod wieloma względami, jak np.: poziom dochodów społeczności, stan zatrudnienia, dostępność komunikacyjna terenu, dostępność do sklepów, szkół, kościoła, usług medycznych, ośrodków rekreacji, urzędów administracji samorządowej. Końcowym elementem tego etapu jest ustawienie wybranych lokalizacji w rankingu i wybór w pierwszej kolejności tych najbardziej atrakcyjnych.

4.5. Reklama i promocja

Celem wszystkich wysiłków wkładanych w reklamę jest sprzedaż już wybudowanych mieszkań czy domów, poprzez uprzednie stworzenie przychylnego wizerunku firmy jako solidnego partnera¹². Dla developera dostępny jest szereg środków, za pomocą których może on dotrzeć do potencjalnego nabywcy ze swoją ofertą mieszkaniową. Do najbardziej popularnych i zarazem skutecznych narzędzi

¹² J. Black, F. Spink, *Residential Development Handbook*, Urban Land Institute, Washington D.C. 1990, s. 262.

reklamy należą: gazety i fachowe czasopisma, billboardy, broszury reklamowe, spoty radiowe i telewizyjne, publiczne prezentacje odbywające się najczęściej w centrach handlowych oraz brokerzy.

5. Podsumowanie

Analizując nasz lokalny rynek budownictwa mieszkaniowego, można od razu stwierdzić: nie jesteśmy jeszcze na tym etapie co społeczeństwa zachodnie, zwłaszcza mieszkańcy Stanów Zjednoczonych. Krakowski rynek developerski nadal jest w większości rynkiem usługodawców, a nie rynkiem klienta. Ostatnie miesiące 1998 roku nie poprawiły sytuacji nabywców, czego bezpośrednim powodem była niejasna do końca decyzja rządu i parlamentu co do tzw. dużej ulgi budowlanej. Wiele osób planujących zakup mieszkania czy domu w nadchodzącym roku lub później zdecydowało się nagle na zakup, obawiając się utraty ulgi. Efektem tego zamieszania stało się kupowanie mieszkań w budynkach istniejących jedynie na papierze w charakterze projektów technicznych.

Analizując jednak okres od początku transformacji ustrojowej do dnia dzisiejszego, należy stwierdzić, że zmieniło się bardzo wiele. Przeszliśmy drogę od dużych spółdzielni mieszkaniowych, które nie uprawiały żadnej strategii marketingowej, gdzie klient był intruzem i to w zasadzie on musiał uprawiać strategię marketingową, aby uzyskać jakiegokolwiek mieszkanie, swoje wymarzone M. Z czasem spółdzielnie musiały zachęcać klientów do kupna mieszkania, czego bezpośrednią przyczyną było pojawienie się raczkujących i małych firm budujących niewielką liczbę mieszkań. Na tym etapie stosowano marketing w ujęciu tradycyjnym, budowano jak najmniejszym wysiłkiem mieszkanie lub dom, a następnie próbowano poprzez reklamę „upchnąć” towar klientowi. Nie uwzględniano oczekiwań przyszłych nabywców mieszkań, nie zwracano żadnej uwagi na ich rozkład, rodzaj wykorzystywanych do budowy materiałów (np. pod względem energooszczędności) czy lokalizację. W ostatnich dwóch, trzech latach w wyniku zwiększonej konkurencji i przenoszenia doświadczeń developerów zachodnich na grunt rodzimy mogliśmy spotkać już oferty mieszkań z możliwością indywidualnego rozplanowania wnętrza czy wyboru rodzaju wykończenia. To cieszy i nastroja optymistycznie. Większa konkurencja oznacza dla nabywcy możliwość większego wyboru najbardziej satysfakcjonującej go oferty i lepsze zaspokojenie jego indywidualnych potrzeb.