



UNIwersytet Ekonomiczny
w Poznaniu

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA

Jolanta Wawrzyszuk

ROLA NAJMU W ZARZĄDZANIU WIELKOPOWIERZCHNIOWYM OBIEKTEM HANDLOWYM

ROZPRAWA DOKTORSKA

Promotor:

Prof. zw. dr hab. Henryk Gawron

KIERUNEK: Zarządzanie

SPECJALNOŚĆ: Zarządzanie inwestycjami i nieruchomościami

KATEDRA: Inwestycji i Nieruchomości

Poznań 2009

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE	3
Rozdział 1		
ISTOTA I TENDENCJE ROZWOJU OBIEKTÓW HANDLOWYCH		
1.1. Tendencje rozwoju obiektów handlowych na świecie w latach 1900-2008	11
1.2. Tendencje rozwoju obiektów handlowych w Polsce w latach 1989-2008 ze szczególnym uwzględnieniem centrów handlowych	15
1.3. Istota i typologia centrów handlowych	28
1.4. Istota podziału i kategoryzacja najemców w centrach handlowych	41
Rozdział 2		
CHARAKTER I ZAKRES ZARZĄDZANIA CENTRAMI HANDLOWYMI		
2.1 Specyfika zarządzania centrami handlowymi jako nieruchomościami komercyjnymi	54
2.1.1 Czynniki wpływające na zarządzanie centrum handlowym	60
2.1.2 Grupy oddziaływujące na funkcjonowanie i zarządzenie centrum handlowym	69
2.2 Facility management, property management i asset management jako funkcyjne podziały zarządzania nieruchomościami	73
2.3 Elementy składowe zarządzania centrum handlowym	81
Rozdział 3		
NAJEM JAKO ELEMENT ZARZĄDZANIA CENTRUM HANDLOWYM		
3.1 Miejsce najmu w strukturach organizacyjnych zarządzania centrum handlowym	88
3.2 Elementy procesu najmu	90
3.3 Budowanie strategii najmu	103
3.4 Dobór branżowy i ilościowy najemców w centrum handlowym	105
3.5 Umowa najmu jako wynikowa procesu najmu	112
3.5.1 Umowa najmu jako rodzaj czynności prawnej i podstawa stosunku prawnego	113

3.5.2	Standardowe i różnicujące elementy i zapisy umowy najmu lokalu użytkowego w centrum handlowym oraz ich wpływ na wartość centrum handlowego 125
3.5.3	Elementy umowy najmu wpływające na relacje pomiędzy właścicielem a najemcą, właścicielem a zarządcą oraz zarządcą a najemcą 147
3.6	Specyfika zarządzania najmem i umowami najmu 156

Rozdział 4

ANALIZA POWIĄZAŃ POMIĘDZY NAJMEM A ZARZĄDZANIEM CENTRUM HANDLOWYM

4.1	Ogólna analiza wybranych centrów handlowych pod kątem ustalenia ich profilu 160
4.2	Analiza wybranych centrów handlowych pod kątem doboru najemców oraz ich struktury w powierzchni najmu 167
4.3	Budowa modelu optymalnego doboru najemców w odniesieniu do stworzonej typologii centrów handlowych 182
4.4	Wpływ doboru najemców oraz jego struktury na zarządzanie centrum handlowym 185

ZAKOŃCZENIE 201
-------------	-----------

BIBLIOGRAFIA 213
--------------	-----------

WYKAZ TABEL, WYKRESÓW I RYSUNKÓW 218
----------------------------------	-----------

ZAŁĄCZNIKI 222
------------	-----------

Wprowadzenie

Ostatnie kilka lat na rynku nieruchomości komercyjnych to okres dynamicznego wzrostu i stałych przyrostów nowoczesnej powierzchni handlowej w większości miast Polski. Całkowita podaż nowoczesnej powierzchni handlowej na koniec 2008r. osiągnęła poziom ponad 8,4 mln metrów kwadratowych powierzchni najmu, z czego 73% stanowiła powierzchnia w centrach handlowych. Obiekty te na stałe zagościły w krajobrazie naszego otoczenia. W 2007r. do prawodawstwa polskiego, wraz z uchwaleniem Ustawy o tworzeniu i działaniu wielkopowierzchniowych obiektów handlowych¹, weszło pojęcie „wielkopowierzchniowy obiekt handlowy”. Definicja ta była pierwszym formalno-prawnym odniesieniem się do funkcjonowania nowoczesnych obiektów handlowych o powierzchni sprzedaży przekraczającej 400 m², w tym hipermarketów, supermarketów i centrów handlowych.

Wzrost podaży i popytu na nowoczesne powierzchnie handlowe jest efektem otwarcia się Polski na świat w ramach transformacji ustrojowej, globalnych trendów i zmiany stylu życia konsumentów. Wynika to także z poszukiwania przez inwestorów kolejnych możliwości i rynków do inwestowania oraz nowych rynków zbytu i klientów przez sieci detaliczne.

Tak dynamiczny rozwój tego segmentu rynku nieruchomości komercyjnych pociąga za sobą wzrost jego roli na rynku inwestycyjnym oraz zmiany w podejściu do zarządzania i najmu tego rodzaju obiektów. Postępująca saturacja rynku obiektów handlowych i coraz silniejsza konkurencja między pojawiającymi się na nim projektami sprawia, iż najem, zarówno w ujęciu pierwotnym, jak i wtórnym, głównie w odniesieniu do centrów handlowych, ma na celu nie tylko zapewnienie przychodu, lecz stał się strategicznym elementem budowania przewagi konkurencyjnej. Właściwy dobór najemców i ich odpowiednia struktura w ramach danego centrum, dostosowane do lokalizacji, warunków mikro- i makroekonomicznych, oczekiwań zarówno ze strony klientów, jak i najemców oraz samego właściciela, są w stanie sprawić, iż dane centrum odniesie sukces na rynku, a jego wartość zostanie utrzymana lub będzie wzrastać.

Sam dobór najemców nie jest jednak warunkiem wystarczającym do osiągnięcia dobrych wyników komercyjnych przez centrum handlowe. Konieczne do sukcesu jest także odpowiednie uregulowanie relacji pomiędzy głównymi stronami zaangażowanymi w jego codzienne funkcjonowanie jakimi są: właściciel, najemca, a na etapie użytkowania obiektu także zarządca i klienci. Oznacza to unormowanie szeregu kwestii,

¹ Ustawa o tworzeniu i działaniu wielkopowierzchniowych obiektów handlowych (Dz.U. z dnia 17 lipca 2007r., nr 127, poz. 880) utraciła moc zgodnie z wyrokiem Trybunału Konstytucyjnego z dnia 6 lipca 2008r. (Dz.U. z 2008r., nr.123, poz.803).2008r. (Dz.U. z 2008r., nr.123, poz.803).

bez których działanie projektu i zarządzaniem nim nie byłoby możliwe. Najistotniejszymi spośród nich, w relacji pomiędzy wynajmującym a najemcą, są: czynsz i zasady jego płatności, koszty eksploatacyjne wraz z ich zakresem i zasadami ich pokrywania, długość umowy i zakres działalności najemcy i wynajmującego. Dlatego też szczególnie ważna jest właściwa konstrukcja umowy najmu i jej negocjacje.

W odniesieniu do procesu najmu, znaczącym elementem jest powiązanie procedury wynajmu centrum handlowego zarówno z procesem deweloperskim i inwestycyjnym, jak i z późniejszą fazą użytkowania i zarządzania obiektem już funkcjonującym. Waga efektów najmu pierwotnego dla dewelopera lub też inwestora pierwotnego powiązana jest z budowaniem wartości nieruchomości pod kątem jego przyszłej sprzedaży lub posiadania. Dla kolejnego właściciela obiektu, celem najmu wtórnego jest podniesienie lub utrzymanie wartości obiektu wypracowanej przez działania w ramach najmu pierwotnego. Złożoność, konkurencyjność i starzenie się projektów na rynku centrów handlowych sprawia, iż właściciele obiektów handlowych zatrudniający firmy zarządzające nieruchomościami liczą na profesjonalne doradztwo. Oczekują oceny stanu i potencjału nieruchomości oraz wskazania możliwości jej jak najefektywniejszego funkcjonowania i wzrostu wartości, kładąc przy tym szczególny nacisk na renajem obiektu.

Wobec coraz szybszego tempa wyrównywania się różnic materialnych między centrami (architektura, budynki, zastosowane technologie, BMS), zdaniem autorki, to właśnie zarządzanie, głównie jego jakość i kreatywność oraz efekty najmu, będą czynnikami zmiennymi, najbardziej różnicującymi poszczególne obiekty handlowe, głównie centra handlowe, funkcjonujące na określonym obszarze. Znaczenie tej tematyki wraz z rozwojem rynku nieruchomości handlowych będzie rosło zarówno pod względem teoretycznym, jak i praktycznym.

Rynek centrów handlowych, pomimo swej dużej skali, jest na dzień dzisiejszy najslabiej rozpoznany oraz opisanym segmentem rynku nieruchomości komercyjnych w zakresie specyfiki najmu oraz zarządzania tego typu nieruchomościami. Na rynku nieruchomości, zarówno zachodnim jak i polskim, dostępne są głównie ilościowe analizy tego segmentu rynku. W literaturze zachodniej występują dodatkowo ograniczone opracowania dotyczące jakościowej specyfiki rynku. W obu przypadkach, w zakresie materiałów dostępnych autorce, brak jest publikacji dotyczących wpływu najmu i jego wyników na proces zarządzania, który w przypadku centrów handlowych wydaje się być znaczący dla sukcesu projektów.

Powyższe aspekty oraz złożoność i wielowymiarowość zagadnienia szeroko pojętego zarządzania wielkopowierzchniowymi obiektami handlowymi oraz najmu ich powierzchni, przy jednocześnie bardzo niewielkiej ilości opracowań problemu,

zainspirowały autorkę do zajęcia się tą tematyką. Autorka, z racji obszerności tematu, skoncentrowała swoje badania teoretyczno-empiryczne głównie na centrach handlowych jako wielkopowierzchniowych obiektach handlowych, w których najem i zarządzanie są najbardziej złożone, wielopłaszczyznowe i dotyczą obiektu w najszerszym wymiarze. Autorką kierowała chęć zgłębienia tematyki centrów handlowych w zakresie oceny jakościowej rynku, podziału, charakterystyki i typologii centrów handlowych na rynku polskim oraz charakterystyki i jednoznacznej kategoryzacji najemców w centrach handlowych i ich powiązania z doбором najemców w poszczególnych typach obiektów. Obszarem zainteresowań autorki są także aspekty związane z wpływem najmu i zarządzania na wartość obiektów handlowych oraz relacje pomiędzy stronami biorącymi udział w procesie zarządzania centrum handlowym. Stąd też w rozprawie doktorskiej zajęto się pogłębieniem wiedzy w tych obszarach na podstawie analiz umów najmu. W rozprawie podjęto próbę scharakteryzowania rynku centrów handlowych i dokonania stosownych podziałów w oparciu o wzorce Międzynarodowej Rady Centrów Handlowych², dostosowane do polskich warunków rynkowych. Autorka swoją pracą pragnie wypełnić lukę, która istnieje na gruncie polskim w odniesieniu do przedmiotowego segmentu rynku nieruchomości komercyjnych, zarówno w aspekcie teoretycznym jak i aplikacyjnym najmu i zarządzania nieruchomościami.

W celu ustrukturyzowania pracy i nadania jej jak najpełniejszego wymiaru, rozważanie teoretyczne, przegląd literatury oraz przemyślenia własne autorki, poparto analizą ilościową i jakościową rynku centrów handlowych, a także badaniem przeprowadzonym w latach 2004-2008, dotyczącym charakterystyki doboru najemców oraz ich struktury w wybranych obiektach. W celu uzyskania możliwie najszerszego obrazu w zakresie badanych zależności, przeprowadzono szczegółowe analizy umów najmu lokali użytkowych w centrach handlowych oraz badania opinii ekspertów, dyrektorów centrów handlowych i asset managerów, w zakresie wpływu najmu na zarządzanie obiektami.

Za główny cel pracy doktorskiej przyjęto identyfikację znaczenia procesu i elementów składowych najmu w ramach zarządzania centrum handlowym. Szczegółowe cele badawcze, które przewidziano do realizacji w toku pisania niniejszej rozprawy, obejmowały m.in.:

² Jest to spolszczona wersja oryginalnej nazwy International Council of Shopping Centres, w skrócie ICSC, określającej międzynarodową organizację zajmującą się popularyzacją i standaryzacją aspektów związanych z rynkami centrów handlowych. Więcej na temat ICSC na stronie www.icsc.org.

- określenie specyfiki polskiego rynku nowoczesnych obiektów handlowych ze szczególnym uwzględnieniem rynku centrów handlowych jako szczególnego elementu rynku nieruchomości komercyjnych,
- ocenę specyfiki centrów handlowych na rynku polskim pod kątem typologii obiektów oraz doboru najemców,
- wyodrębnienie i opisanie typologii centrów handlowych obowiązującej na świecie oraz odniesienie jej do typologii na polskim rynku centrów handlowych,
- wyodrębnienie i kategoryzacja najemców w centrach handlowych obowiązująca na świecie i odniesienie jej do typologii na polskim rynku centrów handlowych,
- wyróżnienie elementów składowych zarządzania centrum handlowym oraz powiązanie ich z procesem najmu,
- określenie czynników wpływających na zarządzanie centrum handlowym,
- zdefiniowanie grup oddziałujących na funkcjonowanie i zarządzanie centrum handlowym oraz określenie spektrum ich oczekiwań,
- wskazanie elementów najmu ze szczególnym uwzględnieniem jego miejsca w zarządzaniu centrum handlowym, strategii najmu i rewynajmu oraz branżowego i ilościowego doboru najemców,
- określenie specyfiki i elementów umowy najmu w centrum handlowym, wskazanie jej elementów oddziałujących na wartość nieruchomości oraz tworzących relacje pomiędzy wynajmującym, najemcą i zarządcą,
- powiązanie wpływu najmu na zarządzanie obiektem w wymiarze praktycznym w odbiorze zarządców tych obiektów z uwzględnieniem struktury zarządzania oraz charakteru zarządzanego centrum handlowego.

W związku z realizacją powyższych celów postawiono **hipotezę główną**:

H: Proces najmu i dochody z tego tytułu są wiodącym elementem zarządzania centrum handlowym jako nieruchomością komercyjną.

Rozwinięciem hipotezy głównej były następujące **hipotezy pomocnicze**, których słuszność podlegała weryfikacji w trakcie pisania pracy:

H1: Dobór najemców oraz ich rozkład w ramach centrum wpływa na funkcjonalność oraz efektywność centrum handlowego.

H2: Istnieje określona struktura najemców zależna od typu centrum handlowego.

H3: Oczekiwania wynajmującego, najemcy i konsumenta znajdują swoje odzwierciedlenie w umowie najmu i podejściu do doboru najemców.

H4: Umowa najmu jest podstawowym czynnikiem kształtującym wartość nieruchomości i strukturyzującym proces zarządzania centrum handlowym.

H5: W praktyce zarządzania centrum handlowym najmem odgrywa kluczową rolę.

Niniejsza rozprawa ma charakter studium teoretyczno-empirycznego nastawionego głównie na cel poznawczy i systematyzujący. Ma ona pomóc w całościowym ujęciu i rozpoznaniu związków pomiędzy procesem najmu a zarządzaniem centrum handlowym.

Praca ma charakter innowacyjny w zakresie poznawczym w odniesieniu do analizy jakościowej rynku centrów handlowych w Polsce oraz realnego określenia typologii i kategoryzacji istniejących na nim centrów handlowych w zestawieniu z międzynarodowymi standardami promowanymi przez Międzynarodową Radę Centrów Handlowych (ICSC). Nowatorskie jest wprowadzenie modelowania doboru najemców w centrach handlowych łączącego elementy jakościowo-cenowe z typami centrów. Walorem pracy jest także wskazanie realnych powiązań pomiędzy najmem a zarządzaniem centrum handlowym oraz wskazanie elementów najmu wpływających na wartość obiektu.

Rozprawa obejmuje analizy w następujących zakresach:

- rzeczowym: badaniu zostało poddanych 47 centrów handlowych, przeanalizowano szczegółowo 16 umów najmu lokali użytkowych obowiązujących w różnych centrach handlowych oraz przeprowadzono badanie opinii ekspertów w formie 18 ankiet sprawdzających zależności pomiędzy najmem a zarządzaniem w ocenie osób zarządzających takimi obiektami,
- czasowym: okres zbierania i analizowania danych przypadła na lata 2004-2008,
- przestrzennym: polski rynek centrów handlowych.

Przeprowadzono studium teoretyczne, które umożliwiło ustalenie aktualnego stanu wiedzy na temat najmu oraz zarządzania centrami handlowymi w Polsce i na świecie. W rozprawie została wykorzystana literatura zwarta i artykułowa, zarówno polska, jak i zagraniczna, oraz akty normatywne w zakresie dotyczącym umów najmu, najmu oraz zarządzania nieruchomościami.

W związku z bardzo ograniczoną literaturą polskojęzyczną w zakresie zarządzania nieruchomościami komercyjnymi, a zwłaszcza centrami handlowymi, praca opiera się głównie na literaturze anglojęzycznej. Daje to szansę weryfikacji i odniesienia do młodego rynku polskiego czynników określanych jako istotne na rynku dojrzałym, jakim jest USA czy Wielka Brytania. W pracy wykorzystano również własne spostrzeżenia autorki bazujące na jej doświadczeniu zawodowym w zakresie najmu oraz zarządzaniu centrami handlowymi, jak również materiały z badanych centrów handlowych oraz wyniki ankiet przeprowadzonych wśród dyrektorów centrów i asset managerów.

Temat rozprawy oraz jej cele miały wpływ na wybór metod badawczych - analizę opisową i porównawczą. Przeanalizowano 47 centrów handlowych o łącznej

powierzchni najmu 1 384 653 m², z czego 499 552 m² to powierzchnia hipermarketów (lub supermarketów), 125 864 m² - powierzchnia hipermarketów budowlanych, zaś 62 789 m² to powierzchnia rozrywki. Łączna ilość lokali będących przedmiotem najmu, a tym samym zarządzania, we wszystkich analizowanych projektach wynosiła 3 584. Badane centra handlowe rozmieszczone są w całej Polsce. Funkcjonują one w następujących miastach (w kolejności alfabetycznej): Białystok, Bielsko-Biała, Bydgoszcz, Bytom, Czeladź, Częstochowa, Elbląg, Gdańsk, Gliwice, Gniezno, Katowice, Konin, Kraków, Lublin, Łódź, Marki, Poznań, Radom, Rybnik, Sosnowiec, Szczecin, Toruń, Warszawa, Wrocław, Zabrze. Projekty zostały przeanalizowane, pod kątem charakteru i typu obiektów oraz doboru najemców, poprzez analizę powierzchniowo-branżową. Dokonano również dogłębnej analizy 16 standardów obowiązujących w nich umów najmu pod kątem różnorodności postanowień umownych oraz ich wpływu na relacje pomiędzy wynajmującym (właścicielem), najemcą oraz zarządcą. Oceniono znaczenie kluczowych elementów umowy najmu, będących wynikiem procesu najmu, dla wartości centrum i generowania przychodu. Całość uzupełniona jest przez, wspomniane wcześniej, badania ankietowe opinii ekspertów w zakresie wpływu najmu na zarządzanie w centrach handlowych.

Rozprawa składa się z czterech działów poprzedzonych wprowadzeniem i podsumowanych zakończeniem. Część pierwsza, obejmująca dwa pierwsze działy, ma charakter głównie teoretyczny. Jednakże z racji specyfiki tematu, przy okazji przeglądu rynku i literatury autorka w wielu miejscach części teoretycznej wprowadza, niezbędne jej zdaniem, elementy empiryczne podkreślające specyfikę polskiego rynku centrów handlowych. Część druga, w której skład wchodzi dział trzeci i czwarty, stanowi studium empiryczne. W tej części przedstawione zostały wyniki badań własnych oraz płynące z nich wnioski. Zaprezentowano także proponowaną kategoryzację najemców i centrów handlowych oraz model doboru najemców stworzony w oparciu o wnioski płynące z badań.

Rozdział pierwszy, pt. „Istota i tendencje rozwoju obiektów handlowych”, obejmuje zagadnienia z zakresu trendów rozwoju handlu, istoty i typologii obiektów handlowych oraz kategoryzacji najemców w centrach handlowych. Zawiera on rys historyczny rozwoju centrów handlowych na świecie, a także opisuje etapowy, ilościowy i jakościowy rozwój obiektów handlowych w Polsce. Pokazuje kierunek rozwoju centrów handlowych na świecie oraz przełożenie zjawisk światowych na rynek polski. Autorka porównuje klasyfikacje Międzynarodowej Rady Centrów Handlowych dotyczące różnych krajów do podziałów funkcjonujących w Polsce, wyszukując

podobieństwa oraz różnice. Podobnie odnosi się do kategoryzacji najemców w kontekście budowania doboru najemców³ w centrum handlowym.

Rozdział drugi, pt. „Charakter i zakres zarządzania centrami handlowymi”, prezentuje specyfikę zarządzania centrami handlowymi na tle innych nieruchomości komercyjnych. W tej części pracy określono także kluczowe elementy wpływające na zarządzanie projektem, takie jak: lokalizacja, zasięg oddziaływania centrum handlowego, typ obiektu, architektura, systemy techniczne i technologiczne, warunki mikro- i makroekonomiczne, cykl życia nieruchomości, czynniki związane z najemcami, czynniki związane z klientem centrum oraz sprzedażą, a także grupy oddziałujące na funkcjonowanie i zarządzanie centrum handlowym. Przedstawiono tu koncepcję, iż zarządzanie i funkcjonowanie obiektu handlowego, w tym najem, jest wypadkową oddziaływania właściciela, banków finansujących, najemców obiektu, klientów, władz lokalnych i centralnych, a także samego zarządzającego. W rozdziale tym odniesiono się także do podziałów funkcjonalnych w zarządzaniu centrum handlowym na facility⁴ management, property management i asset management oraz wprowadzono pojęcie holistycznego zarządzania centrum handlowym.

Rozdział trzeci, pt. „Najem jako element zarządzania centrum handlowym”, porusza zagadnienie umiejscowienia najmu, z uwzględnieniem rewynajmu, zwanego najmem wtórnym, w strukturach zarządzania centrum handlowym. W rozdziale tym skategoryzowano poszczególne części składowe procesu najmu, określono ich znaczenie oraz zachodzące pomiędzy nimi korelacje. Szczegółowo opisano budowanie strategii najmu i rewynajmu jako elementów łączących stan przeszły z teraźniejszym i przyszłym oraz będących doskonałym narzędziem operacyjnym w procesie najmu i zarządzania. Scharakteryzowano istotę doboru branżowego i ilościowego najemców w centrum handlowym. Kluczowym elementem tej części rozprawy jest analityczna ocena umów najmu i określenie, na jej podstawie, najważniejszych elementów rzutujących na wartość nieruchomości oraz na relacje pomiędzy głównymi uczestnikami procesu zarządzania centrum handlowym. Odniesiono się także do samej istoty zarządzania najmem oraz zarządzania umowami najmu.

Rozdział czwarty, pt. „Analiza powiązań pomiędzy najmem a zarządzaniem centrum handlowym”, jest w całości analityczny i bazuje na wykonanych przez autorkę badaniach własnych. W pierwszej kolejności dokonano tu ogólnej analizy wybranych

³ W praktyce gospodarczej, jak również w części literatury przedmiotu, pojawia się w odniesieniu do doboru najemców w centrach handlowych anglojęzyczny termin „tenant mix”.

⁴ W praktyce gospodarczej, jak również w części literatury przedmiotu, pojawia się zarówno tożsame określenie „facility management”, jak również „facilities management”. Autorka zdecydowała się na używanie terminu przyjmującego liczbę pojedynczą słowa „facility”.

projektów pod kątem ustalenia ich typu i profilu. Przeprowadzono także badanie wybranych centrów handlowych w zakresie doboru najemców oraz ich struktury w ramach powierzchni najmu. Na tej podstawie autorka dokonuje oceny wpływu wspomnianych elementów na zarządzanie centrum handlowym. Dodatkowo w omawianej części rozprawy podjęto próbę określenia modelu optymalnego doboru najemców w odniesieniu do stworzonej struktury zróżnicowanych typów obiektów handlowych. W podrozdziale 4.4. zaprezentowano wyniki badań postrzegania roli najmu przez zarządzających obiektami dyrektorów centrów handlowych oraz asset managerów, z uwzględnieniem ich podziału na zarządzających w ramach właścicielskich struktur wewnętrznych oraz struktur zewnętrznych. Przeanalizowano elementy najmu w największym zakresie wpływające, zdaniem badanych grup ekspertów, na zarządzanie centrum handlowym. Powiązano ze sobą oceny efektywności zarządzania centrum handlowym i doboru najemców w centrum handlowym. Poddano ocenie także samych zarządzających, ich doświadczenie zawodowe oraz kwalifikacje.

Niniejsza rozprawa, choć szeroka i kompleksowa w swoim podejściu do zdefiniowanego tematu, z racji pionierskiego charakteru, głównie w obszarze najmu centrów handlowych i modelowania doboru najemców w zależności od typu centrum handlowego w polskich centrach handlowych, może stanowić punkt wyjścia do prowadzenia dalszych badań w tym zakresie. Autorka ma nadzieję, iż niniejsza praca wniesie szersze spojrzenie na polski rynek centrów handlowych, proces najmu i jego aspekty komercyjne i prawne oraz zarządzanie nowoczesnymi obiektami handlowymi, a jej elementy będą miały zastosowanie aplikacyjne i będą mogły zostać wdrożone do praktyki gospodarczej.

Rozdział 1

ISTOTA I TENDENCJE ROZWOJU OBIEKTÓW HANDLOWYCH

1.1. Tendencje rozwoju obiektów handlowych na świecie w latach 1900-2008

Obiekty handlowe, które powstawały od początku istnienia wymiany handlowej, przybierały przeróżne formy: od forum romanum, poprzez arkady handlowe, otwarte i zadaszone place, ulice handlowe, aż po zamknięte, klimatyzowane centra handlowe. Pierwsze centrum handlowe, Southdale, w zamkniętej, klimatyzowanej formie, z wejściami do lokali zwróconymi w stronę łączonych ciągów komunikacyjnych, powstało w 1956 r. w Edinie w stanie Minneapolis w Stanach Zjednoczonych.

Aby móc spojrzeć w przyszłość i umiejętnie ocenić obecny rynek nieruchomości handlowych, należy prześledzić, jak ewoluował amerykański i europejski rynek obiektów handlowych od początku minionego stulecia⁵.

Początek dwudziestego wieku to czas dynamicznego rozwoju domów towarowych (department stores) w głównych miastach Europy i USA. Wiele innowacji technicznych i mechanicznych oraz wykorzystanie na szeroką skalę żelaza i stali w konstrukcjach obiektów pozwoliło na zwiększenie powierzchni sprzedaży sklepów. Coraz powszechniejsze wykorzystanie schodów ruchomych w domach towarowych wpłynęło także na znaczne zwiększenie i upłynnienie komunikacji pionowej w obiektach⁶, co przełożyło się na budowę wielokondygnacyjnych obiektów handlowych.

Lata dwudzieste ubiegłego wieku to okres, w którym dynamicznym transformacjom natury architektonicznej i technicznej, takim jak wprowadzenie klimatyzacji w obiektach, towarzyszyły zmiany wpływające na usprawnienie procesu sprzedaży, np. karty kredytowe i wózki na zakupy. Pierwsze tego typu rozwiązania prosprzedażowe pojawiły się w Huston w stanie Teksas w USA.

⁵ P. Coleman *Shopping Environments – evolution, planning and design*, Architectural Coleman Press, Oxford 2006, str. 65-68.

⁶ Dla przypomnienia: pierwsze schody ruchome w Europie zainstalowano w londyńskim domu towarowym Harrods w 1896 r. W powojennej Polsce pierwsze schody ruchome w obiekcie handlowym zainstalowano w 1952 r. w Smyku, w Warszawie; pierwsze schody ruchome na terenie obecnej Polski zainstalowano we Wrocławiu w domu towarowym Wertheim (po wojnie pod nazwą „Renoma”) w roku 1930.

Kolejna dekada przyniosła nie tylko samoobsługę w sklepach i jarzeniówki umożliwiające oświetlenie większych powierzchni, ale także początek przenoszenia lokalizacji domów towarowych w Stanach Zjednoczonych z centrum miast na przedmieścia.

W latach czterdziestych, po zakończeniu II wojny światowej, Europa rozpoczęła odbudowę zbombardowanych terenów, co spowodowało silny proces urbanizacji i migracji ludności z obszarów wiejskich do miast. Wzrosła masowa produkcja i posiadanie samochodów, co przełożyło się na natężenie ruchu ulicznego w centrach miast. W tym samym czasie w USA nastąpił znaczny wzrost gospodarczy, napędzany zwiększeniem popytu i produkcji. Bardzo dobra i silnie rozwinięta infrastruktura drogowa w połączeniu z dostępnością dużej ilości terenów poza miastami sprawiła, iż rozpoczął się proces migracji i osiedlania się na terenach podmiejskich. Wspomniane zmiany doprowadziły do zaistnienia dwóch trendów w rozwoju obiektów handlowych na obu kontynentach. W Ameryce pojawiły się obiekty handlowe zlokalizowane na terenach rolniczych poza obszarem miast, w pobliżu autostrad i dróg szybkiego ruchu. Część z nich, na północy kraju, miała charakter zadaszony. Pozostałą część, głównie na południu, stanowiły projekty odkryte. W Europie w tym czasie zaczęto budować obiekty w centrach miast, często zlokalizowane przy istniejących lub tworzonych ciągach pieszych. Powstały w tym czasie także całe ulice, a nawet obszary handlowe na świeżym powietrzu. W niektórych krajach, np. w Anglii, wprowadzono przepisy chroniące obszary zielone w otoczeniu miast, co uniemożliwiało ekspansję obiektów handlowych poza obszary miejskie.

Lata pięćdziesiąte to okres popularyzacji schodów ruchomych w obiektach handlowych oraz konieczności wykorzystania klimatyzacji w celu zniwelowania ciepła powstającego w wyniku wykorzystania na szeroką skalę świetlówek. Pojawiły się wówczas także elektryczne kasy fiskalne oraz powstało pierwsze zamknięte, klimatyzowane centrum handlowe.

Kolejne dziesięciolecie to czas wielkopowierzchniowych hipermarketów. W roku 1962 otwarto pierwszy Wal-Mart w stanie Alabama. W Europie uruchomiono zamknięte centra handlowe w centrach miast, takie jak Bull Ring w Birmingham (1964) i Elephant & Castle w Londynie (1964) oraz pierwsze podmiejskie centrum handlowe w Parly II pod Paryżem (1969).

Lata siedemdziesiąte, w związku z kryzysem naftowym, tymczasowo wstrzymały rozwój centrów handlowych. W tym okresie powstawały kolejne centra handlowe tzw. „pierwszej generacji” w centrach miast. Były to zadaszone obiekty, o charakterze zamkniętym, z wewnętrzną komunikacją, sztucznie oświetlane, z bardzo funkcjonalnym, prostym, bazowym, ciemnym wykończeniem. W USA i Kanadzie

budowano tymczasem centra tzw. „drugiej generacji”. Powstały także pierwsze wielopoziomowe projekty w centrach miast (np. w Chicago, w 1975 roku, wybudowano 8-kondygnacyjne centrum handlowe). Lata siedemdziesiąte to także pierwsza faza „regeneracji” i modernizacji obiektów powstałych w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych, zarówno pod względem budowlanym i architektonicznym, jak i koncepcyjnym. Projekty w Europie zaczęły podnosić poziom wykończenia i stosować amerykańskie zasady planowania centrów handlowych, co przełożyło się na zwiększenie ich skali i zasięgu. Pojawiły się dominujące centra regionalne o powierzchni przekraczającej 140 000m² (m.in. centrum handlowe w Milton Keynes, 1979 r.).

W omawianej dekadzie wprowadzono także kolejne udogodnienia sprzedażowe takie jak kody kreskowe oraz powszechne zastosowanie skanerów jako czytników kodów, co przełożyło się na wzrost tempa obsługi klientów.

W latach osiemdziesiątych nastąpił dalszy rozwój formatów i wielkości projektów, prowadzący do powstania w USA tzw. centrów ponadregionalnych. Nasiloną konkurencyjność na rynku centrów handlowych przełożyła się na dywersyfikację typów projektów handlowych. Doprowadziło to do powstania centrów specjalistycznych oraz parków handlowych. Po raz pierwszy pojawiło się na rynku połączenie centrum handlowego z rozrywką, co otworzyło drogę dla rozwoju tego typu obiektów (1981 r., USA, West Edmonton Mall). W Europie pierwsze regionalne centrum handlowo-rozrywkowe (z rozrywkowym parkiem tematycznym wkomponowanym w wewnętrzną strukturę centrum) pod nazwą Metro Centre powstało w Gateshead w 1984 r. Pojawiły się także pierwsze centra typu lifestyle⁷, oferujące luksusowe marki i wykwitną kuchnię, nastawione na zamożnego i aspirującego klienta. Ciekawym kierunkiem na rynku powierzchni handlowych, który pojawił się w tym okresie, było wykorzystanie połączenia dworców kolejowych z handlem.

Początek lat dziewięćdziesiątych XX wieku i towarzysząca im recesja w USA i krajach Europy Zachodniej wpłynęły na ograniczenie projektów inwestycyjnych, w tym centrów handlowych. Niekorzystna sytuacja ekonomiczna, uderzająca w konsumentów, wpłynęła na powstawanie nowych formatów handlowych, takich jak centra wyprzedazowe. Wychodzeniu z recesji towarzyszyło pojawienie się także innych formatów centrów handlowych, takich jak: centra rozrywkowe, centra tematyczne, centra zintegrowane z lotniskami i dworcami kolejowymi oraz parki handlowe. Domy towarowe zaczęły przeżywać pierwsze załamania i rozpoczęły redefiniowanie swojego charakteru i profilu. Powstały sklepy sprzedające towary wyłącznie pod jedną marką. Istotnym elementem charakteryzującym rynek stała się unifikacja wyglądu formatów

⁷ Istnieje szereg definicji projektów typu lifestyle centre. Autorka szerzej na ten temat pisze przy okazji klasyfikowania projektów handlowych w rozdziale 1.3.

lokalizowanych w centrach i na obrzeżach miast, widoczna w Polsce nawet dziś, zwłaszcza w mniejszych miastach. Coraz częściej, w związku z chęcią wydłużenia czasu spędzanego w centrum handlowym, zaczęto łączyć funkcje handlowe z rozrywkowymi i wprowadzać do projektów usługi restauracyjne i tzw. szybkiej gastronomii (fast food).

Początek nowego tysiąclecia zapoczątkował częstsze tworzenie projektów wielofunkcyjnych, hybrydowych – z częścią handlowo-usługową funkcjonującą zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz. Powstawały także obiekty wielofunkcyjne łączące handel, rozrywkę, biura, funkcje mieszkaniowe i inne. Po ataku na WTC w Nowym Yorku, w 2001 roku, większą wagę zaczęto przywiązywać do względów bezpieczeństwa i ochrony obiektów. Wzrosła ranga tzw. „zielonej polityki” jako czynnika wpływającego na charakter i planowanie oraz budowę obiektów, pojawiła się konieczność tworzenia projektów zgodnych z zasadami zrównoważonego wzrostu. Pierwsza dekada nowego tysiąclecia przyniosła także wzmoczoną kontrolę lokalizacji obiektów oraz związane z tym coraz częstsze przebudowy i modernizacje (redevelopment) istniejących, starzejących się obiektów.

Wielkie wyzwanie stojące przed dzisiejszymi centrami handlowymi to konieczność stworzenia miejsca architektonicznie i funkcjonalnie ciekawego, uniwersalnego w swej formie, które nie „zestarzeje się” zbyt szybko w kontekście innych, nowo powstających obiektów. Centra handlowe będą zmuszone zmierzyć się także z alternatywnymi formami sprzedaży, jak handel internetowy, który z roku na rok zwiększa swój udział w kanale sprzedaży i dystrybucji dóbr. Dalszy jego rozwój może wpłynąć na zmiany w układzie najemców i pojawienie się swoistej dwutorowości sprzedaży, która może z kolei przełożyć się na zmniejszenie zapotrzebowania ze strony najemców na powierzchnie w centrach handlowych.

Rynek centrów handlowych wymaga dużej świadomości i znajomości zarówno przyzwyczajzeń zakupowych klientów, jak i zmian socjodemograficznych w obrębie lokalnych społeczności i całych społeczeństw, takich jak starzenie się populacji, zmiana oczekiwań ze strony młodych klientów wychowanych w erze digitalizacji świata. Aby sprostać rosnącym oczekiwaniom ze strony klienta-konsumenta, centra handlowe muszą coraz częściej być nie tylko miejscem zakupów, lecz także obszarem pobudzającym aspiracyjnie, poznawczo i społecznie. Związane z tym jest coraz bardziej widoczne rozszerzenie spektrum oferty na ofertę alternatywną, niekoniecznie przekładającą się na obroty centrum, a raczej kreującą atmosferę, swoisty klimat i postrzeganie miejsca. W jej skład wchodzi m.in.: elementy rozrywki, rekreacji, kultury i sztuki.

Centra handlowe muszą także sprostać konieczności połączenia środowiska zapewniającego komfort i zaspokajającego potrzeby większości grup konsumentów pod

względem estetycznym z miejscem dającym tym grupom poczucie bezpieczeństwa. Chodzi tu nie tylko o bezpieczeństwo w aspekcie potencjalnych ataków terrorystycznych, lecz także - na poziomie bardziej prozaicznym - o dostosowanie się do potrzeb i wymagań głównej grupy klientów, jaką są kobiety. Nie bez znaczenia dla charakteru centrów, ich oferty i działań podejmowanych w celu przyciągnięcia klienta jest rosnąca saturacja i konieczność działania na dojrzałych, konkurencyjnych rynkach oraz globalizacja handlu i alternatywne możliwości rozwoju nawet najemców lokalnych.

1.2. Tendencje rozwoju obiektów handlowych w Polsce w latach 1989-2008 ze szczególnym uwzględnieniem centrów handlowych

Rynek powierzchni handlowych w Polsce, podobnie jak cały system gospodarczy, po zmianie w 1989 r. z gospodarki centralnie sterowanej na wolnorynkową, zaczął powoli ewoluować. W początkowych latach transformacji gospodarczej nieruchomości handlowe, podobnie jak biurowe, magazynowe czy hotelowe, wchodziły zazwyczaj w skład majątku trwałego przedsiębiorstw i zabezpieczały realizację ich nadrzędnych celów⁸.

Na początku lat dziewięćdziesiątych rynek obiektów handlowych był młody i opierał się głównie na podmiotach lokalnych oraz małych formatach sprzedażowych. Dopiero dalsze transformacje gospodarcze i prywatyzacje w sektorze państwowym przyniosły zmianę i spowodowały, iż nieruchomości stały się przedmiotem obrotu rynkowego i zaczęły być postrzegane przez ich nowych właścicieli jako źródło uzyskiwania dochodów⁹.

Według danych statycznych publikowanych przez GUS (dane za 2007 r.) w Polsce działa ponad 371 000 sklepów, z czego 396 to hipermarkety, 3 506 to supermarkety, 372 to domy handlowe, 76 to domy towarowe. W stosunku do lat poprzednich utrzymał się wzrost liczby sklepów ogółem, głównie supermarketów i hipermarketów (w latach 2004-2007 powstało ich odpowiednio 1159 i 59). Systematycznie spada natomiast liczba domów handlowych i towarowych.

Według danych GFK Polonia z 2008 r.¹⁰ w Polsce funkcjonuje 133 350 sklepów spożywczych i chemiczno-kosmetycznych, w tym 3 710 sklepów wielkoformatowych,

⁸ *Zarządzanie nieruchomościami komercyjnymi*, red. I. Foryś, Poltext, Warszawa 2007, str. 46.

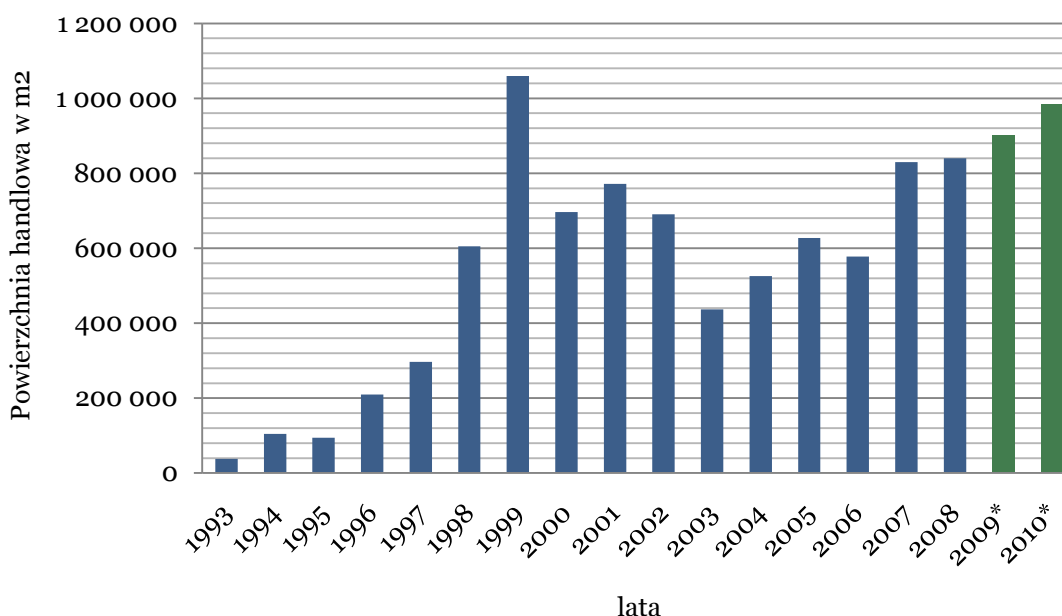
⁹ *Ibidem*, str. 46.

¹⁰ GFK Polonia, Raport strategiczny rynku FMCG w Polsce, luty 2008.

94 600 sklepów małychformatowych, 23 590 sklepów specjalistycznych oraz 11 450 sklepów chemiczno-kosmetycznych. Według danych analityków rynku nieruchomości na początku 2008 r. w Polsce działało ok. 250 centrów handlowych¹¹.

Pierwsze dane dotyczące nowoczesnej powierzchni handlowej i centrów handlowych pojawiły się w roku 1993 i od tego czasu większość firm prowadzących analizy rynkowe zapoczątkowała systematyczne przeglądy i oceny ilościowe rynku powierzchni handlowych.

Poniżej przedstawiony został wykres pokazujący wzrost powierzchni handlowej w Polsce w latach 1993-2008 oraz prognozę do roku 2011, w oparciu o analizę rozpoczętych projektów.



Wykres 1.1. Podaż nowoczesnej powierzchni handlowej w Polsce w latach 1993-2008 oraz prognoza do roku 2010 (włącznie)

Źródło: Raport roczny Powierzchnie Handlowe, DTZ Research, styczeń 2009

¹¹ Dane JLL i DTZ, materiały konferencyjne, Shopping Centre Forum 2008.

Tabela 1.1. Podaż nowoczesnej powierzchni handlowej w Polsce w latach 1993-2008 oraz prognoza do roku 2010 (włącznie)

Rok	Podaż roczna w m ²	Podaż skumulowana w m ²	Przyrosty roczne podaży	Przyrosty roczne skumulowanej podaży
1993	38 000	38 000	/	/
1994	104 000	142 000	274%	274%
1995	94 000	236 000	90%	66%
1996	209 000	445 000	222%	89%
1997	297 000	742 000	142%	67%
1998	605 000	1 347 000	204%	82%
1999	1 060 000	2 407 000	175%	79%
2000	697 000	3 104 000	66%	29%
2001	772 000	3 876 000	111%	25%
2002	691 000	4 567 000	90%	18%
2003	436 500	5 003 500	63%	10%
2004	526 000	5 529 500	121%	11%
2005	627 000	6 156 500	119%	11%
2006	578 000	6 734 500	92%	9%
2007	830 000	7 564 500	144%	12%
2008	840 000	8 404 500	101%	11%
2009*	900 000	9 304 500	107%	11%
2010*	984 653	10 253 592	109%	10%

Źródło: Ibidem, DTZ Research, * prognoza

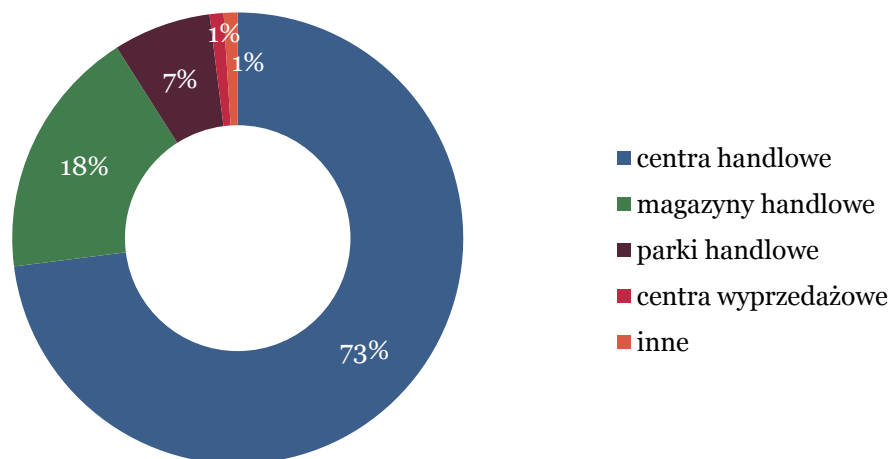
Powyższe dane pokazują nie tylko skalę i dynamikę rozwoju rynku powierzchni handlowych w Polsce w latach 1993-2008, lecz także widoczną na nim cykliczność i wahania podażowe. Wręcz nieprawdopodobny wydaje się wzrost podaży w ciągu 15 lat nowoczesnej powierzchni handlowej z 38 000 m² do 8 404 500 m² (wzrost o ponad 22 000%). Z przedstawionych danych widać, iż najwięcej powierzchni handlowej oddano do użytku w 1999 r., kiedy to roczna ilość podaży w m² przekroczyła 1 000 000 m². Wynikało to w dużej mierze z fali otwarć centrów handlowych o dominującej funkcji hipermarketu i z wejścia przez hipermarkety silną falą do dużych miast. Niskie wartości w latach 2003-2004 to skutek słabej koniunktury i wyhamowania wzrostu gospodarczego w latach 2000-2002. Wysoka podaż w roku 2007 i 2008 jest natomiast owocem dobrej koniunktury trwającej od 2004 r., przy jednoczesnym uaktywnieniu się dużej ilości lokalnych deweloperów realizujących projekty handlowe w mniejszych i średnich miastach. Wyhamowanie wzrostu podaży w 2008 r. w dużej mierze wynikało z wprowadzenia w 2007r., zniesionej w 2008r., ustawy o wielkopowierzchniowych obiektach handlowych. Rosnące dochody gospodarstw domowych, przekładające się na

wysoką konsumpcję oraz swoiste upodobanie Polaków do robienia zakupów w centrach handlowych, hipermarketach i supermarketach, spowodowały dynamiczny rozwój sieci handlowych, które, po nasyceniu kanałami dystrybucji dużych miast, poszukiwały nowoczesnej powierzchni handlowej w całym kraju.

Na dzień zakończenia pisania niniejszej rozprawy, dane na rok 2009 i 2010 były prognozowane w oparciu o projekty realizowane lub przygotowywane do realizacji. Nie uwzględniały one trudnych do oszacowania w tym czasie skutków globalnego kryzysu finansowego, który dotknął rynek nieruchomości, zarówno komercyjnych jak i mieszkaniowych. Należy brać pod uwagę możliwość radykalnego ograniczenia ilości projektów, które faktycznie zostaną ukończone w okresie objętym prognozą, z racji trudności z pozyskaniem finansowania projektów, wzrostem wymagań odnośnie poziomu najmu przed rozpoczęciem finansowania projektu oraz ograniczeniem rozwoju przez sieci handlowe.

Rynek powierzchni handlowych w Polsce jest wyraźnie podzielony na rynek centrów handlowych; wolno stojące obiekty handlowe, zwykle jednobranżowe, typu RTV/AGD, meblowe; wolno stojące hipermarkety spożywczo-przemysłowe i budowlane określane zbiorczo jako tzw. magazyny handlowe; parki handlowe; centra wyprzedażowe oraz inne zwarte koncepty handlowe, będące przedmiotem obrotu na rynku, np. zbiór wydzielonych lokali handlowych w ramach kompleksów mieszkaniowych.

Poniższy wykres pokazuje procentowy udział poszczególnych segmentów sprzedażowych w ogólnej podaży nowoczesnej powierzchni handlowej w Polsce.



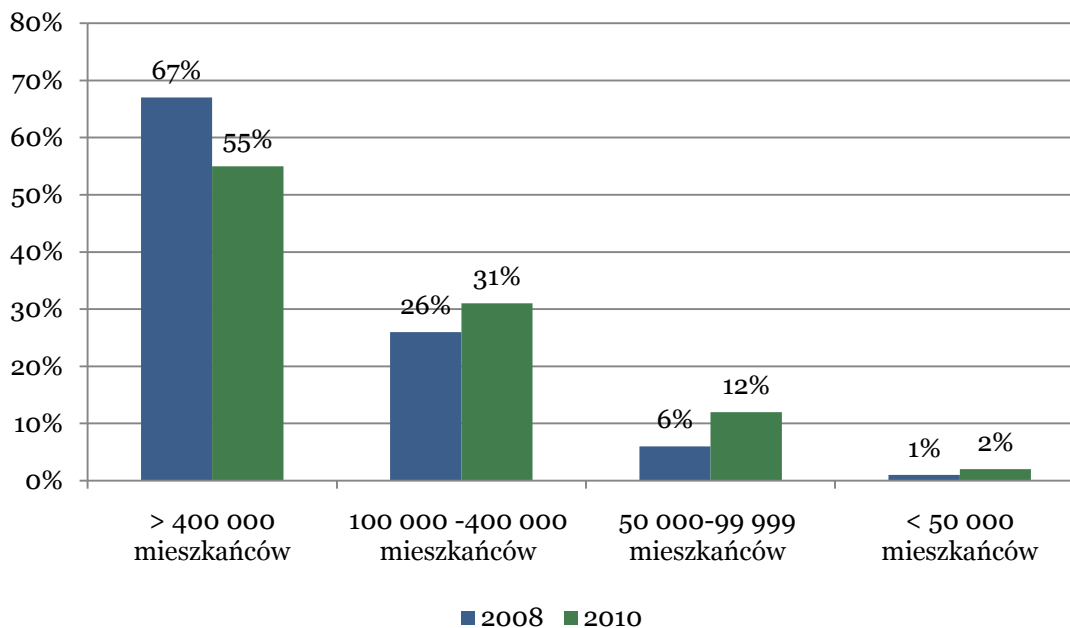
Wykres 1.2. Charakterystyka podziału powierzchni handlowych w Polsce - stan na koniec 2008 roku

Źródło: Ibidem, DTZ Research

Jak widać na powyższym wykresie, wśród nowoczesnej powierzchni handlowej w Polsce zdecydowanie dominują centra handlowe, z udziałem 73% ogółu podaży powierzchni handlowej. Znaczącą rolę odgrywają również tzw. magazyny handlowe z udziałem ok.18%. Można zauważyć także rosnące znaczenie parków handlowych (tzw. retail parki), które coraz częściej pojawiają się obok istniejących lub budowanych centrów handlowych, umożliwiając wielkopowierzchniowym najemcom tańszy najem i pełną możliwość zaprezentowania swej oferty oraz w znaczący sposób zwiększając atrakcyjność danego miejsca handlowego. Wraz z centrum tworzą one swoisty kompleks handlowy, będący docelowym miejscem zakupowym. Na dzień dzisiejszy niewielki udział mają centra wyprzedażowe, których liczba w Polsce systematycznie jednak rośnie. Ciekawym zjawiskiem jest fakt, iż w przeciwieństwie do regularnych centrów handlowych, które są budowane przez większość deweloperów, centra wyprzedażowe realizowane są przez deweloperów specjalizujących się w tego typu obiektach. Wydaje się to wynikać ze specyfiki tego rodzaju projektów opartej w dużej mierze na długoterminowych relacjach deweloper-najemca. W związku z faktem, iż tego rodzaju obiekty są wynajmowane prawie wyłącznie przez międzynarodowe sieci handlowe, związanie najemców z danym deweloperem dotyczy najczęściej nie tylko Polski, ale całej Europy lub nawet świata.

Bardzo istotne w kontekście tendencji rozwoju obiektów handlowych w Polsce na przestrzeni ostatnich lat jest uwzględnienie aspektu rozwoju geograficznego rynku powierzchni handlowych. Jego pierwszym etapem było pojawienie się nowoczesnej powierzchni handlowej w największych miastach i aglomeracjach w Polsce. W drugiej fazie w obszarze ekspansji znalazły się miasta o liczbie mieszkańców powyżej 100 000 a poniżej 400 000. Od 2007 r., w związku z dużą podażą nowoczesnej powierzchni handlowej i niejednokrotnie z dużym nasyceniem tą powierzchnią w dużych ośrodkach miejskich, obserwuje się i przeniesienie zainteresowania deweloperów zajmujących się budową obiektów handlowych do miejscowości o populacji 50 000-100 000 mieszkańców, a nawet mniejszych, poniżej 50 000 mieszkańców. Wydaje się jednak, że istniejąca w najmniejszych miastach baza hipermarketów, supermarketów i dyskontów spożywczych, w połączeniu z silnym handlem lokalnym umiejscowionym przy ulicach handlowych i bazarach wraz z rosnącą liczbą dużych centrów regionalnych pojawiających się w większych miastach, nie będzie sprzyjała bardzo gwałtownemu rozwojowi tego kierunku.

Poniżej przedstawiono potwierdzające tę tezę procentowe zestawienie udziału nowoczesnej powierzchni handlowej w podziale na kategorie dużych, średnich i małych miast.

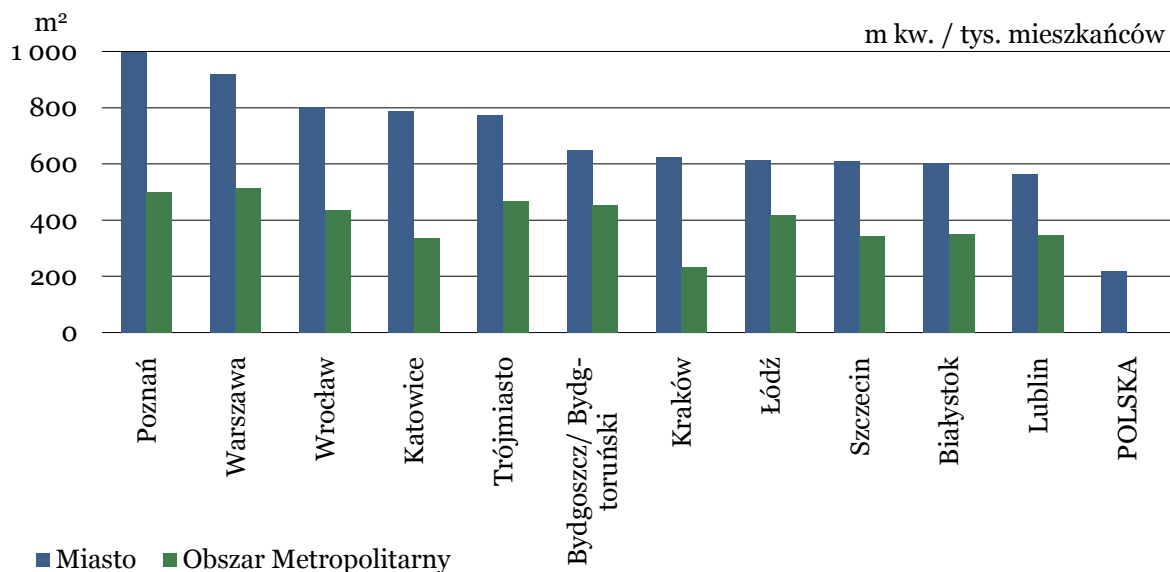


Wykres 1.3. **Procentowy udział podaży nowoczesnej powierzchni handlowej w Polsce w podziale uwzględniającym liczebność miast**

Źródło: DTZ Research, 2008, dane za 2010r – prognoza z II poł. 2008r.

Jak wynika z powyższych analiz, pod koniec 2008 r. w miastach powyżej 400 000 mieszkańców zlokalizowane było 67% nowoczesnej powierzchni handlowej, kolejne 26% w miastach w przedziale 100 000-400 000 mieszkańców. Na miejscowości w przedziale 50 000-100 000 mieszkańców przypadało jedynie 6% ogółu nowoczesnej powierzchni handlowej. Kierunek zmian w tej materii pokazuje wykres dotyczący prognozy podziału nowoczesnej powierzchni handlowej w 2010 r. w oparciu o analizę projektów istniejących, planowanych oraz w trakcie realizacji. Widać na nim wyraźny wzrost udziału miast średniej wielkości kosztem miast dużych i aglomeracji, które są już wyraźnie nasycone lub bliskie poziomowi nasycenia. Ciekawy jest dwukrotny przyrost udziału powierzchni w miastach w przedziale 50 000-100 000. Tak duży wzrost wynika ze stosunkowo niewielkiej ilości projektów zrealizowanych w tych miejscowościach i dużego procentu projektów planowanych lub w trakcie realizacji z zakładanym terminem otwarcia na rok 2009-2010.

W celu bliższego przyjrzenia się zmianom na rynku powierzchni handlowych, na wykresie poniżej przedstawiono podaż nowoczesnej powierzchni handlowej w głównych miastach Polski.



Wykres 1.4. **Podaż powierzchni handlowej w poszczególnych miastach i obszarach metropolitalnych w Polsce w m² na 1000 mieszkańców, stan na koniec 2008r.**

Źródło: DTZ Research, 2008

Tabela 1.2. **Zestawienie podaży powierzchni w poszczególnych miastach i obszarach metropolitalnych w Polsce w m² na 1000 mieszkańców – stan na koniec 2008 r.**

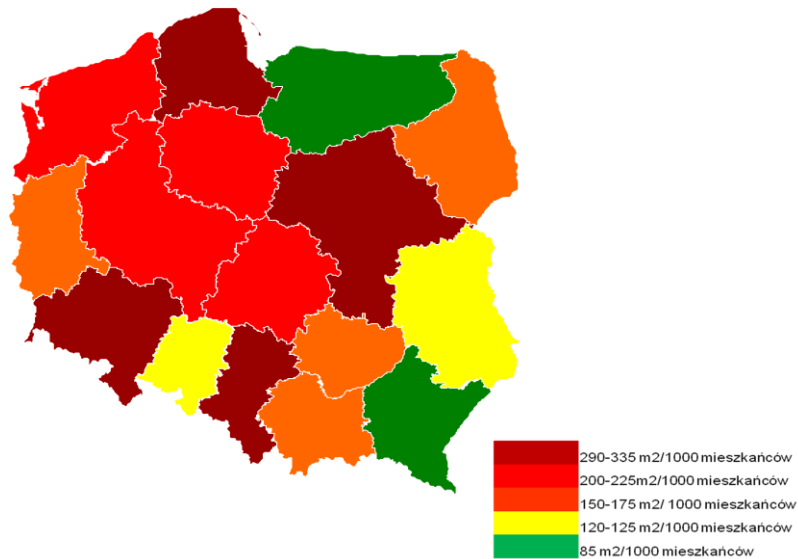
Miasto/obszar metropolitalny	Podaż w mieście m ² /1000 mieszkańców	Podaż w obszarze metropolitalnym m ² /1000 mieszkańców
Poznań	997	500
Warszawa	920	514
Wrocław	803	435
Katowice	787	336
Trójmiasto	775	470
Bydgoszcz/ bydgosko-toruński	649	455
Kraków	625	234
Łódź	613	417
Szczecin	612	344
Białystok	604	352
Lublin	564	349
POLSKA	220	/

Źródło: DTZ Research, 2008r.

Jak widać z powyższych tabeli i wykresów, nawet pomiędzy dużymi miastami w Polsce występują znaczne dysproporcje w nasyceniu nowoczesną powierzchnią

handlową liczoną w m² na 1000 mieszkańców. Wynika to w dużej mierze z faktu, że największe ośrodki, takie jak Warszawa, Poznań, aglomeracja katowicka, Wrocław są z jednej strony rejonami o najwyższych dochodach rozporządzalnych, a z drugiej miejscami, od których rozpoczęła się ekspansja na polskim rynku międzynarodowych deweloperów i sieci handlowych. Ich popularność była skutkiem zarówno liczebności populacji, znacznej urbanizacji terenów, jak również wysokości dochodów mieszkańców. Mniejsze nasycenie (stan na koniec 2008 r.) w przypadku miast ściany wschodniej wynikało zaś z braku zainteresowania deweloperów i sieci handlowych związanego ze stosunkowo małą populacją o niższych niż średnia krajowa dochodach i jej niskim zagęszczeniu na relatywnie dużych obszarach. Miasta te nie zostały uwzględnione na liście priorytetów lokalizacyjnych sieci handlowych, a tym samym nie było silnego bodźca popytowego wymuszającego podaż na deweloperach. Przykładem tego mogą być miasta takie jak Białystok i Lublin, gdzie do 2007 r. funkcjonowały, w ramach nowoczesnej powierzchni handlowej, wyłącznie hipermarkety spożywczo-przemysłowe i budowlane. Pierwsze duże centra handlowe w obu przypadkach otwarto w 2007 r., co w odniesieniu do innych dużych miast oznacza praktycznie dziesięcioletnie opóźnienie. Jednakże ośrodki te są obecnie w trakcie realizacji lub planowania kilku kolejnych, dużych projektów centrów handlowych, co w ciągu kilku lat zdecydowanie powinno podnieść wspomniane wskaźniki i wyrównać je do poziomu miast o podobnej wielkości, zlokalizowanych w Polsce zachodniej.

Ciekawym zjawiskiem na polskim rynku powierzchni handlowych, w dużej mierze związanym z jego małą dojrzałością oraz samą specyfiką administracyjno-urbanistyczną w Polsce, jest duża rozpiętość pomiędzy danymi w zakresie miast (a nawet obszarów metropolitalnych, co pokazano powyżej), a całych województw. Poniżej przedstawiono wykresy oraz tabele pokazujące nasycenie nowoczesną powierzchnią handlową w ramach poszczególnych województw.



Rysunek 1.1. **Podaż nowoczesnej powierzchni handlowej w m² na 1000 mieszkańców w podziale na poszczególne województwa, stan na koniec 2008r.**

Źródło: opracowania własne na podstawie danych DTZ Research

Tabela 1.3. **Podaż powierzchni handlowej w nowoczesnych obiektach handlowych w Polsce w podziale na województwa (stan na koniec 2008 r.)**

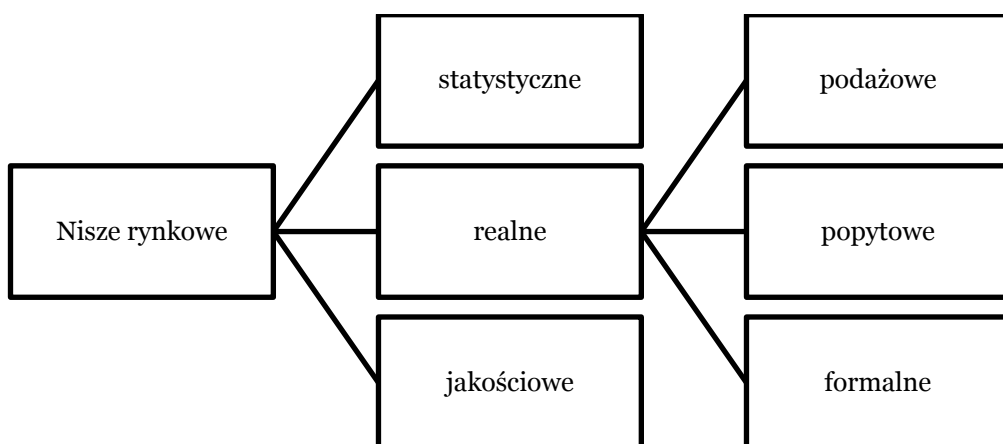
Województwo	Ilość obiektów handlowych	Podaż powierzchni w obiektach handlowych w m ²	Populacja mieszkańców województwa	Podaż pow. w obiektach handlowych /m ² /1000 mieszkańców	Średnia wielkość obiektu handlowego w m ²
mazowieckie	71	1 727 757	5 188 488	333	24 335
śląskie	74	1 360 997	4 654 115	292	18 392
wielkopolskie	39	753 902	3 386 882	223	19 331
małopolskie	24	515 004	3 279 036	157	21 459
dolnośląskie	51	861 607	2 878 410	299	16 894
łódzkie	26	508 139	2 555 898	199	19 544
pomorskie	42	667 182	2 210 920	302	15 885
zachodniopomorskie	21	369 712	1 692 271	218	17 605
opolskie	10	124 784	1 037 088	120	12 478
lubuskie	12	177 948	1 008 481	176	14 829
podlaskie	9	185 014	1 192 660	155	20 557
lubelskie	25	269 123	2 166 213	124	10 765
podkarpackie	15	179 627	2 097 338	86	11 975
świętokrzyskie	10	152 768	1 275 550	120	15 277
warmińsko-mazurskie	8	121 461	1 426 155	85	15 183
kujawsko-pomorskie	29	440 873	2 066 136	213	15 203
SUMA	466	8 415 898	38 115 641	221	18 060

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych DTZ Research

Z danych przedstawionych na rysunku oraz zamieszczonych w powyższej tabeli wylania się duża rozpiętość nie tylko w wielkości podaży nowoczesnej powierzchni handlowej w przeliczeniu na 1000 mieszkańców, lecz także w samej ilości tych obiektów funkcjonujących w województwach o porównywalnej populacji mieszkańców. Ciekawe jest także uśrednienie powierzchni obiektów handlowych w poszczególnych województwach, z którego wynika, że największe obiekty i centra handlowe działają głównie w województwie mazowieckim, co jest zrozumiałe zwłaszcza w kontekście funkcjonowania najbardziej okazałych projektów w Polsce, takich jak m.in. Arkadia, Galeria Mokotów, Złote Tarasy, Wola Park, w samej tylko Warszawie. Także wielkość projektów w województwie małopolskim jest podnoszona przez duże, regionalne projekty działające głównie w Krakowie, takie jak Galeria Krakowska, Galeria Kazimierz etc. Interesująca jest trzecia lokata województwa podlaskiego, które, przy ogólnej bardzo niskiej ilości obiektów handlowych, uplasowało się wyżej w zawiązku ze wspomnianym już faktem uruchomienia pierwszych dużych centrów handlowych na tym obszarze w latach 2007-2008. Projekty te, zgodnie z ogólną tendencją na rynku, są dużo większe powierzchniowo niż projekty otwierane wcześniej. Posiadają one nie tylko hipermarket lub supermarket, lecz także duże galerie handlowe liczące po 90-145 sklepów.

Powyższa analiza pozwala dostrzec na terenie Polski znaczne rozwarstwienie podaży nowoczesnej powierzchni handlowej. Na podstawie obserwacji rynku, należy oczekiwać dalszego rozwoju obiektów handlowych w Polsce, zwłaszcza w segmencie centrów handlowych. Jednakże należy spodziewać się, iż główny rozwój będzie miał miejsce w kontekście działań polegających na zapewnieniu istniejących nisz rynkowych.

Poniżej przedstawiono koncepcję własną podziału nisz rynkowych dla centrów handlowych w Polsce.



Wykres 1.5. **Podział nisz rynkowych na polskim rynku centrów handlowych**

Źródło: opracowania własne

Nisze rynkowe, w opinii autorki, w odniesieniu do centrów handlowych można podzielić na statystyczne, realne, w tym podażowe, popytowe, formalne oraz nisze jakościowe.

Na podstawie dokonanych wcześniej analiz, widać, iż rozłożenie centrów handlowych na obszarze kraju jest na dzień dzisiejszy bardzo nierównomierne. Zauważalne dysproporcje będą się jednak zmniejszać w czasie. Już teraz widać obszary, na których nie funkcjonują jeszcze żadne centra handlowe które – choć są miastami w przedziale 50 000-100 000 mieszkańców. Takie miejsca niejednokrotnie stanowią wyłącznie nisze statystyczne. Wynika to głównie z bliskości dużych aglomeracji, cechujących się wysokim nasyceniem powierzchnią w regionalnych centrach handlowych proponujących wyjątkową ofertę handlową, trudną do powielenia w innych obiektach w stosunkowo niewielkiej odległości. Na rynku centrów handlowych, niejako w sprzeczności z niszami statystycznymi, pojawiają się nisze jakościowe. Możemy mówić o tego typu miejscach w przypadku, gdy w miastach o atrakcyjnej strukturze socjoekonomicznej i demograficznej istnieją głównie projekty o dominującej funkcji hipermarketu, które na dzień dzisiejszy nie spełniają już ani oczekiwań klientów, ani najemców. Przykładem może być Jelenia Góra. Nisze takie są zazwyczaj wypełniane na drodze przebudowy, rozbudowy lub daleko idących modernizacji obiektów centrów handlowych. Ma to głęboki sens zwłaszcza w kontekście wykorzystania nie tylko działki, ale także wieloletniego przyzwyczajenia klientów do danego miejsca jako swoistej oazy zakupowej.

Występujące na rynku realne nisze rynkowe można, zdaniem autorki, podzielić na nisze podażowe, popytowe i formalno-administracyjne.

Nisze podażowe są najbardziej klasycznym przykładem braku dostępności nowoczesnej powierzchni handlowej w danym mieście. Ich istnienie może wynikać z wielu czynników, często nawet tak prostych jak fakt, iż pomimo posiadania gruntów pod budowę centrów handlowych deweloperzy realizują projekty w innych miastach, które oceniają w danym momencie jako bardziej atrakcyjne lub konieczne do zagospodarowania w krótkim i średnim okresie czasu.

Z niszą popytową mamy do czynienia w przypadku, gdy pomimo wysokich wskaźników nasycenia rynku powierzchnią w centrach handlowych, w przeliczeniu na 1000 mieszkańców, najemcy, w związku z osiągnięciem bardzo dobrych wyników sprzedażowych, są zainteresowani otwarciem kolejnego lokalu w danym mieście. Najlepszym przykładem może być Warszawa, w której widoczne jest nieustanne dążenie do otwierania nowych punktów. Nisze popytowe mogą wynikać także z bardzo nierównomiernego rozłożenia centrów handlowych w danym mieście i silnej koncentracji w jednym obszarze geograficznym, co niekoniecznie jest sprzężone

z rozłożeniem zaludnienia w danym mieście i preferencjami lokalizacji zakupowych ze strony potencjalnych klientów.

Ogólne określenie „nisza jakościowa” dotyczy miejsc, gdzie występują projekty oddane do użytkowania w początkowym okresie rozwoju rynku centrów handlowych, które swoją jakością wykonania i ofertą, o ile nie przeszły modernizacji i przebudów, w znacznym stopniu odbiegają od projektów nowopowstających.

Oceniając jakościowo zmiany na rynku centrów handlowych w latach 1989-2008, należy zwrócić uwagę na zmianę profilu centrum handlowego z obiektów z dominującą funkcją hipermarketu z bardzo niewielką galerią, głównie usługową (tzw. centra pierwszej generacji), na projekty lokalne lub regionalne, o dużej skali, szerokim doborze najemców i bogatą ofertą. Niejednokrotnie obejmują one dodatkowe funkcje, takie jak rekreacja, religia, kultura, usługi hotelowe czy biurowe (tzw. „centra czwartej generacji”).

Kolejną tendencją występującą na rynku i towarzyszącą przeniesieniu ciężaru przyrostu podaży powierzchni handlowej z dużych i średnich miast do miejscowości poniżej 100 000, a nawet 50 000 mieszkańców, jest utrzymanie wysokiego standardu wykańczania wewnątrz i zastosowanie ciekawych rozwiązań architektonicznych, nawet przy najmniejszych projektach. Pokazuje to w wyraźny sposób jakościowe przejście projektów od typowego, najprostszego konstrukcyjnie budynku hipermarketu, do wysokiej jakości obiektów nastawionych na znacznie wydłużony cykl życia.

Tendencją widoczną na rynku centrów handlowych w opisywanym okresie jest powrót obiektów z przedmieść i terenów podmiejskich, które były typowymi lokalizacjami hipermarketowymi, do centrów miast. Widoczna jest coraz częściej zabudowa o charakterze śródmiejskim oraz rewitalizacja dawnych obszarów postindustrialnych zlokalizowanych na terenach śródmiejskich. Rozwojowi centrów handlowych w centrach miast towarzyszy także zwiększenie nasilenia handlu w obrębie głównych ulic. Umiejscowione przy nich lokale w dużych miastach są chętnie wynajmowane przez najemców oferujących drogie, markowe produkty, w tym głównie modę znanych światowych projektantów.

Na przestrzeni lat 1989-2008 dało się zaobserwować pojawianie się nowych formatów obiektów (które wciąż można głównie sklasyfikować jako lokalne i regionalne), powiązanych z charakterem najemców i rodzajem prowadzonej w nich sprzedaży. Przykładem mogą być centra wyprzedażowe (factory outlets) czy też parki handlowe (retail park). Na koniec 2008 r. na rynku polskim brak było jeszcze typowych osiedlowych centrów handlowych w nowoczesnym formacie. Sam termin „centrum osiedlowe” pojawił się po raz pierwszy w czasopiśmie branżowym w 2007 roku w odniesieniu do projektu „Skorosze” w Warszawie. Zważywszy jednak na brak

elementów szczególnych wyróżniających ten obiekt na tle innych projektów lokalnych w kontekście doboru najemców lub ogólnej skali, określeniu temu należy, zdaniem autorki, przypisać wyłącznie marketingowy charakter i raczej w sposób zawołowany tłumaczyć niewielką skalę projektu i jego antycypowane słabsze wyniki.

Kolejnym trendem widocznym na rynku centrów handlowych jest rozpoczynająca się fala przebudów, modernizacji i rozbudów istniejących obiektów. Początkowo rozbudowy centrów handlowych, takie jak rozbudowa Galerii Mokotów w Warszawie, wynikały z bardzo dużego zainteresowania ze strony najemców najmem powierzchni w danych obiektach. Obecnie przebudowy, modernizacje i rozbudowy w dużej mierze wynikają z faktu, iż pierwsze obiekty handlowe wznoszone były w jak najkrótszym czasie i tanim kosztem, głównie na potrzeby prowadzących dynamiczną ekspansję sieci hipermarketów. Jednocześnie 15 czy nawet 10 lat temu rynek najemców niespożywczych, których oczekiwania i formaty sprzedażowe w największej mierze kształtują wielkość pasaży (galerii) w centrach handlowych, był dość płytki, a powierzchnie przez nich zajmowane często dwukrotnie mniejsze niż te zajmowane pod koniec 2007 lub na początku 2008 r.

Ciekawym zjawiskiem na rynku polskich centrów handlowych, głównie w odniesieniu do projektów powstających w miastach, w których istnieje silna konkurencja, jest ich wysoki, światowy poziom, zarówno pod względem jakości architektonicznej, jak i komercyjnej projektów. Potwierdzeniem tego są liczne nagrody przyznane polskim centrom przez międzynarodową organizację ICSC dla takich projektów, jak: Stary Browar w Poznaniu, Manufaktura w Łodzi, Złote Tarasy i Arkadia w Warszawie, Ogrody w Elblągu. Jednym z powodów tej wysokiej jakości projektów jest także fakt, iż w związku z transformacją ustrojową centra handlowe w Polsce, w porównaniu do projektów w innych państwach europejskich czy w USA, powstały stosunkowo niedawno, a przy ich budowie wykorzystano wiedzę i doświadczenie ekspertów z całego świata, łącząc je z nowszymi technologiami budowy i wykańczania wewnątrz.

Wszystko, co jest związane z rozwojem obiektów handlowych, jak napisano powyżej, łączy się z rozwojem sieci handlowych jako najemców i współzależnością pomiędzy wyborem klienta-konsumenta a decyzjami sieci-najemców i dewelopera-wynajmującego. To właśnie rozwój sieci handlowych podążający za rosnącymi dochodami ludności i aspiracjami do kupowania markowych produktów, przyczynił się do budowy centrów handlowych w mniejszych miejscowościach. W związku z faktem, iż w mniejszych miastach spodziewane obroty najemców na metr kwadratowy powierzchni sprzedaży są niższe niż w większych i bogatszych ośrodkach, najemcy przystosowali formaty swojej działalności do tego rodzaju rynków. Bardzo przejrzyste

widać to zwłaszcza w przypadku sieci spożywczych, które w mniejszych obiektach handlowych bardzo często działają nie jako hipermarkety, a powiększona wersja supermarketów. Wśród najemców widać także w ciągu kilku ostatnich lat wyraźny trend konsolidacji, która przekłada się dla nich na większą siłę zakupową, mniejsze koszty logistyki, wyższe budżety marketingowe oraz większą siłę negocjacyjną przy wynajmie powierzchni w obiektach handlowych. Z punktu widzenia właściciela lub zarządcy konsolidacja wiąże się z posiadaniem najemcy, który jest bardziej stabilny finansowo i niejednokrotnie atrakcyjniejszy dla klientów centrów. Na rynku centrów handlowych, wraz z rosnącym nasyceniem projektami oraz silną walką o najlepszych najemców pomiędzy deweloperami działającymi na tym samym obszarze, widać coraz większy wpływ głównych najemców (anchor tenants) na decyzje dotyczące układów i formatów centrów handlowych. Najem lub też niejednokrotnie sprzedaż powierzchni w ramach centrum handlowego określonym podmiotom we wskazanych przez nich miejscach i na zdeterminowanych przez nich warunkach może wpływać nie tylko na funkcjonowanie obiektów, ale także na zarządzanie nimi. Niewątpliwie na pojawienie się nowych formatów centrów handlowych, typu centra wyprzedażowe lub parki handlowe, mają wpływ nowe formy sprzedaży i potrzeba pozyskania przez sieci handlowe będące najemcami, nowych kanałów dystrybucji ściśle dopasowanych do charakteru sprzedawanych produktów. Dynamiczny rozwój rynku centrów handlowych, zwłaszcza w aspekcie mniejszych miast, jest ściśle powiązany z nowymi formami rozwoju sieci handlowych nie tylko poprzez własny rozwój organiczny, ale także poprzez franszyzy, umowy agencyjne i partnerskie, fuzje i przejęcia.

1.3. Istota i typologia centrów handlowych

Pojęcie centrum handlowego na rynku międzynarodowym (głównie amerykańskim) ewoluuje od wczesnych lat pięćdziesiątych, kiedy to zaczęły powstawać pierwsze tego typu projekty w znanej obecnie formie. Kształty, jakie zaczęły od tego czasu przybierać obiekty handlowe, były odpowiedzią na transformacje **socjodemograficzne, planistyczne i ekonomiczne**¹² w poszczególnych krajach. Zmieniające się warunki zewnętrzne i możliwości techniczne pociągnęły za sobą również modyfikację głównych kryteriów będących podstawą podziału typologicznego obiektów.

12 P. Coleman, *Shopping Environments*, str. 4.

Poniższa tabela prezentuje zmiany zakresu głównych kryteriów na rynku brytyjskim w latach 1990-2006. Tego rodzaju podział jest dość uniwersalny i daje możliwość odniesienia do innych krajów, w tym Polski.

Tabela 1.4. **Zestawienie kryteriów będących podstawą typologii centrów handlowych**

1990	2001	2006
Barry Maitland	BCSC	Obecne kryteria
zasięg oddziaływania	-	zasięg oddziaływania
lokalizacja	lokalizacja	lokalizacja
-	wielkość	wielkość
dobór najemców (funkcja)	rodzaj sprzedawanych dóbr (funkcja)	rodzaj sprzedawanych dóbr (dobór najemców)
charakter sprzedaży	-	charakter sprzedaży
forma obiektu	-	forma obiektu
-	-	połączenie z innymi funkcjami
-	-	1/2/3 generacja

Źródło: P. Coleman: *Shopping Environments – evolution, planning and design*, Architectural Press, Oxford 2006, str. 58

Jak widać w powyższej tabeli, jedynymi niezmiennymi na przelomie lat kryteriami typologii centrów handlowych pozostają: lokalizacja obiektu oraz funkcja bazująca na doborze najemców. Dowodzi to znaczenia elementów, na które wpływ ma jedynie pierwszy właściciel lub deweloper obiektu, takich jak lokalizacja oraz wagi czynników, które można kształtować w czasie i na które mogą oddziaływać także kolejni właściciele i zarządcy obiektów. Obecnie zauważalne jest duże rozdrobnienie stosowanych kryteriów, a te przedstawione w tabeli są jedynie pewnym wycinkiem stosowanej wielokryterowości. Na pierwszym miejscu wśród obecnie stosowanych wyznaczników jest zasięg oddziaływania centrum, który wiąże się z kolejnymi elementami, takimi jak: wielkość, dobór najemców oraz funkcje pełnione przez obiekt. Kategoryzacja wprowadzona przez British Council of Shopping Centres w 2001 r. jest podziałem najbardziej mierzalnym i najprostszym w zastosowaniu statystyczno-analitycznym.

Główny element współczesnej kategoryzacji podawanej przez Petera Colemana to zasięg oddziaływania centrum (catchement area). Pojęcie to jest bardzo szeroko stosowane w odniesieniu do analiz związanych z rynkiem nieruchomości handlowych,

głównie centrów handlowych. Zasięg oddziaływania pokazuje ilość mieszkańców na danym obszarze, którzy mogą być potencjalnymi klientami centrum, z uwzględnieniem możliwości dojazdu przez nich do projektu. Najczęściej przedstawiany jest on w podziale na strefy czasowe. W zależności od charakteru projektu mogą to być strefy 5, 10, 15, 30 minut jazdy samochodem.

Najczęściej wyróżnia się dwa podejścia do określania zasięgu oddziaływania obiektu:

- 1) statystyczne – najbardziej ogólne, coraz rzadziej stosowane; polegające na określeniu ilości mieszkańców w danym promieniu jazdy samochodem od obiektu, bez uwzględnienia dogodności dojazdu, istnienia innych projektów etc.
- 2) geomarketingowe – połączenie podejścia geograficznego w formie odległości i czasu dojazdu do projektu z oceną.

Na nasyconych rynkach centrów handlowych, w przypadku planowania kolejnej inwestycji, często stosowany jest tzw. model Huff'a, mający na celu określenie zasięgu prawdopodobnego wyboru konkretnego centrum handlowego w odniesieniu do innych projektów na danym obszarze.

Zastosowanie kryterium zasięgu oddziaływania centrum do kategoryzacji obiektów handlowych ma oprócz zalet także ewidentne wady - niejednokrotnie daje się zauważyć znaczące rozbieżności ilościowe pomiędzy potencjalnym zasięgiem oddziaływania obiektu lub centrum handlowego a jego realnym zasięgiem i odwiedzalnością. Przedmiotem badań i danych dotyczących zasięgu oddziaływania centrum, jakimi dysponują właściciele, jest, niestety, wyłącznie potencjalny zasięg, niejednokrotnie podawany jako populacja całego miasta, w którym projekt się znajduje¹³. Zasięg oddziaływania centrum jest wyliczany przez firmy wykonujące tego rodzaju badania w oparciu o wytyczne właściciela i jego subiektywną charakterystykę obiektu. Niejednokrotnie dane te nie uwzględniają istnienia innych projektów, które w sposób naturalny dzielą rynek klientów centrów handlowych.

¹³ Wniosek oparty na własnych spostrzeżeniach autorki oraz na analizie danych podawanych przez Apsys Management na stronach dotyczących zarządzanych projektów, w tym m.in. Galerii nad Jeziorem w Koninie, Tulipan w Łodzi oraz CH Kometa w Toruniu (http://www.chgalerianadjeziorem.pl/o_nas; http://www.chtulipan.pl/o_nas; http://www.chkometa.pl/o_nas, stan z 12 grudnia 2008 r.). Firma zarządzająca podaje zasięg oddziaływania centrum określany jako „strefa potencjalnych klientów” równy wielkości populacji całych miast, w których zlokalizowane są przedmiotowe projekty. I tak dla Galerii nad Jeziorem w Koninie wynosi 80 471 mieszkańców, która to liczba jest zgodna z danymi statystycznymi liczby mieszkańców w mieście w 2008 r.. Firma podaje także zasięg oddziaływania w liczbie 746 000 mieszkańców dla CH Tulipan w Łodzi, która zgodnie z danymi statystycznymi liczyła w 2007 r. 750 125 mieszkańców oraz 237 000 mieszkańców jako potencjalnych klientów centrum handlowego dla CH Kometa w Toruniu, który liczy ponad 206 000 mieszkańców. Należy zaznaczyć, iż w żadnym z powyższych przypadków centra te nie są projektami jedynymi ani dominującymi w danym mieście.

Kolejne elementy kategoryzacji to: format obiektu, funkcje i charakter sprzedaży. Wpływ tych czynników jest najlepiej widoczny w obecnym nazewnictwie centrów handlowych.

Centrum handlowe jest definiowane przez ICSC jako: „obiekt o przeznaczeniu handlowym/komercyjnym, posiadający parking na terenie nieruchomości, który jest planowany, budowany lub wybudowany i zarządzany przez jeden podmiot.”^{14,15}. Jego wielkość jest zależna od charakterystyki rynku, na którym ma działać lub już działa. Wyodrębnia się dwa główne układy:

- 1) centra handlowe (malls);
- 2) parki handlowe (open air strip centres)

Centra handlowe (malls) są to klimatyzowane obiekty zamknięte, z korytarzem umieszczonym pomiędzy dwoma rzędami sklepów. Definicja ta, choć obejmuje także centra z dominującą funkcją hipermarketu, w USA odnosi się głównie do najpowszechniejszej formy projektu architektonicznego dla projektów o charakterze regionalnym i ponadregionalnym i przyjęła się jako nieformalna nazwa dla tego typu obiektów.

Park handlowy (open-air strip centre) jest to projekt składający się z połączonych, ustawionych rzędem sklepów lub punktów usługowych, zarządzanych jako jedna spójna całość, z parkingiem umiejscowionym z przodu sklepów mających wejścia z zewnątrz (od strony parkingu). Charakterystyczną cechą parku handlowego jest brak wspólnego, zamkniętego ciągu komunikacyjnego (korytarza) łączącego sklepy. Park handlowy może być skonfigurowany jako linia prosta lub też w kształcie litery L lub U.

Wraz z rozwojem rynków powierzchni handlowych i ich dojrzeniem pojawiło się wiele projektów daleko wybiegających poza standardową definicję centrum handlowego. Pierwotnie wskazywano cztery główne typy centrów handlowych:

- 1) **osiedlowe** (neighborhood shopping centre),
- 2) **lokalne** (community shopping centre),
- 3) **regionalne** (regional shopping centre),
- 4) **ponadregionalne** (superregional shopping centre).

¹⁴ ICSC Shopping Centre Definitions, <http://www.icsc.org/srch/lib/SCDefinitions.php>, stan na 12 grudnia 2008 r.,.

¹⁵ Należy zauważyć, iż definicja, odnosząc się wyłącznie do jednego podmiotu zarządzającego, bardzo ogranicza klasyfikację na polskim rynku centrów handlowych, na którym istnieje szereg przypadków, gdzie centra handlowe są zarządzane przez dwa podmioty. Dualność zarządzania jest najczęściej powiązana ze współwłasnością obiektów. Najczęściej ma to miejsce w przypadku odrębnej własności hipermarketów i galerii handlowych. Przykładem tego są projekty, takie jak: King Cross w Warszawie, Osowa w Gdańsku.

Jednakże rozwój rynku skutkowało zmianami i pojawieniem się innych form obiektów handlowych, których cztery powyższe rodzaje określone przez ICSC nie obejmowały. W związku z tym ICSC przeddefiniował w 1999 roku powyższą typologię, rozszerzając ją do następujących ośmiu głównych typów obiektów, charakterystycznych głównie dla USA:

- 1) **osiedlowe centrum handlowe** (neighbourhood shopping centre) – obiekt zaprojektowany w celu zapewnienia dogodnych zakupów mających na celu zaspokojenie codziennych, podstawowych potrzeb konsumentów w ich najbliższym otoczeniu. Zgodnie z badaniami ICSC, blisko połowa tych obiektów jest zajmowana przez supermarket, zaś prawie jedna trzecia przez drogerię. Główni najemcy są wspierani dodatkowo przez punkty usługowe, takie jak: apteka, pralnia, mała gastronomia i inne. Centrum osiedlowe jest zazwyczaj skonfigurowane jako linia prosta, bez wspólnej, zamkniętej komunikacji wewnętrznej.
- 2) **lokalne centrum handlowe** (community centre) – obiekt proponujący szerszą ofertę niż centrum osiedlowe, głównie w zakresie odzieży i artykułów gospodarstwa domowego. Jako najczęstszy główni najemcy występują tu: supermarket, drogeria i dyskontowe „department stores”. Lokalne centra handlowe czasami są tworzone w oparciu o sklepy dyskontowe: odzieżowe, meblowe, wyposażenia wnętrz, artykuły budowlane, artykuły sportowe i elektronikę. Projekty tego typu najczęściej są skonfigurowane jako linia prosta albo w kształcie litery L lub U. Spośród wszystkich ośmiu typów obiektów ten rodzaj lokalnego centrum handlowego posiada najszerszą paletę formatów.
- 3) **regionalne centrum handlowe** (regional centre) – obiekt oferujący bardzo szeroki zakres oferty handlowej i usługowej (z dużym udziałem mody). Głównymi magnesami tego rodzaju projektów są duże sklepy odzieżowe lub też dyskontowe „department stores”. Typowe regionalne centrum handlowe jest obiektem zamkniętym, ze sklepami skierowanymi do wnętrza obiektu, połączonymi w jedną całość wspólnymi ciągami komunikacyjnymi (korytarzami) i otoczonym parkingiem (lub posiadającym parking podziemny lub na dachu).
- 4) **ponadregionalne centrum handlowe** (super regional centre) – koncept zbliżony do centrum regionalnego, lecz w związku z większym rozmiarem posiadający zwiększoną ilość głównych najemców, bogatszą ofertę handlową oraz - ze względu na wyjątkowy charakter i ofertę - dużo większy zasięg oddziaływania, co daje mu możliwość przyciągania ludzi z dużej odległości.

Typowym dla centrów regionalnych i ponadregionalnych rozplanowaniem są zamknięte układy komunikacyjne, niejednokrotnie projekty wielopoziomowe.

- 5) **centrum mody/centrum dedykowane** - centrum składające się głównie ze sklepów sprzedających ekskluzywną odzież, butików i sklepów projektantów proponujących wyselekcjonowaną ofertę wysokiej jakości oraz w wyższych cenach. Obiekt nie musi posiadać głównych najemców (anchor tenants), choć często funkcjonują w nim restauracje lub element rozrywki, których zadaniem jest przyciągnięcie wielkopowierzchniowych najemców. Charakterystyczny dla tego rodzaju centrum jest bardzo wyrafinowany projekt architektoniczny, podkreślający bogactwo wykończenia oraz wysokiej jakości projekt terenów okalających. Obiekty tego typu są zazwyczaj lokalizowane w obszarach handlowych charakteryzujących się wysokim poziomem dochodów mieszkańców.
- 6) **„power centre”** – centrum zdominowane przez kilku wielkopowierzchniowych najemców, w tym dyskontowych „department stores”, outlety, sklepy firmowe (hurtowe) lub „category killers”, tj. sklepy, które oferują bardzo szeroki wybór konkretnej kategorii towarów w bardzo niskich cenach. Zwykle centrum składa się z kilku wolnostojących obiektów zajętych przez wielkopowierzchniowych najemców i bardzo ograniczoną liczbę małych sklepów, oferujących wyselekcjonowane produkty.
- 7) **centrum tematyczne/rozrywkowe** (theme/festival centre) – ten rodzaj centrum wykorzystuje zazwyczaj określony temat jako przewodni, który jest wykorzystywany przez poszczególne sklepy w ramach projektu i znajduje odzwierciedlenie w projekcie architektonicznym, projekcie wnętrza (centrum i poszczególnych sklepów) oraz - w określonym zakresie – w ofercie najemców. Projekty tego rodzaju są adresowane głównie do turystów, a ich głównymi najemcami mogą być restauracje lub firmy dostarczające rozrywki. Najczęściej są zlokalizowane na terenie miast (projekty śródmiejskie), często powstają na bazie adaptacji starych, zabytkowych budynków. Zdarza się, że stanowią one część projektów wielofunkcyjnych.
- 8) **centra wyprzedażowe** – centra zlokalizowane zazwyczaj poza obrębem miast, czasem w pobliżu miejscowości i atrakcji turystycznych. Składają się w większości z producenckich sklepów wyprzedażowych sprzedających własne marki po obniżonych cenach. Obiekty tego typu raczej nie posiadają najemców głównych (anchor tenants). Ich układ jest najczęściej liniowy, z wejściami od zewnątrz, choć występują także projekty o charakterze zamkniętym i małych miasteczek.

Nie zawsze można w prosty sposób zaklasyfikować każdy obiekt. Często zdarzają się projekty hybrydowe, łączące w sobie kilka spośród w/w konceptów. Zdarzają się też sytuacje, kiedy oryginalny charakter centrum nie może być przyporządkowany do żadnego z wymienionych rodzajów. Projekty takie traktowane są jako niszowe lub też subsegmenty powyższych kategorii, jak np. centrum wyposażenia wnętrz posiadające wyłącznie koncepty typu show-room, centra motoryzacyjne etc. Wg ICSC, w związku z ciągłym i dynamicznym rozwojem handlu i zmieniającymi się oczekiwaniami klientów, charakter centrów będzie także ewoluował, co może zaowocować nowymi typami projektów i nowymi klasyfikacjami obiektów.

Poniżej przedstawiono tabelę pokazującą charakterystykę centrów handlowych i kryteria ich wyróżniania stosowane przez ICSC w stosunku do centrów handlowych w USA. Bardzo szczegółowe charakterystyki obiektów w zakresie nie tylko ich powierzchni, wielkości działek, ale nawet zasięgu oddziaływania centrum generującego 60-80% sprzedaży wynikają z powszechnej dostępności tego typu danych. Szczególnie interesująca jest duża rozbieżność powierzchni projektów w ramach tego samego typu obiektów. Badania autorki przedstawione w rozdziale 4 niniejszej pracy potwierdzają tę zależność także w odniesieniu do rynku polskiego. Kategoryzacja ta ma luki w określaniu progów granicznych dla poszczególnych typów obiektów w ramach projektów lokalnych i regionalnych. Projekty lokalne mieszczą się w przedziale 9 000-33 000 m², zaś projekty regionalne w przedziale 37 000-75 000 m². Należy przypuszczać, iż tego rodzaju luka wynika z braku wśród analizowanych projektów centrów handlowych w przedziale 33 001-36 999 m². Szczególnie istotny jest fakt, iż ICSC dla projektów w USA centrami określa także projekty poniżej 5 000 m². Ważnym elementem jest także określenie udziału głównych najemców w powierzchni najmu, który w zależności od typu obiektu waha się od 30% do 90%.

Tabela 1.5. Typologia centrów handlowych w USA wg ICSC

Typ centrum	Koncept	Powierzchnia w m ²	Pow. działki w ha	Liczba głównych najemców	Typ głównego najemcy	Udział głównych najemców w powierzchni	Prime catchement – obszar generujący 60-80% sprzedaży
osiedlowe	nastawiony na łatwość dostępu i wygodę klienta	3 000 – 14 000	1,2- 2 ha	1 lub więcej	supermarket	30-50%	5 km
lokalne	ogólna oferta handlowa; wygoda i dostępność	9000 – 33 000	4,0-16 ha	2 lub więcej	dyskontowy department store; supermarket; drogeria; DIY; duży sklep odzieżowy lub inny branżowy	40-60%	5-10 km
regionalne	ogólna oferta handlowa; moda (zamknięty, klimatyzowany obiekt)	37 000 – 75 000	16 – 40 ha	2 lub więcej	department store z pełną ofertą; najemcy wielkopowierzchniowi – moda;	50-70%	8-25 km
ponadregionalne	podobny do centrum regionalnego lecz szersza i bardziej zróżnicowana oferta handlowa	powyżej 75 000	24- 40 ha	3 lub więcej	domy towarowe z pełną ofertą; najemcy restauracje, moda – moda; brak konceptów dyskontowych	50-70%	8 -40 km
centrum mody/dedykowane	ekskluzywne, nastawione na modę	7 500 - 23 000	5-10 ha	brak	moda	nie dotyczy	8-25 km
power center	najemcy dominujący w branży; niewielu mniejszych najemców	23 000 -56 000	10- 32 ha	3 lub więcej	najsilniejsi najemcy z branży; hipermarkety budowlane; dyskontowe department stores; sklepy dyskontowe i firmowe (producenckie)	75-90%	8-16 km
centrum tematyczne/rozrywkowe	rozrywka; nakierowane na turystów; handel i usługi	7 500 – 23 000	2-8 ha	brak	restauracje; rozrywka	nie dotyczy	nie dotyczy
wyprzedażowe	wyprzedażowe sklepy producenckie	4 500 – 37 000	4-20 ha	brak	wyprzedażowe sklepy producenckie	nie dotyczy	40-120 km

Źródło: *U.S. Shopping Centre Definitions (English)*, <http://www.icsc.org/srch/lib/SCDefinitions.php/>, stan na 12 grudnia 2008.

Podobny podział do przygotowanego przez amerykański oddział ICSC został przygotowany przez ICSC Europe.

Poniżej przedstawiono europejską klasyfikację centrów handlowych wg ICSC Europe (status na grudzień 2005 r.).

Tabela 1.6. **Klasyfikacja centrów handlowych wg ICSC Europe, 2005**

Format	Typ projektu		Powierzchnia najmu
Tradycyjny	bardzo duży		80 000m ² i powyżej
	duży		40 000 - 79 999 m ²
	średni		20 000 - 39 999 m ²
	mały	dogodność/wybór	5 000 - 19 999 m ²
Specjalistyczny	park handlowy	duży	20 000 m ² i powyżej
		średni	10 000 - 19 999 m ²
		mały	5 000 - 9 999 m ²
	centrum wyprzedażowe		5 000 m ² i powyżej
	centrum tematyczne	rozrywka/inne	5 000 m ² i powyżej

Źródło: ICSC, Europe

Klasyfikacja europejska jest w stosunku do amerykańskiej uproszczona i ograniczona do formatu obiektu i jego skali wyrażonej w powierzchni najmu. Wprowadza ona ograniczenie terminu centrum handlowego dla projektów powyżej 5 000 m².

Polska Rada Centrów Handlowych została powołana do życia w roku 2002 i jest krajowym odpowiednikiem Brytyjskiej Rady Centrów Handlowych (BCSC) Podobnie jak BCSC jest zrzeszona w ICSC. Jej zadaniem jest profesjonalizacja omawianego sektora nieruchomości w Polsce. Jednakże do momentu zakończenia pisania niniejszej rozprawy, nie przygotowana została w jej ramach żadna standaryzacja ani klasyfikacja dla centrów handlowych na rynku polskim.

W Polsce funkcjonuje także Retail Research Forum będące grupą ekspertów z największych firm doradczych rynku nieruchomości w Polsce, takich jak Cushman & Wakefield, DTZ, Jones Lang LaSalle i Geni. Publikuje ona raz lub dwa razy do roku monitoring rynku powierzchni handlowych. RRF wykorzystuje w swoich analizach jedną skumulowaną definicję o następującym brzmieniu: „Centrum handlowe to nowoczesny obiekt handlowy o powierzchni powyżej 5 000 m² GLA z ponad 10 sklepami, zarządzany przez jeden podmiot”. Definicja ta, będąca w dużej mierze

wynikiem adaptacji definicji europejskiego ICSC, z rozszerzeniem na ilość lokali, gromadzi dane o rynku na bardzo dużym poziomie ogólności.

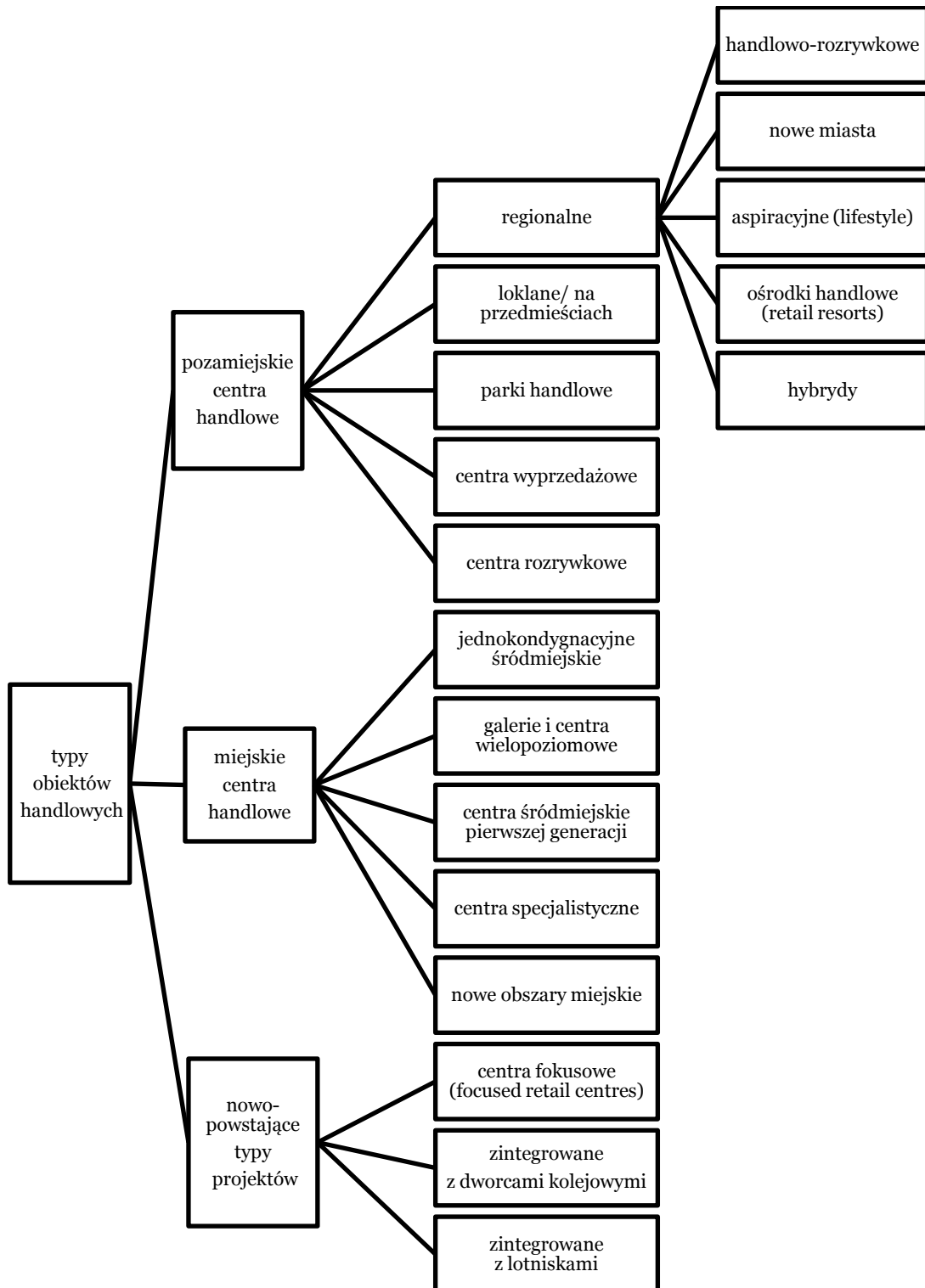
Niezależnie od przynależności do Retail Research Forum niektóre agencje stosują także inne, własne zestawienia typologii projektów handlowych. I tak np. agencja DTZ posługuje się swoimi definicjami obiektów handlowych, odwołując się w nich albo do funkcji, albo do „generacyjności” projektów. Wykorzystuje ona następującą terminologię w odniesieniu do obiektów handlowych:

- 1) **hipermarket** – centrum pierwszej generacji z hipermarketem i małą galerią handlową uzupełniającą jego ofertę;
- 2) **attached mall** – centrum handlowe drugiej generacji z hipermarketem jako głównym najemcą oraz z rozbudowaną galerią handlową;
- 3) **centrum miejskie** - centrum trzeciej generacji o powierzchni minimum 20 000 m² w swojej ofercie mające także część rozrywkową;
- 4) **inne** - centrum, galeria bądź pasaż handlowy nieujęty w powyższych kategoriach;
- 5) **park handlowy**- kompleks handlowy zlokalizowany na obrzeżach miasta z minimum dwoma wielkopowierzchniowymi najemcami;
- 6) **stand-alone/magazyn handlowy** – wolnostojący obiekt handlowy typowy dla sieci meblowych, RTV/AGD oraz artykułów budowlanych i wyposażenia wewnątrz;
- 7) **centrum wyprzedażowe/sklep fabryczny** - wyspecjalizowane centrum, gdzie producenci oraz sieci handlowe sprzedają towar po obniżonych cenach;
- 8) **cash & carry** - centra handlu hurtowego, w których płatność odbywa się tylko na zasadach obrotu gotówkowego;
- 9) **główna ulica handlowa** - ulica w centrum miasta o dużej koncentracji operatorów handlowych.

Inną kategoryzację obiektów handlowych ze szczególnym uwzględnieniem centrów handlowych proponuje Peter Coleman. Dzieląc wszystkie projekty w oparciu o lokalizację miejską i pozamiejską, wprowadza także kategorię nowych typów centrów. Obiekty te opierają się głównie na idei umiejscawiania obiektów handlowych tam, gdzie już jest potencjalny klient¹⁶ bądź tworzeniu projektów pod określonego, jasno zdefiniowanego klienta. Podział zaproponowany przez Colemana ma na celu nie tyle kategoryzację sensu stricto, co pokazanie zdywersyfikowania rynku centrów handlowych. Z typologią tą można w wielu punktach polemizować, dyskusyjne wydaje

¹⁶ Szerzej na temat tej koncepcji pisze Gary Davis w artykule *Bringing stores to shoppers not shoppers to stores*, „International Journal of Retail and Distribution Management” 1995, nr 23(1), str. 18-23.

się chociażby przypisanie centrów o charakterze regionalnym wyłącznie do projektów pozamiejskich lub też pominięcie w centrach lokalnych aspektu rozrywkowego i przypisanie go wyłącznie do centrów regionalnych.



Rysunek 1.2. Współczesne typy obiektów handlowych wg P. Colemana

Źródło: P.Coleman P., *Shopping environments – evolution, planning and design*, Architectural Press, Elsevier, 2006, str.64

Powyższe analizy wykazują bardzo duże rozbieżności i różne podejścia do kategoryzacji centrów handlowych. To wszystko dowodzi dużej swobody w zakresie interpretacji danych i zastosowania terminologii przy jednoczesnej rozbudowanej i coraz bardziej wyrafinowanej formie obiektów handlowych.

W Polsce brakuje nowoczesnego podziału rynku obiektów handlowych, faktycznie odzwierciedlającego stan rynku i jego obecną specyfikę.

GUS wyróżnia następujące formy organizacyjne sklepów¹⁷:

1. **„domy towarowe** – wielodziałowe sklepy o powierzchni sal sprzedażowych 2000 m² i więcej, prowadzące sprzedaż szerokiego i uniwersalnego asortymentu towarów nieżywnościowych, a często także towarów żywnościowych; mogą również prowadzić pomocniczą działalność gastronomiczną i usługową;
2. **domy handlowe** – wielodziałowe (przynajmniej dwa działy branżowe) sklepy o powierzchni sal sprzedażowych od 600 m² do 1999 m², prowadzące sprzedaż towarów o podobnym asortymencie jak w domach towarowych;
3. **supermarkety** – sklepy o powierzchni sprzedażowej od 400 m² do 2499 m², prowadzące sprzedaż głównie w systemie samoobsługowym, oferujące szeroki asortyment artykułów żywnościowych oraz artykuły nieżywnościowe częstego zakupu;
4. **hipermarkety** – sklepy o powierzchni sprzedaży od 2500 m² prowadzące sprzedaż głównie w systemie samoobsługowym, oferujące szeroki asortyment artykułów żywnościowych i nieżywnościowych częstego zakupu, zwykle z parkingiem samochodowym;
5. **sklepy powszechne** – sklepy o powierzchni sal sprzedażowych od 120 do 399 m², prowadzące sprzedaż głównie towarów żywnościowych codziennego użytku oraz dodatkowo często nabywanych towarów nieżywnościowych;
6. **sklepy wyspecjalizowane** – sklepy prowadzące sprzedaż szerokiego asortymentu artykułów do kompleksowego zaspokajania określonych potrzeb, a więc ubioru (domy pani, pana, domy młodzieżowe), wyposażenie mieszkań, meblowe, motoryzacyjne, potrzeb w zakresie wykorzystania wolnego czasu (domy „sport, turystyka, wypoczynek”) itp.
7. **apteki** – stałe punkty sprzedaży detalicznej spełniające warunki sklepu, w których prowadzi się sprzedaż wyrobów farmaceutycznych lub zielarskich;
8. **stacje paliw** – punkty sprzedaży detalicznej paliw, benzyny, oleju napędowego, płynów chłodzących, środków czyszczących itp.

¹⁷ GUS, formularz H-01w, Sprawozdanie o sieci handlowej, źródło: <http://form.stat.gov.pl/formularze/2009/passive.H-01w.pdf>, stan na dzień 19.01.2009.

9. **pozostałe sklepy** – sklepy o powierzchni do 119 m², prowadzące sprzedaż głównie towarów żywnościowych codziennego użytku oraz często nabywanych towarów nieżywnościowych”.

Podział ten, choć wyszczególnia nowoczesne formy handlu, takie jak hipermarkety i supermarkety, nie wymienia w żaden sposób centrum handlowego jako miejsca funkcjonowania sieci handlowych. Funkcjonują w nim za to dość archaiczne pojęcia, takie jak dom towarowy i dom handlowy lub też „domy pani, pana, domy młodzieżowe” jako określenia sklepów z konkretną kategorią odzieżową. W języku potocznym i branżowym prawie całkowicie wyszły one z użycia, zwłaszcza w dużych i średnich miastach. Zostały zastąpione bardziej aspirującymi nazwami takimi jak centra handlowe i galerie handlowe, nieobarczonymi skojarzeniami z poprzednim systemem polityczno-gospodarczym.

Interesującym zjawiskiem na polskim rynku jest powstawanie dużej ilości niewielkich obiektów handlowych zwanych centrami handlowymi w mniejszych miejscowościach (często nawet poniżej 30 000 mieszkańców). Są to zazwyczaj obiekty handlowe liczące od kilku do kilkudziesięciu małych, lokalnych najemców, z niewielkim parkingiem przy obiekcie¹⁸. Niestety, z racji przyjęcia przez czołowych analityków rynku nieruchomości amerykańskiej i zachodnioeuropejskiej klasyfikacji i progu wielkościowego obiektów, w ramach rynku polskiego poza obszarem analiz i weryfikacji znajduje się większość obiektów handlowych, zarówno starych, jak i nowych, w mniejszych i średnich miastach. W kontekście istniejącego podziału obiektów handlowych i samych centrów handlowych wydaje się konieczne dostosowanie omawianych kategoryzacji do specyfiki polskiego rynku. Autorka po przeanalizowaniu rynku proponuje następujący podział nowoczesnych rodzimych obiektów handlowych:

¹⁸ Jest wiele firm deweloperskich specjalizujących się w tego typu obiektach. Jednym z przykładów może być firma Świtalski i Synowie (www.switalski.com.pl), która buduje obiekty o powierzchni użytkowej poniżej 3500m².

Tabela 1.7. Klasyfikacja centrów handlowych w Polsce

Typ centrum		Format centrum	Charakter centrum	Powierzchnia najmu w m ²	
lokalne	regionalne	typowe/nowoczesne	bardzo duże	80 000m ² i powyżej	
			duże	40 001-80 000m ²	
			średnie	20 001-40 000m ²	
			małe (dogodność/wybór)	3 500-20 000m ²	
			hipermarket/supermarket/dyskont z dodatkowymi sklepami	powierzchnia najmu operatora spożywczego stanowiąca powyżej 65% powierzchni najmu obiektu	
		typowe/klasyczne	standardowe wielofunkcyjne	1 500-3 500m ²	
			dom towarowy/ dom handlowy	600-1 500m ²	
		wyspecjalizowane	parki handlowe	duże	21 001m ² i powyżej
				średnie	10 001-21 000m ²
				małe	2 500-10 000m ²
			centra wyprzedażowe	2 500m ² i więcej	
			centra tematyczne (rozrywka/inne)	2 500 m ² i więcej	

Źródło: opracowanie własne

Zaletą proponowanego podziału jest objęcie kategoryzacją całego rynku obiektów handlowych w Polsce, także formatów mniejszych powierzchniowo niż 5 000m² oraz obiektów nie będących nowoczesną powierzchnią handlową. Kategoryzacja ta stanowi próbę połączenia nowoczesnych metod klasyfikacji obiektów handlowych na Zachodzie oraz kategoryzacji wciąż stosowanych w Polsce m.in. przez GUS. Jednocześnie wdrożenie proponowanego podziału mogłoby pozwolić na realne i całościowe oszacowanie potencjału i skali tego segmentu nieruchomości komercyjnych.

1.4. Istota podziału i kategoryzacja najemców centrów handlowych

W związku z nasycaniem się rynku centrami handlowymi coraz większą rolę zaczyna odgrywać stworzenie elementów różnicujących projekty między sobą. Jednym

z nich jest dobór najemców i ich właściwe rozmieszczenie w ramach projektu. Nie można stworzyć optymalnego doboru, nie ustalwszy wcześniej, jakiego rodzaju najemcy są poszukiwani ze względu na planowany charakter centrum oraz na oczekiwania populacji w ramach strefy oddziaływania centrum. Dlatego też kluczowy wydaje się podział wszystkich najemców na poszczególne kategorie branżowe lub też funkcyjne. Niestety, na rynku polskim brakuje jednorodnych podziałów branżowych, co można stwierdzić, m.in. śledząc strony internetowe poszczególnych centrów handlowych i próbując znaleźć konkretny sklep, który w wielu przypadkach jest klasyfikowany przez różnych wynajmujących do różnych kategorii.

W Ameryce Północnej ICSC na podstawie klasyfikacji stosowanej przez North American Industrial Classification System (NAICS) stworzył następującą kategoryzację najemców:

- I. Artykuły przemysłowe, ubrania, artykuły wyposażenia wnętrz i inne (General Merchandise, Apparel, Furnishings and Other Merchandise, w skrócie GAFO):
 1. towary ogólne – sklepy wielobranżowe, sklepy dyskontowe, sklepy pokazowe (show rooms);
 2. ubrania i akcesoria:
 - a) moda damska;
 - b) moda męska;
 - c) moda dla całej rodziny;
 - d) moda dla niemowląt i dzieci;
 - e) obuwie;
 - f) akcesoria ubraniowe, takie jak kapelusze, torebki, paski, rękawiczki, parasole, krawaty, chustki, sklepy z okularami przeciwsłonecznymi bez prowadzenia usług optycznych oraz akcesoria do włosów;
 - g) moda na specjalne okazje, w tym moda ślubna, odzież skórzana, kostiumy kąpielowe, suknie galowe i balowe, odzież robocza;
 3. wystrój wnętrz:
 - a) meble i artykuły wyposażenia wnętrz, w tym lampy, podłogi, pościele, obrazy;
 - b) elektronika, w tym sprzęt RTV i AGD, drobny sprzęt gospodarstwa domowego, komputery, oprogramowanie;
 4. inne:
 - a) jubiler;
 - b) multimedia, w tym księgarnie, sklepy muzyczne;
 - c) rekreacja, w tym sprzęt sportowy, sklepy hobbystyczne, sklepy z zabawkami, pasmanteria, sklepy z instrumentami muzycznymi;

- d) artykuły biurowe, papeteria i upominki;
- 5. pozostałe:
 - a) kwaciarnie;
 - b) torby i wyroby skórzane;
 - c) winiarnie;
 - d) sklepy specjalistyczne, w tym sklepy ze świecami, numizmatyczne, z artykułami dla artystów, z artykułami dekoracyjnymi i imprezowymi, sklepy z basenami i jacuzzi.

II. Artykuły nieobjęte kategorią I (Non-GAFO):

- 1. usługi żywieniowe (food service):
 - a) punkty gastronomiczne zlokalizowane w obszarze food courtu;
 - b) kawiarnie, cukiernie;
 - c) bary, puby, tawerny;
 - d) restauracje;
 - e) specjalistyczne sklepy, w tym sklepy mięsne, rybne, owocowo-warzywne, sklepy z kawą i herbatą, piekarnie, sklepy z nabiałem, sklepy garmazeryjne;
- 2. usługi związane z pielęgnacją osobistą, w tym salon kosmetyczny, salon fryzjerski, studio paznokci, studio tatuażu, studio odnowy biologicznej, solaria, salony dietetyki, optyk;
- 3. zdrowie i uroda:
 - a) apteki i drogerie;
 - b) perfumerie;
 - c) inne, w tym sklepy z używkami i suplementami diety;
- 4. inne usługi:
 - a) pralnia chemiczna;
 - b) punkt drobnych napraw, w tym dorabianie kluczy, usługi szewskie;
 - c) usługi fotograficzne;
 - d) biura podróży;
 - e) wypożyczalnie DVD i kaset wideo;
 - f) punkty kserograficzne ;
 - g) poczta, usługi kurierskie;
- 5. rozrywka:
 - a) salony gier komputerowych i gier automatycznych;
 - b) kluby fitness, siłownie, boiska do squasha, tenisa i inne;
 - c) punkty zakładów bukmacherskich i zakładów lotto;
- 6. pozostałe:
 - a) kioski z papierosami i cygarami;

- b) galerie sztuki;
- c) sklepy z artykułami żelaznymi;
- d) sklepy z farbami i tapetami;
- e) sklepy zoologiczne;
- f) sklepy z rzeczami używanymi;

III. Wykluczone z kategoryzacji:

1. supermarkety i hipermarkety;
2. domy towarowe;
3. sklepy fabryczne i składy towarowe;
4. sklepy z częściami i akcesoriami samochodowymi;
5. stacje benzynowe;
6. stacje kontroli i napraw samochodów;
7. sklepy z ofertą telewizji cyfrowych;
8. sklepy z ofertą telekomunikacyjną;
9. biura podatkowe;
10. gabinety lekarskie;
11. gabinety stomatologiczne;
12. usługi laboratoryjne;
13. szkoły językowe i inne;
14. usługi finansowe, w tym banki, usługi kredytowe, usługi ubezpieczeniowe;
15. biura pośrednictwa w obrocie nieruchomościami;
16. usługi projektowe i architektoniczne;
17. usługi prawne;
18. poczta;
19. kręgielnie;
20. kina;
21. inne, w tym usługi marketingowe, biura pośrednictwa pracy.

W amerykańskiej kategoryzacji najemców centrów handlowych, w ramach ogólnej kategorii żywności, występują sklepy specjalistyczne, takie jak sklepy mięsne, owocowo-warzywne, rybne etc. W polskich centrach handlowych ich funkcje przejęły supermarkety lub też hipermarkety, zaś poza centrami handlowymi proponowane przez nie towary dostępne są w ramach bazarów i targowisk. Rozbicie tej kategorii na rynku amerykańskim na tak wiele podkategorii świadczy o wysokiej specjalizacji, która występuje we wszystkich sferach życia w Ameryce Północnej i na dzień dzisiejszy nie przeniosła się jeszcze w tak szerokim zakresie na rynek europejski, w tym polski.

Powyższa kategoryzacja nie ma swojego odpowiednika w standardach europejskich. Jednocześnie należy zauważyć, że w wielu przypadkach typy sklepów

przypisane do poszczególnych kategorii są dość specyficzne, typowe głównie dla Stanów Zjednoczonych i obecnie nie miałyby zastosowania na polskim rynku. Jednakże warto zwrócić uwagę, iż typy najemców w centrach handlowych także podlegają ewolucji.

W ciągu ostatnich kilku lat w centrach handlowych w Polsce pojawiły się oprócz standardowych kategorii najemców także nowe takie jak m.in. biura pośrednictwa w obrocie nieruchomościami, biura projektowe sprzedające gotowe projekty domów, salony kosmetyczne oferujące wyłącznie manicure paznokci etc.

W Polsce, niezależnie od indywidualnych kategoryzacji właścicieli i zarządców obiektów handlowych, funkcjonuje specyfikacja specjalizacji branżowej w ramach sieci handlowych określona przez GUS¹⁹. Definiuje on następujące branże:

- 1) **„ogólnospożywcza** – obejmuje sprzedaż różnego rodzaju towarów, wśród których dominuje żywność, napoje alkoholowe i wyroby tytoniowe;
- 2) **owocowo-warzywna** – obejmuje sprzedaż głównie owoców i warzyw;
- 3) **mięsna** – obejmuje sprzedaż głównie mięsa, wyrobów mięsnych i przetworów (łącznie z mięsem z drobiu i dziczyzny);
- 4) **rybna** – obejmuje sprzedaż głównie ryb i przetworów rybnych oraz z innych zwierząt wodnych;
- 5) **piekarniczo-ciastkarska** – obejmuje głównie sprzedaż pieczywa, wyrobów ciastkarskich i przetworów młynarskich, zbożowych i makaronowych;
- 6) **napojów alkoholowych** – obejmuje głównie sprzedaż napojów alkoholowych, tj. spirytusu, wódek czystych i gatunkowych, win i miodów pitnych oraz piwa;
- 7) **kosmetyczno-toaletowa** – obejmuje głównie sprzedaż środków myjących i piorących, wyrobów kosmetycznych i perfumeryjnych oraz pozostałych artykułów higieny osobistej;
- 8) **z wyrobami włókienniczymi** – obejmuje głównie sprzedaż tkanin, dzianin, bielizny domowej, artykułów pościelowych;
- 9) **odzieżowa** – obejmuje sprzedaż głównie odzieży, bielizny osobistej, wyrobów pończosznicy, dodatków do ubrań, artykułów galanterijnych, wyrobów futrzarskich;
- 10) **z obuwem i z wyrobami skórzanymi** – obejmuje sprzedaż głównie obuwia, wyrobów skórzanych, przyborów podróży;
- 11) **z meblami i sprzętem oświetleniowym** – obejmuje sprzedaż mebli, sprzętu oświetleniowego, naczyń gospodarskich, sztuców, ceramiki stołowej, wyrobów

¹⁹ GUS, formularz H-01w, Sprawozdanie o sieci handlowej, źródło:
<http://form.stat.gov.pl/formularze/2009/passive.H-01w.pdf>, stan na dzień 19.01.2009.

- szklanych, instrumentów muzycznych, dywanów i chodników, pozostałych artykułów gospodarstwa domowego, gdzie indziej niesklasyfikowanego;
- 12) **radiowo-telewizyjna i ze sprzętem gospodarstwa domowego** – obejmuje sprzedaż artykułów i sprzętu gospodarstwa domowego, takich jak np. pralki, lodówki, sprzęt radiowo-telewizyjny, płyty i taśmy magnetofonowe, kasety wideo;
 - 13) **księgarne i artykuły piśmienne** – obejmuje sprzedaż książek, gazet i artykułów piśmiennych;
 - 14) **z pojazdami mechanicznymi** – obejmuje sprzedaż głównie pojazdów mechanicznych (łącznie z pojazdami specjalistycznymi, przyczepami i naczepami) oraz części i akcesoriów do tych pojazdów;
 - 15) **z paliwami** – obejmuje sprzedaż m.in. benzyny, oleju napędowego itp.
 - 16) **pozostałe** – zalicza się sprzedaż wyżej niewymienionych grup branżowych”.

Tego rodzaju szczegółowa kategoryzacja wprowadzona przez GUS w bardzo wyraźny sposób nadaje większą wagę sprzedaży spożywczej niż niespożywczej. W dużej mierze może to wynikać z liczebności sklepów spożywczych w stosunku do innych. Opisy branż są swoistym reliktem poprzedniej epoki. Tego rodzaju kategoryzacji nie można także w prosty sposób wykorzystać i zastosować do klasyfikacji najemców w centrach handlowych pod kątem analizy ich doboru. Nadmiernej szczegółowości w zakresie branży spożywczej, która to w centrum handlowym jest objęta zazwyczaj w całości ofertą supermarketu, hipermarketu, delikatesów lub dyskontu spożywczego towarzyszy bardzo duży poziom ogólności w odniesieniu do pozostałych kategorii handlowych, głównie w obszarze mody i usług.

Dążąc do ujednoczenia i uproszenia poszczególnych kategorii branżowych, autorka zaproponowała i przyjęła do dalszych analiz następujący podział branżowy najemców funkcjonujących w centrach handlowych:

1. **hipermarkety, supermarkety lub delikatesy** reprezentujące branżę spożywczo-przemysłową;
2. **hipermarkety budowlane;**
3. **elektronika** obejmująca artykuły RTV i AGD oraz komputery i artykuły pokrewne;
4. **moda** w podziale na modę damską, męską, dziecięcą, młodzieżową, koncepty rodzinne, koncepty mieszane, modę sportową, obuwie lub też w ujęciu: moda klasyczna, moda casual (codzienna) etc.

5. **akcesoria** obejmujące sklepy jubilerskie, ze sztuczną biżuterią i akcesoriami do włosów, sklepy z zegarkami, sklepy z artykułami skórzanymi i skóropodobnymi, torbami i torebkami;
6. **zdrowie i uroda** obejmujące perfumerie, drogerie, sklepy z kosmetykami selektywnymi oraz apteki;
7. **czas wolny** obejmujący multimedia, prasę, książki, sklepy z wyposażeniem sportowym oraz sklepy hobbystyczne;
8. **wyposażenie wnętrza** obejmujące meble, artykuły dekoracyjne, oświetlenie etc.;
9. **usługi** obejmujące usługi telekomunikacyjne, finansowe i ogólne;
10. **upominki** obejmujące sklepy z prezentami;
11. **żywność** obejmująca sklepy specjalistyczne z żywnością, jak również punkty gastronomiczne w centrum, restauracje i kawiarnia;
12. **rozrywka** obejmująca usługi w zakresie spędzania czasu wolnego powiązane z pobytem w centrum, np. typu kino, kręgielnia, fitness etc.
13. **inne** obejmujące głównie niesklasyfikowane sklepy lub punkty oferujące artykuły dziecięce inne niż podlegające pod kategorię moda, w tym sklepy z zabawkami, wózkami dziecięcymi, sale zabaw dla dzieci etc.;

Jak już wcześniej wspomniano, pomiędzy wynajmującymi występują rozbieżności co do kategoryzowania poszczególnych najemców, dlatego też trudno jest dokonywać zbiorczych porównań na podstawie ogólnych kategoryzacji podawanych przez wynajmujących. Wprowadzenie jednego standardu podziału najemców przez wszystkich wynajmujących umożliwiłoby realne porównywanie zbiorczych danych, bez konieczności każdorazowego rozbijania doboru najemców na elementy pierwsze.

Należy zwrócić uwagę na fakt, iż zmiany na rynku najemców polegające m.in. na rozszerzaniu asortymentu lub wprowadzaniu łączenia funkcji (np. sklep z wyposażeniem wnętrza, w którym część jest przeznaczona na kawiarnię lub sklep z modą dziecięcą i w którym funkcjonuje duży plac zabaw dla dzieci), w znacznym stopniu utrudniają ich jednoznaczną klasyfikację.

Innym podejściem, które należy przyjąć jest kategoryzacja odnosząca się do pochodzenia najemcy i zasięgu prowadzonej przez niego sprzedaży. Jest to istotne nie tylko z punktu widzenia doboru najemców i ich oferty, lecz także dla zarządzania i wartości centrum handlowego przy jego wycenie przez rzeczoznawców. Podział ten w pewnym stopniu odzwierciedla spodziewane formy i jakość dostarczanych zabezpieczeń wykonywania umów najmu oraz stabilność i kondycję finansową najemców. Pomaga ocenić potencjalny zakres promocji i reklamy, jaką dany najemca będzie wykonywał we własnym zakresie. Dodatkowo pozwala antycypować elastyczność

najemcy w kontekście włączania się w prosprzedażowe działania marketingowe wynajmującego.

Poniżej w tabeli przedstawiono kategoryzację najemców w oparciu o charakter przestrzenny działania.

Tabela 1.8. **Kategoryzacja najemców w oparciu o charakter przestrzenny działania**

Najemca	Charakter	Opis
krajowy	lokalny	posiadający jeden lub kilka sklepów w danym mieście
	sieciowy regionalny	posiadający kilka sklepów rozmieszczonych w regionie
	sieciowy krajowy	posiadający od kilku do kilkuset sklepów rozmieszczonych na terenie całego kraju
międzynarodowy	pochodzenia krajowego	najemca sieciowy krajowy, który posiada sieć także w innych krajach
	pochodzenia zagranicznego	najemca zagraniczny, funkcjonujący w danym kraju najczęściej w formie spółki córki w stosunku do spółki matki

Źródło: opracowanie własne

Widocznym trendem na rynku jest dążenie wynajmujących do maksymalizacji liczby najemców sieciowych w projektach, co z kolei przekłada się na standaryzację i ujednolicanie się projektów pod kątem doboru najemców i oferty, głównie w centrach handlowych o podobnym charakterze. Widocznym zjawiskiem jest także rosnący udział najemców krajowych o charakterze sieciowym oraz najemców międzynarodowych w projektach dużych, o charakterze regionalnym. Jednocześnie zauważa się spadek ich udziału, na rzecz najemców lokalnych i sieciowych regionalnych, w obiektach mniejszych, lokalnych oraz o dominującej funkcji hipermarketu.

Na rynku najemców zauważalne są także inne trendy, rzutujące na dobór najemców i rynek wynajmu w centrach handlowych. Jednym z nich jest dokonująca się długoterminowa zmiana z handlu tradycyjnego na nowoczesny oraz konsolidacja rozdrobnionego rynku poprzez fuzje, przejęcia, o czym pisano wcześniej. Szczególnie wyraźnie widać to na rynku hipermarketów, który jest głównym przedmiotem konsolidacji. Na rynku można zaobserwować zmniejszaniem wielkości i formatów hipermarketów a także deprecjację ich roli i zmniejszenie skali ekspansji w klasycznym formacie, w związku z pojawieniem się na rynku innych formatów, takich jak supermarkety, delikatesy, dyskonty, sieci sklepów osiedlowych. Na poparcie swoich

wniosków oraz oceny kierunku rozwoju najemców, którzy w większości przypadków stanowią kluczowych najemców w centrach handlowych, autorka przeanalizowała rynek kanałów dystrybucji FMCG w Polsce.

Tabela 1.9. **Rozwój zagranicznych hipermarketów na rynku polskim w latach 1998-2007**

Nazwa	Średnia pow. sprzedaży [m ²]	Ilość sklepów									
		1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Auchan	11 000	3	4	8	14	17	18	19	19	20	22
Carrefour (Carrefour)	9 000	3	7	8	9	13	15	17	32	41	74
Geant (Real)	10 500	4	11	12	15	15	17	17	18	19	-
Hypernova (Carrefour)	4 000	2	2	9	15	24	25	25	12	12	-
Jumbo I (JMD)	6 000	2	3	5	5	-	-	-	-	-	-
Kaufland	3 500	0	0	0	2	17	36	62	73	89	102
E. Leclerc	5 500	4	7	8	9	9	10	12	12	13	12
Real (Metro)	7 500	10	19	24	25	25	27	27	30	30	50
Tesco	8 000	1	4	10	14	34	38	45	50	51	49
Ogółem		29	57	84	108	154	186	224	246	275	309

Źródło: GFK Polonia, Raport Strategiczny - Dystrybucja FMCG w Polsce, luty 2008

Jak wynika z danych zamieszczonych w powyższej tabeli, rynek hipermarketów w ciągu ostatnich 10 lat powiększył się ponad dziesięciokrotnie (z 29 hipermarketów w 1998 r. do 309 na koniec 2007 r.). Przez te kilka lat przez rynek przeszło kilka fal przejęć, w tym w 2002 r. hipermarkety Jumbo zostały przejęte przez Ahold i zyskały logo Hypernova. W 2002r. także HIT został przejęty przez Tesco i znacznie zwiększył udział tego operatora w rynku. W 2005r. 11 sklepów Hypernova, zaś w 2006 r. kolejne 23 hipermarkety z tym logo zostały przejęte przez Carrefour od wycofującą się z segmentu hipermarketów w Polsce sieć Ahold. Jeden ze sklepów Hypernova został przejęty w 2005 r. także przez Real. W 2006 r. rynek dotknęło kolejne przejęcie. Tym razem cały pakiet hipermarketów Geant należnych do grupy Casino został przejęty przez Real. Zważywszy, iż nawet po licznych konsolidacjach sieci detalicznych na rynku hipermarketów w Polsce, w porównaniu do reszty Europy, wciąż działa największa liczba międzynarodowych spożywczych sieci detalicznych, należy się spodziewać z czasem dalszych konsolidacji i przejęć sieci. Wpłynie to, podobnie jak poprzednie przejęcia, na zmiany w ramach centrów handlowych, w których takowe placówki

handlowe się znajdują. Dotyczyć to może zarówno kwestii związanych z zarządzaniem, jak i najem, marketingiem oraz PR centrum.

Tabela 1.10. **Rozwój zagranicznych supermarketów na rynku polskim w latach 1998-2007**

Nazwa	Średnia pow. sprzedaży [m ²]	Ilość sklepów									
		1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Albert	750	17	21	42	148	160	167	168	181	179	-
Carrefour Express/Globi/Champion	1 200	-	-	16	26	55	67	70	73	86	270
Elea	1 700	11	11	12	11	11	12	12	13	12	10
E. Leclerc	2 300	-	-	-	-	-	2	3	4	5	6
Hypernova (Ahold)	2 000	-	-	-	-	-	-	1	1	3	-
Major Market (Julius Meinl)	600	8	9	11	11	10	10	9	9	-	-
Billa (Rewe)	1 800	10	16	21	25	27	27	27	26	22	25
Muszkietierowie (Intermarche)	1 000	22	28	35	40	75	89	101	111	115	123
Rema 1000	400	64	64	65	47	42	-	-	-	-	-
Savia (Savia/Tesco)	600	30	30	30	32	32	31	31	31	31	31
Spar (Spar)	375	14	19	35	35	20	29	36	38	43	50
Tesco	2 000	-	-	-	-	-	-	2	14	65	215
Ogółem		176	198	267	375	432	434	460	501	561	730

Źródło: GFK Polonia, Raport Strategiczny - Dystrybucja FMCG w Polsce, luty 2008

Powyższa tabela pokazuje, jak kształtował się rynek supermarketów zarządzanych przez operatorów zagranicznych w Polsce w latach 1998-2007. W tym segmencie także dochodziło do licznych przejęć, zmian nazw lub operatorów. W roku 2002 supermarket Billa zmieniły nazwę na Elea. W 2003 roku część sklepów Rema 1000 została sprzedana JMD (i zamienione zostały one na dyskontowe sklepy Biedronka), a pozostałe zamieniono na polską sieć „Twój Sklep Delikatesy”. Pod koniec roku 2005 sieć Major Market została przejęta przez Tesco i od lutego 2006 zaczęły funkcjonować już pod nazwą Tesco. W roku 2006 na rynku supermarketów działo się bardzo dużo. Nastąpiło jedno z większych przejęć - 145 sklepów Leader Price zostało przejęte przez Tesco i od końca roku 2007 wszystkie zaczęły działać pod tą marką. W tym samym roku przez Carrefour zostały przejęte także Alberty należące do grupy Ahold i wszystkie sukcesywnie zmieniały nazwę na Carrefour Express. Firma Carrefour postanowiła ujedynolnić nazwy wszystkich operowanych przez siebie placówek

supermarketowych (Champion/Globi) i funkcjonować pod nazwą Carrefour Express. W roku 2006 także MiniMal został przemianowany na Billa.

Ciekawym zjawiskiem wśród zagranicznych supermarketów jest wciąż rosnąca ich ilość. Wydaje się, że format ten ma największą szansę dalszego rozwoju ze względu na jego uniwersalność i możliwość zastosowania zarówno w większych miastach jako lokalne uzupełnienie oferty hipermarketowej, jak i w mniejszych jako format w zupełności pokrywający zapotrzebowanie lokalnej społeczności. Widoczna jest w tym segmencie duża aktywność sieci, które do tej pory otwierały większe formaty, w tym hipermarkety. Prym wiodą tu Tesco i Carrefour.

O ile do początku pierwszej dekady XXI wieku postrzegano hipermarket jako nieodzowny element centrum handlowego, o tyle wraz z pojawieniem się projektów śródmiejskich i miejskich, deweloperzy zaczęli być zainteresowani mniejszym formatem spożywczym w obiekcie. Coraz częściej zaczęły się pojawiać w centrach handlowych, głównie w dużych miastach, w centralnych lokalizacjach, supermarkety lub nawet prestiżowe delikatesy. Ma to swoje głębokie uzasadnienie nie tylko w przychodach w postaci czynszu, jakie można uzyskać za m² powierzchni niewykorzystanej na hipermarket, ale także pozwala na zastąpienie tej branży innymi, dużo lepiej płacącymi segmentami najemców, które jednocześnie zdywersyfikują ofertę centrum i przyciągną szerszą grupę klientów.

Coraz większą konkurencję w stosunku do supermarketów bazującym na zmniejszonym formacie i formie hipermarketu stanowią sklepy delikatesowe. W głównej mierze są one operowane przez rodzime firmy i mają szerokie plany ekspansji, a nierzadko chcą swój rozwój wiązać bezpośrednio z budowaniem sieci w ramach centrów handlowych. Poniższa tabela prezentuje obecną i planowaną ilość sklepów do roku 2011.

Tabela 1.11. **Stan na II poł.2008r. i planowany rozwój sklepów delikatesowych na rynku polskim (1990-2011)**

Nazwa	Rok powstania	Średnia całkowita pow. [m ²]	Ilość sklepów	
			09.2008	planowana do 2011
Alma (Alma Market SA)	2003	3 000	19	60
Bomi (Bomi SA)	1995	3 000	28	50
Piotr i Paweł (Piotr i Paweł SA)	1990	2 500	42	b.d.
Delima/Stokrotka Premium (Emperia Holding)	2007	1 500	3	27
Ogółem			92	137

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych na stronach www poszczególnych właścicieli w/w sieci, stan na 26.06.2008r.

Autorka przyjrzała się bliżej także sieciom dyskontowym, które mają głównie charakter wolno stojący, jednakże często w mniejszych miejscowościach pełnią rolę jednego z najemców w ramach lokalnych obiektów lub też centrów handlowych.

Tabela 1.12. **Rozwój polskich i zagranicznych sklepów dyskontowych na rynku polskim w latach 1998-2007**

Nazwa	Średnia pow. sprzedaży [m ²]	Ilość sklepów									
		1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
A-tak (Elea)	500	-	-	-	-	-	-	-	1	2	2
Biedronka (JMD)	500	456	588	600	625	638	672	700	805	905	1045
CDM (Intermarche)	600	-	-	-	1	1	1	1	1	1	-
Leader Price (Jasper)	700	-	-	21	63	106	135	162	203	91	-
Lidl (Schwarz Group)	1 300			-	-	36	75	128	174	241	270
Netto (Netto)	700	19	32	38	47	62	72	81	97	118	136
Plus (JMD)	550	58	93	116	121	137	153	160	175	190	213
Royal Market (Rojal Markety)	1 000	22	25	29	39	44	41	-	-	-	-
Sesam (Ahold)	520	42	76	84	-	-	-	-	-	-	-
Społem "S" (Społem)	170	100	107	107	125	125	125	125	125	47	47
Ogółem		697	921	995	1021	1149	1274	1357	1581	1595	1713

Źródło: GFK Polonia, Raport Strategiczny - Dystrybucja FMCG w Polsce, Luty 2008

Ten segment także przeszedł, jak widać w tabeli powyżej, szereg przejęć. W 2003 Edeka (E Discount) została przejęta przez Rojal Markety. W 2004 r, sieć zmieniła specyfikę sklepu na „delikatesy spożywcze”. W roku 2006 145 sklepów Leader Price (Casino) zostało przejętych przez Tesco, reszta nie działa już pod logo Leader Price.

W roku 2007 sieć sklepów dyskontowych Plus zostaje przejęta przez Jeronimo Martins, które w ich miejsce wprowadziło Biedronki.

Konsolidacja najemców ma miejsce nie tylko w przypadku sieci spożywczych. Na przełomie 2008/2009, na rynku polskim doszło m.in. do połączenia się sieci LPP (marki takie jak m.in. Reserved, Re-kids, Cropp, Home&You), z siecią Artman (marki takiej jak m.in. House i Mohito).

Na rynku najemców widoczna jest także tendencja do coraz większej specjalizacji sklepów lub też zmiany profilu ich działalności, np. przekształcenie supermarketu w delikatesy, pojawienie się sklepów wyłącznie ze zdrową żywnością lub oferujących jedynie świeżo wyciskane soki z warzyw i owoców, a w kategorii mody duża polaryzacja oferty od punktów wyprzedażowych po luksusowe centra designerskie. Przykładem może być tu warszawskie centrum handlowe Klif.

Globalizacja handlu²⁰ i działalność wielu najemców w ramach sieci w całym rejonie Europy Środkowej i Wschodniej rzutuje także na charakter oferty w ich sklepach. Zjawiskiem oddziaływującym na sprzedaż w centrach handlowych jest również dynamiczny wzrost sprzedaży przez Internet. Wiele sklepów funkcjonujących do tej pory wyłącznie w ramach zwykłego handlu otwiera sklepy internetowe (np. empik), łącząc je ze swoimi tradycyjnymi lokalizacjami sprzedażowymi poprzez stworzenie w nich alternatywnych do przesyłki pocztowej lub kurierskiej punktów odbioru zamówionych towarów. Jednocześnie firmy, które działały dotychczas wyłącznie w formie handlu internetowego, takie jak www.merlin.pl, zaczynają otwierać swoje placówki także w formie tradycyjnych sklepów.

Podział i kategoryzacja najemców to element znacznie usprawniający najem i pozwalający na budowanie optymalnych doborów najemców już na bardzo wczesnym etapie procesu najmu. Klasyfikacja branżowa najemców usprawnia także sam najem i zarządzanie wartością obiektu poprzez działania z nim związane. Analiza struktury obrotów w podziale na poszczególne kategorie branżowe pokazuje, które branże najlepiej funkcjonują w danym centrum. Tego rodzaju dane mogą dać podstawę do rozszerzenia liczebności takich kategorii w ramach centrum lub podniesienia wysokości czynszu w danej kategorii. Wskazanie najsłabszych branż pod względem obrotów może natomiast zapoczątkować dogłębniejsze analizy, które doprowadzą do działań nakierowanych na zmniejszenie liczby najmniej rentownego rodzaju najemców. Innym rozwiązaniem takiej sytuacji, w przypadku chęci zachowania określonej ilości najemców w danej kategorii branżowej, mogą być zmiany warunków umów najmu istniejącym najemcom lub wymiana obecnych najemców na innych w ramach tej samej kategorii branżowej.

Mając na uwadze fakt, iż najem to nie tylko poszukiwanie w celu zapewnienia powierzchni centrum handlowego, ale także zapewnienie optymalnego doboru najemców i oferty, istotna wydaje się być wiedza w zakresie poszukiwanych branż i kategorii oczekiwanych najemców. Ich dobór w ramach założonych kategorii branżowych ma na celu stworzenie propozycji handlowej, która będzie przyciągała i satysfakcjonowała klientów. Jak najkorzystniejszy dobór najemców ma umożliwić także osiągnięcie założonych przez właściciela obiektu celów krótko- i długoterminowych, dotyczących zazwyczaj optymalizacji przychodów i utrzymania lub, o ile to możliwe, podniesienia wartości obiektu (asset management).

²⁰ Szerzej na ten temat w książce *Strategie konkurencji w handlu detalicznym w warunkach globalizacji rynku*, red. M. Sławińska, Wydawnictwo AE Poznań, Poznań 2005.

Rozdział 2

CHARAKTER I ZAKRES ZARZĄDZANIA CENTRAMI HANDLOWYMI

2.1. Specyfika zarządzania centrami handlowymi jako nieruchomościami komercyjnymi

Aby odnieść się do specyfiki zarządzania centrum handlowym, należy wrócić do samej swoistości nieruchomości komercyjnych, w tym nieruchomości handlowych, w szczególności takich jak centra handlowe.

Istnieje wiele podziałów i klasyfikacji nieruchomości ogółem, w tym również nieruchomości komercyjnych. Za główne kryteria ich wyodrębniania przyjmuje się funkcje pełnione przez nieruchomości oraz kryterium lokalizacji.

Nieruchomości komercyjne są charakterystyczną grupą nieruchomości wyodrębnioną głównie w oparciu o kryterium generowania dochodu, posiadają jednak także szereg innych cech odróżniających je od nieruchomości mieszkaniowych i przemysłowych. Wyróżnia się umownie trzy główne kategorie nieruchomości komercyjnych²¹:

- nieruchomości biurowe,
- nieruchomości handlowe/usługowe,
- nieruchomości magazynowe/przemysłowe.

Nieruchomość komercyjna jest produktem, na który należy patrzeć zarówno w aspekcie technicznym (techniczno-technologicznym)²², jak i rynkowym. Jako produkt rynkowy staje się ona – podobnie jak inne towary i usługi – produktem marketingowym ze wszystkimi przypisanymi temu elementami, w tym z wciąż skracającym się cyklem życia. Jako obiekt budowlany podlega natomiast tym samym co inne obiekty zmianom określanym jako zużycie techniczne, środowiskowe oraz funkcjonalne.

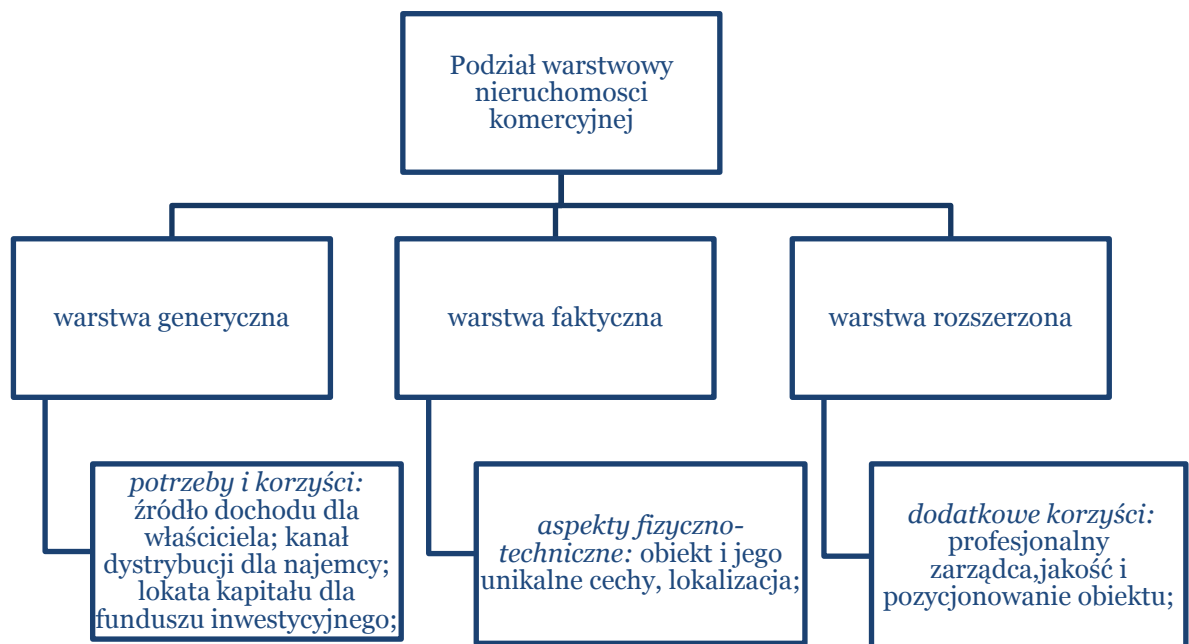
Nieruchomość komercyjna składa się z kombinacji cech materialnych i niematerialnych, których zadaniem jest pełne zaspokojenie potrzeb i oczekiwań klienta, a tym samym zapewnienie generowania dochodów. Sytuacja jest jednak

²¹ *Zarządzanie nieruchomościami komercyjnymi*, str. 15.

²² L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing – punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2001, str. 257.

skomplikowana ze względu na fakt, iż tych klientów, a raczej grup klientów jest kilka, a ich cele i potrzeby są niejednokrotnie różne, zmienne w czasie, a także trudno mierzalne. Odnosi się to głównie do nieruchomości handlowych, gdzie sfera niemierzalna jest znacznie rozszerzona poprzez duży wpływ czynników emocjonalno-behawioralnych ze strony odbiorców końcowych, jakimi są osoby odwiedzające konkretne obiekty handlowe.

W odniesieniu do nieruchomości komercyjnej należy przyjąć, iż składa się ona z trzech warstw²³.



Rysunek 2.3. **Podział warstwowy nieruchomości komercyjnej**

Źródło: opracowania własne na podstawie H. Mruk, B. Pilarczyk, B. Sojki, H. Szulce, *Podstawy marketingu*, Poznań AE, 1996, str.145.

Warstwa generyczna jest odpowiedzią na pytanie: „jaką potrzebę zaspokajają dany produkt i jakie korzyści przynosi on klientowi, konsumentowi, użytkownikowi?”. Warstwa faktyczna określa fizyczne aspekty produktu, czyli jego kształt, wielkość etc. Warstwa rozszerzona wyznacza zaś dodatkowe korzyści, zarówno materialne, jak i niematerialne, płynące z produktu.

W odniesieniu do nieruchomości komercyjnych warstwa generyczna to fakt stanowiący inwestycji i źródła dochodu dla właścicieli. W rzeczywistości

²³ H. Mruk, B. Pilarczyk, B. Sojki, H. Szulce, *Podstawy marketingu*, Wydawnictwo AE Poznań, Poznań 1996, str. 145.

nieruchomości komercyjne są formą lokaty kapitału i w takim kontekście należy postrzegać je bardziej jak produkt finansowy (wręcz usługę finansową) niż produkt fizyczny. Ich podstawową wartością w tym ujęciu jest przynoszenie zysku lub przynajmniej zabezpieczenie kapitału przed utratą wartości.

Produkt faktyczny w odniesieniu do nieruchomości to konkretny budynek, obiekt przemysłowy, działka gruntu etc., która charakteryzuje się unikalnymi cechami, takimi jak:

- lokalizacja – umiejscowienie geograficzne i topograficzne,
- wiek – rok wzniesienia obiektu; nie odnosi się to do działek niezabudowanych i gruntów ogółem,
- wymiary - powierzchnia użytkowa, kubatura, powierzchnia najmu brutto etc.,
- parametry techniczne – technologia wykonania, przeznaczenie w miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego, dostępność infrastruktury etc.

Warstwą faktyczną centrów handlowych będzie także format projektu oraz dobór najemców wraz z ich rozmieszczeniem w ramach całego projektu.

W przypadku nieruchomości komercyjnych szczególnie ważnym jest właściwe rozstrzygnięcie zakresu tzw. produktu rozszerzonego. W przypadku nieruchomości handlowych będą to m.in. wizerunek, jaki można osiągnąć lub podkreślić dzięki posiadaniu takiej nieruchomości lub byciu w niej. Będą to także dodatkowe elementy typu: profesjonalny zarządca obiektu, cechy otoczenia typu dodatkowa infrastruktura w otoczeniu nieruchomości typu: tereny zielone, infrastruktura drogowa, dostępność komunikacji publicznej etc. W odniesieniu do centrów handlowych, warstwa ta obejmuje kluczowe dla miejsc spędzania wolnego czasu elementy takie jak „klimat”, „nastrój”, a także charakterystykę oferty handlowej.

Ciekawym spojrzeniem na budynek jest podział warstwowy (6xS) dokonany przez Stewarta Branda²⁴, który umożliwia postrzeganie nieruchomości w kontekście technicznego cyklu życia poszczególnych warstw, co stanowić może punkt wyjścia w długofalowym zarządzaniu obiektem i jego wartością.

²⁴ S. Brand, *How buildings learn. What happens after they're built*, 1995

Tabela 2.13. Podział warstwowy budynku (6xS) wg S. Branda

Warstwa	Nazwa angielska	Opis	Czas trwania
Działka	Site	miejsce geograficzne, prawnie zdefiniowaną lokalizację obiektu, parcelę, której granice i kontekst mogą przetrwać dłużej niż budynki na niej stojące	działka jest wieczna
Konstrukcja	Structure	fundamenty i elementy przenoszące obciążenia, których zmiana jest niebezpieczna i kosztowna	życie konstrukcji trwa od 30 - 300 lat; średnio 50 - 60 lat
Powłoka, skóra, koperta	Skin, Envelope	powierzchnia zewnętrzna budynku (tj. elewacja i pokrycie dachowe)	zmienia się średnio co 20 lat, by nadać za modą i technologią, lub związana z całkowitym remontem budynku
Instalacje	Services	wnętrze budynku: kable elektryczne, telekomunikacyjne, komputerowe, rury kanalizacyjne, wodne, grzewcze, wentylacyjne, klimatyzacyjne oraz ruchome części budynku związane z komunikacją - dźwigi, schody ruchome	ulegają zużyciu lub są przestarzałe technicznie co 7-15 lat; wiele budynków ulega przedwczesnemu zburzeniu, jeśli „wnętrze” jest zbyt głęboko osadzone, aby łatwo je było wymienić
Podziały i układ wnętrz	Space plan	ściany działowe, sufity podwieszane, podłogi podniesione, drzwi	w budynkach handlowych wymienia się co 3-5 lat; w domach mieszkalnych mogą przetrwać 30 lat.
Wyposażenie elementy przenośne	Stuff	krzesła, biurka, fotele, telefony, obrazy, wyposażenie kuchni, lampy itp. meble wszelkiego rodzaju	od tygodni i miesięcy do kilkunastu lat.

Źródło: Materiały konferencyjne - Inauguracja powstanie polskiego oddziału IFMA - 15.01.2002, *Czym jest budynek w Facility Management* na podstawie: S. Brand, *How Buildings Learn. What happens after they're built*, 1995

Proponowany podział warstwowy wydaje się interesujący nie tylko z punktu widzenia marketingowego, lecz także zarządzania i planowania zmian w obiekcie na przestrzeni określonego czasu, w naturalny sposób narzuconego i określonego przez okres „starzenia się” i zużywania poszczególnych warstw obiektu.

W odniesieniu do nieruchomości komercyjnych należy także pamiętać, iż są to produkty heterogeniczne, które można kategoryzować zarówno jako dobra pierwszej potrzeby, jak i dobra luksusowe. Niezależnie od klasyfikacji trzeba jednak pamiętać,

iż nieruchomości jako produkty nie posiadają substytutów wśród innych dóbr i można mówić o komplementarności i substytucji jedynie w obrębie jednego rodzaju nieruchomości w podobnym obrębie lokalizacyjnym.

Ekspozowanie rynkowego wymiaru nieruchomości nie oznacza, że można pominąć aspekt techniczno-technologiczny nieruchomości komercyjnych²⁵. Rozwiązania konstrukcyjne i technologia wykonania przyczyniają się do urzeczywistnienia produktu jako przedmiotu sprzedaży i określają jego walory w procesie zaspokajania potrzeb konsumenta. Warto jednak pamiętać, że możliwość oddziaływania na kupującego poprzez technologię wykonania może okazać się zawodna. Choć obserwuje się wśród klientów bardziej racjonalne zachowania przy dokonywaniu zakupu lub też najmu nieruchomości i branie pod uwagę wielu czynników, takich jak m.in. późniejsza eksploatacja, to jednak dla poszczególnych grup klientów istnieje określony pułap cenowy, który może zostać zaakceptowany dla danego produktu zaspokajającego określoną potrzebę.

Według definicji marketingowych funkcje dodatkowe są odzwierciedleniem relacji między produktem a użytkownikiem produktu, można zatem zaliczyć do nich głównie wygodę użytkowania i estetykę produktu. Produkt nie może też stwarzać zagrożenia dla życia i zdrowia człowieka oraz musi być użytecznym społecznie przez dłuższy czas. Konieczne jest również, by produkt i jego funkcjonowanie było zgodne z zasadami ekonomiczności działania.

Cechy nieruchomości komercyjnych jako produktu stają się tym ważniejszym instrumentem, im większego znaczenia nabiera jakościowa konkurencja na rynku. W miarę saturacji rynku i kurczenia się dostępnych terenów inwestycyjnych wzrasta ranga jakości nieruchomości – zarówno w kontekście techniczno-technologicznym, eksploatacyjnym, jak i zarządczym (operacyjno-finansowym). Nie ma dwóch identycznych nieruchomości (choćby ze względu na odmienną lokalizację) i to nie pozwala podejść do nich jak do zwykłego produktu konsumpcyjnego lub przemysłowego. Każda z w/w grup nieruchomości komercyjnych ma swą specyfikę w zakresie zarządzania.

²⁵ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*, s. 256.

Tabela 2.14. **Specyfika zarządzania centrami handlowymi na tle innych nieruchomości komercyjnych**

Nieruchomości biurowe	Nieruchomości handlowe	Nieruchomości magazynowe
Wspólne elementy zarządzania		
<ul style="list-style-type: none"> - dominująca funkcja dochodowa; - zarządzanie nastawione na wzrost wartości nieruchomości (asset management); - podlegają tym samym uregulowaniom prawnym wpływającym na zarządzanie; <ul style="list-style-type: none"> - powiązane są z działalnością własną właściciela lub z najmem; - kluczowa rola zarządzania najmem i utrzymanie bliskich relacji z najemcami (skala i zakres zależny od ilości najemców); - ważna rola facility management w związku ze złożonością techniczną obiektów 		
Różnicujące elementy zarządzania		
Nieruchomości biurowe	Nieruchomości handlowe	Nieruchomości magazynowe
<ul style="list-style-type: none"> -zarządzanie powiązane z zapewnieniem dobrych warunków pracy dla pracowników; -dominujący aspekt facility management; -brak silnego powiązania z otoczeniem i populacją zamieszkującą w najbliższym otoczeniu; -mała i średnia liczba umów i najemców do zarządzania; -zarządzanie techniczne powiązane ze specyfiką budynku; -marketing wyłącznie powiązany z pozyskaniem najemców, z wyłączeniem przypadków obiektów biurowo-handlowych; -głównie relacje pomiędzy właścicielem, zarządcą i najemcami; 	<ul style="list-style-type: none"> -silnie powiązane z aspektem socjo-demograficznym i ekonomicznym otoczenia i żyjącej w nim populacji; -istotna rola zarządzania marketingowego zarówno w odniesieniu do najemców, jak i klientów; - ważny aspekt facility management związany z komfortem nie tylko najemców, ale i klientów; - średnia i duża liczba umów i najemców do zarządzania; - ważna rola property management; - rozbudowany aspekt analityczny i finansowo-księgowy zarządzania połączony z koniecznością rozliczania m.in. kosztów eksploatacyjnych, marketingowych, czynszu od obrotu oraz analizowania wyników działalności centrum; - główne relacje pomiędzy właścicielem, zarządcą, najemcami oraz klientami; 	<ul style="list-style-type: none"> - silnie powiązane z infrastrukturą komunikacyjną; - dominujący aspekt facility management; - działania zarządcy nakierowane na utrzymanie dyscypliny zarządzania kosztami eksploatacyjnymi;

Źródło: opracowanie własne.

2.1.1. Czynniki wpływające na zarządzanie centrum handlowym

Zarządzanie nieruchomościami, zgodnie z podejściem systemowym prezentowanym przez prof. M. Bryxa, jest jednym z podsystemów rynku nieruchomości²⁶. W kontekście tego określenie czynników oddziałujących na podsystem poprzez wpływ na cały system wydaje się racjonalne i istotne dla wykazania złożoności i kompleksowości czynników, których działaniu poddawane jest zarządzanie nieruchomościami ogółem, a zarządzanie centrum handlowym w szczególności. Aby móc w pełni zrozumieć, co się dzieje z nieruchomością, należy zapoznać się z czynnikami wpływającymi na rynek nieruchomości jako całość²⁷, a tym samym na pojedynczą nieruchomość jako element składowy tej całości.

Najistotniejszym uwarunkowaniem dla wszystkich nieruchomości jest zawsze lokalizacja. W odniesieniu do nieruchomości komercyjnych, a zwłaszcza handlowych, lokalizacja wyznacza punkt wyjściowy dla zakresu oddziaływania centrum handlowego. Jednakże należy pamiętać o zmianach infrastrukturalnych w otoczeniu nieruchomości, które w znaczącym stopniu mogą wpłynąć na charakter lokalizacji.

Czynniki ogólne wpływają na jakościowy i ilościowy charakter rynku nieruchomości²⁸. Znajdują się wśród nich zarówno te, które silniej oddziałują na stronę podażową, jak np. przepisy prawne, jak i te, które w znaczący sposób kształtują popyt, np. czynniki demograficzne. Są pośród nich **elementy mierzalne**, m.in. dane mikro- i makroekonomiczne oraz **niemierzalne**, np. moda.

Czynniki ogólne wpływające na rynek nieruchomości komercyjnych, a także na pozostałe segmenty rynku (choć z różnym natężeniem) i kształtujące go można podzielić na **czynniki zewnętrzne**, w tym demograficzne, społeczno-kulturowe, makro- i mikroekonomiczne, funkcyjno-instrumentalne, prawne, organizacyjne, środowiskowo-techniczne oraz **czynniki wewnętrzne**, w tym bezpośrednio podażowo-popytowe.

Wśród **czynników demograficznych** ważnych dla kształtowania rynku nieruchomości komercyjnych, a zwłaszcza nieruchomości handlowych, na szczególną uwagę zasługuje struktura wiekowa społeczeństwa, tempo przyrostu ludności, struktura i wielkość gospodarstw domowych, migracje wewnętrzne i zewnętrzne, przestrzenne zróżnicowanie rozmieszczenia ludności, poziom zatrudnienia i bezrobocia. Wszystkie te

²⁶ M. Bryx, *Rynek nieruchomości – system i funkcjonowanie*, Poltext, Warszawa 2007, str. 87-88.

²⁷ *Vademecum pośrednika nieruchomości*, red. W. Brzeski, G. Dobrowolski, S. Sędek, KIN, Kraków 2004, str. 206-229.

²⁸ M. Bryx, *Organizacja i funkcjonowanie rynku nieruchomości [w:] Wprowadzenie do zarządzania nieruchomościami*, red. M. Bryx, Poltext, Warszawa 2004, str. 32-38.

wyznaczniki w największej mierze oddziałują na nieruchomości handlowe, w mniejszej na biurowe i powierzchnie magazynowe.

Wśród **czynników społeczno-kulturowych** wpływających na nieruchomości komercyjne istotną rolę odgrywa kultura prawna społeczeństwa, zmiana stylu życia, moda i naśladownictwo, trend późniejszego zakładania rodziny, późniejszego rodzicielstwa oraz zmniejszenia się dzietności, utrzymująca się tendencja w rozwarstwianiu się społeczeństwa i izolowania się w ramach poszczególnych grup oraz wzrost poziomu wykształcenia społeczeństwa i jego aspiracji. Te elementy w większej mierze dotyczą nieruchomości handlowych, zaś w pośredni sposób dotyczą nieruchomości magazynowych.

Kluczowymi uwarunkowaniami są **czynniki mikro- i makroekonomiczne**, wśród nich m.in. poziom PKB, struktura redystrybucji środków z budżetu, polityka monetarna i fiskalna państwa, wysokość inflacji oraz tempo jej zmian, poziom bezrobocia, ogólna koniunktura gospodarcza, wielkość i tempo wzrostu gospodarczego, członkostwo w Unii Europejskiej, transfer i poziom wykorzystania środków z funduszy unijnych. Zalicza się do nich również: realne stopy procentowe (krajowe i zagraniczne), stawki podatkowe, poziom inwestycji krajowych i zagranicznych, poziom i kierunki konsumpcji bieżącej, poziom oszczędności oraz sposób ich lokowania i wykorzystania, podział administracyjny kraju, rozwój i dostępność instrumentów na rynku kapitałowym, ogólny poziom rozwoju rynku nieruchomości, a także sytuację polityczną krajową oraz zagraniczną. Czynniki te wpływają na rynek nieruchomości komercyjnych w sposób szczególnie silny, zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio. Poziom rozwoju gospodarczego i dobrobytu społecznego dramatycznie zmienia m.in. strukturę handlu, kierując deweloperów w kierunku projektów megacentrów handlowo-rozrywkowych w dużych aglomeracjach przy jednoczesnym utrzymaniu kierunku ekspansji z mniejszym formatem centrum handlowego do miast liczących poniżej 100 000 mieszkańców.

Czynniki **funkcjonalno-instrumentalne** obejmują takie elementy, jak: ceny sprzedaży, poziom czynszów i opłat za najem, opłaty adiacenckie, rentę planistyczną, wysokość i zakres podatku VAT, ubezpieczenia, podatki lub też zwolnienia z podatków. Zakres i siła ich oddziaływania jest jednakowa dla wszystkich grup nieruchomości komercyjnych, w znacznym stopniu decydują one o poziomie ich dochodowości.

Szczególnie istotne dla nieruchomości komercyjnych, ze względu na podleganie zasadom instytucjonalności oraz konieczności ich zabezpieczenia ze względu na ich kapitałochłonność oraz zmiany właścicieli, są **czynniki prawne**. Wśród nich za kluczowe należy uznać m.in. stabilne przepisy budowlane, sposób prawnego zabezpieczenia obrotu nieruchomościami, jednolite orzecznictwo prawne

i niezmiennosc przepisów oraz sprawność instytucji prawnych chroniących obrót nieruchomościami (księgi wieczyste, notariusz).

Czynniki organizacyjne, takie jak organizacja, struktura i poziom zarządzania podmiotów działających w gospodarce, wpływają na rodzaj i skalę zapotrzebowania na powierzchnie komercyjne. Natomiast organizacja i struktura podmiotów związanych z obrotem i zarządzaniem nieruchomościami rzutują m.in. na wartość nieruchomości, jej eksploatację, zachowania przy sprzedaży, kupnie i wynajmie.

Niezwykle istotne z punktu widzenia samego powstawania obiektów komercyjnych oraz ich późniejszej eksploatacji są **czynniki środowiskowo-techniczne**, w tym technologie stosowane w budownictwie, sezonowość cyklu budowy oraz dostępność właściwych terenów zarówno pod względem funkcjonalnym, jak i gruntowo-hydrologicznym.

Wśród **czynników wewnętrznych rynku nieruchomości**, czyli czynników określających jego obecny stan, można wyróżnić czynniki bezpośrednio podażowe i popytowe, takie jak: rozmiary realnego popytu na poszczególne rodzaje nieruchomości oraz konkretne obiekty, dostępność gruntów inwestycyjnych, wielkość istniejących zasobów w danych segmentach rynku, stan techniczny istniejących zasobów, poziom rozwoju rynku i profesjonalizmu jego uczestników, wewnętrzną organizację podmiotów partycypujących w rynku nieruchomości.

W odniesieniu do nieruchomości handlowych nie można pomijać dwóch bardzo istotnych grup uwarunkowań, które są kluczowe dla sukcesu komercyjnego danego projektu. Są nimi **czynniki związane z najemcami** oraz ich **klientami**, a także **czynniki wpływające na poziom sprzedaży**.

Najemcy sprzedający określony produkt lub grupę produktów doświadczają, podobnie jak wynajmujący w odniesieniu do centrum handlowego, cyklu życia ich produktów lub też konceptu, który reprezentują. Zdaniem autorki, można więc mówić w przypadku najemców w centrum handlowym o sytuacji swoistej matrycy, w której na cykl życia najemcy oraz na cykl jego produktów lub konceptu nakłada się cykl życia centrum handlowego, w którym prowadzi sprzedaż. Właściwe zrozumienie sytuacji najemcy i fazy jego cyklu życia oraz cyklu życia jego produktów może być przydatnym narzędziem w konstruowaniu doboru najemców oraz optymalizacji zarządzania najmem.

Najważniejszymi elementami wpływającymi na poziom sprzedaży w centrach handlowych są: liczebność oraz dochody i styl życia konsumentów wybierających je jako miejsca dokonywania swoich zakupów. Zasadniczą rolę odgrywają tzw. czynniki miękkie obejmujące gusta i preferencje poszczególnych grup klientów odwiedzających centrum handlowe. Na poziom sprzedaży zdecydowanie wpływa także poziom cen dóbr

substytucyjnych i komplementarnych, przewidywania cen relatywnych oraz oddziaływanie reklamy i bieżącej mody na społeczeństwo. Czynniki dotyczące sprzedaży są ściśle powiązane z najemcami, których rozwój, zwłaszcza w przypadku, gdy są także producentami sprzedawanych dóbr i usług, wiąże się bezpośrednio z koniecznością dostosowywania się do potrzeb konsumentów i zaspokajania ich poprzez codzienny handel swoimi produktami²⁹.

Kluczowym czynnikiem wpływającym, w przeciwieństwie do cyklu koniunkturalnego, nie na cały rynek nieruchomości, lecz na pojedynczą nieruchomość, a tym samym na zarządzanie nią i jej najem, jest **cykl życia tej nieruchomości**.

W literaturze przyjmuje się, iż cykl życia produktu obejmuje następujące fazy³⁰:

- fazę I – wprowadzenie produktu na rynek;
- fazę II – wzrost sprzedaży produktu;
- fazę III – dojrzałość i nasycenie rynku produktem;
- fazę IV – spadek sprzedaży produktu.

Na cykl życia nieruchomości, obejmujący okres od przygotowań poprzedzających wprowadzenie produktu na rynek, poprzez wprowadzenie, aż do wycofania go z rynku, należy patrzeć jako na element cyklu zintegrowanego, który obejmuje:

- **cykl obserwacji, badań i analiz związanych z nieruchomością**, w tym m.in. analizy lokalizacji pod względem możliwości zagospodarowania przestrzennego i dopuszczalnych funkcji na danym terenie; analizy lokalizacji pod względem warunków hydrogeologicznych i gruntowych; w przypadku nieruchomości handlowych - analizy lokalizacji pod względem potencjału ludności w zasięgu oddziaływania centrum handlowego (tzw. predevelopment study, feasibility study). Podstawową funkcją etapu pierwszego, w warunkach funkcjonowania firmy w otoczeniu potencjalnych nabywców oraz konkurentów, jest minimalizowanie stopnia niepewności działania. Cyklowi temu towarzyszą stosunkowo wysokie koszty, w zależności od zakresu i dogłębności prowadzonych badań, a także obserwacji oraz czasu ich trwania;

- **cykl tworzenia (powstawania i rozwoju) produktu** - obejmuje tworzenie projektu koncepcyjnego, architektonicznego oraz wykonawczego danego obiektu, przeprowadzanie przetargów mających wyłonić generalnego wykonawcę obiektu oraz pozostałe firmy wykonawcze, w tym odpowiedzialne za ostateczne prace wykończeniowe. W przypadku nieruchomości komercyjnych powstawanie projektu pociąga za sobą na tym etapie prowadzenie intensywnego marketingu nieruchomości

²⁹ Temat ten został szeroko poruszony w B. Pilarczyk, M. Sławińska, H. Mruk, *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*, PWE Warszawa 2001

³⁰ H. Mruk, B. Pilarczyk, B. Sojki, H. Szulce, *Podstawy marketingu*, str.15.

mającego na celu najem lub sprzedaż poszczególnych powierzchni handlowych, biurowych lub magazynowych lub też całego obiektu;

- **cykl życia produktu na rynku** - na tym etapie obiekt oddawany jest do użytku, wprowadzany na rynek. Jeśli budynek nie został wcześniej w pełni skomercjalizowany, trwa dalszy najem, który można określić jako fazę wzrostu. Faza dojrzałości i nasycenia to czas pełnej komercjalizacji obiektu, wręcz popytu przekraczającego podaż powierzchni w obiekcie. Można wówczas mówić o swoistej poprawie jakościowej obiektu, o ile jego właściciel wymienia najemców na lepszych pod względem oferty, płatności, ocena wiarygodności finansowej. Jest to faza zarządzania i administrowania obiektem. Budynek może także zostać sprzedany lub może posłużyć jako doskonałe zabezpieczenie kredytu pod następną inwestycję. Fazą końcową, tzw. fazą spadku sprzedaży produktu w odniesieniu do nieruchomości komercyjnych, można określić etap, kiedy obiekt, ze względu na wejście na rynek nowych – zarówno pod względem techniczno-technologicznym, jak i funkcyjnym - obiektów, saturację rynku i dużą konkurencyjność innych projektów traci najemców, co skutkuje spadkiem jego atrakcyjności i wzrostem kosztów właściciela wynikającym z jednej strony z konieczności utrzymania pustostanów oraz z braku przychodów z tytułu czynszów z drugiej strony.

W przypadku nieruchomości największe trudności z definicji budzi tzw. **etap wycofania z rynku** będący końcową fazą IV – spadku sprzedaży, co można określić jako zburzenie nieruchomości lub też zmianę przeznaczenia obiektu. Należy pamiętać, że odnosi się to wyłącznie do nieruchomości jako budynku lub budowli, gdyż zawsze pozostaje nieruchomość gruntowa, na której cykl życia produktu, jakim będzie kolejny obiekt można rozpocząć od początku. Na świecie często praktykowana w odniesieniu do nieruchomości komercyjnych jest całkowita przebudowa, redevelopment lub repozycjonowanie obiektu, co oznacza jego całkowitą zmianę i odnowienie pod względem technicznym, architektonicznym, funkcyjnym oraz komercyjnym. Niejednokrotnie towarzyszy temu wprowadzenie zupełnie nowej nazwy dla obiektu wraz z szeroko zakrojoną akcją PR oraz promocyjno-marketingową.

Dla nieruchomości, które ogólnie mają tzw. długi cykl życia ze względu na stałe zaspokajanie określonych potrzeb w społeczeństwie, typowe jest przeciąganie fazy dojrzałości produktu poprzez wprowadzanie ulepszeń (dostosowań) do poziomu produktów wchodzących na rynek. Żywotność techniczna obiektów jest wydłużana poprzez stosowanie „zabiegów” technicznych, takich jak: wymiana okien, ocieplenia budynków, zmiana okładzin na elewacjach i we wnętrzach, wymiana instalacji etc. Niejednokrotnie zmiany są tak duże, że nie można ich uznać za elementy przedłużające fazę dojrzałości, lecz należy je traktować jako kolejny cykl życia nieruchomości,

co z kolei prowadzi do pojawiania się tzw. podwójnych lub potrójnych cykli życia nieruchomości.

Cykl życia nieruchomości jest odzwierciedleniem jej procesu starzenia się. Procesowi temu podlega nie tylko produkt z jego funkcjami i funkcjonalnością, ale także jego architektura, nazwa i logo, etc. Można zaryzykować stwierdzenie, iż jedynym elementem, który nie ulega starzeniu się, jest lokalizacja nieruchomości, choć także ona – w wyniku zmian planistyczno-urbanistycznych lub też migracji ludności - może się radykalnie zmienić lub też może po prostu przestać być modna i odwiedzana, co jest szczególnie istotne dla obiektów handlowych, takich jak centra handlowe.

Sam cykl życia nieruchomości zależy od wielu czynników, m.in. od ogólnych uwarunkowań kształtujących rynek nieruchomości, które zostały powyżej przedstawione. Wśród pozostałych oddziałujących na niego elementów można wymienić:

- **rodzaj samej nieruchomości** i to, jak dobrze przemyślany jest projekt, jak solidne było wykonawstwo, gdzie jest zlokalizowany obiekt, jak uniwersalne są możliwości jego wykorzystania pod względem funkcji, jak elastyczne zastosowano rozwiązania projektowe pod względem aranżacji i efektywności powierzchni użytkowej etc.;
- **możliwość różnicowania nieruchomości** i nadawania jej odmiennej charakterystyki (mowa tu nie tylko o elementach zewnętrznych, ale także wewnętrznych charakterystycznych dla danych nieruchomości);
- **podatność na zmiany koniunkturalne**, w tym umiejętność dostosowywanie się do stale pojawiających się nowych trendów w spędzaniu wolnego czasu - dotyczy to głównie nieruchomości handlowych;
- **rodzaj zaspokajanych przez produkt potrzeb konsumentów** i tempo ich zmian oraz umiejętność dostosowania się nieruchomości do tych zmian;
- **długość i skomplikowanie faz cyklu inwestycyjnego**³¹ danego obiektu komercyjnego;
- **postęp techniczny i technologiczny w sferze budownictwa** (wzrost zapotrzebowania na tzw. budynki inteligentne oraz tzw. budynki zintegrowane, skracanie się czasu realizacji projektów przy jednoczesnym wzroście ich skomplikowania, urzeczywistnianie projektów w systemie design-build);

³¹ Zagadnienie zostało szerzej omówione w książce *Wybrane aspekty inwestowania na rynku nieruchomości w Polsce*, red. M. Bryx, SanSet, Warszawa 2001, str. 103-104.

- **struktury podmiotów działających na danym rynku** nieruchomości i w poszczególnych jego segmentach. Dużą rolę odgrywa tu sama marka, pozycja i doświadczenie inwestora, dewelopera oraz zarządcy obiektu komercyjnego.

Szczególnie istotnym faktem kształtującym cykl życia nieruchomości komercyjnych - w odniesieniu do obiektów handlowych, biurowych i magazynowych - jest nałożenie na siebie kilku cykli. Nałożeniu ulega cykl życia nieruchomości jako budynku wraz ze związanym z nim całym cyklem inwestycyjnym oraz zużyciem technicznym, funkcjonalnym i środowiskowym³² oraz faza rozwoju firmy będącej deweloperem lub właścicielem obiektu. Dodatkowo nakładają się na to strategie przyjęte względem nieruchomości przez ich właścicieli oraz, co autorka opisała wcześniej, cykle życia najemców i cykle życia wytwarzanych lub sprzedawanych przez nich produktów. W sposób uproszczony pokazuje to poniższa tabela 2.11. W odniesieniu do centrum handlowego właściwe skoordynowanie i połączenie ze sobą strategii właściciela i zarządcy oraz strategii najemców może w sposób bardzo efektywny wydłużyć fazy wzrostu i nie dopuszczać bądź też zdecydowanie opóźniać pojawienie się fazy schyłkowej w tego rodzaju obiekcie.

³² W. Baranowski, *Zużycie obiektów budowlanych oraz podstawowe nazewnictwo budowlane*, Wacetob, Warszawa 2000, str. 31-32.

Tabela 2.15. Charakterystyka czynników wpływających na poszczególne fazy cyklu życia centrum handlowego

Faza cyklu życia centrum handlowego		Wprowadzenie na rynek	Wzrost	Dojrzałość	Schylek
Czynniki wpływające na cykl życia centrum handlowego	Analizowane elementy czynników	Charakterystyka cech wpływających na określenie cyklu życia centrum handlowego			
czynniki rynkowe	liczba konkurencyjnych centrów handlowych	niewielka	gwałtownie rośnie	duża liczba obiektów tego samego rodzaju	duża liczba obiektów tego samego rodzaju, nowe formy handlu
	liczba odwiedzających	gwałtownie rosnąca	utrzymująca wzrost	stała ilość	stale spadająca
	wzrost sprzedaży	bardzo wysoki	wysoki	umiarkowany/powolny	powolny/ujemny
	wskaźnik niewynajętej powierzchni	niski/wysoki	bardzo niski	średni	wysoki
strategie wynajmującego/dewelopera dla centrum handlowego	kontrola ze strony developera	szeroka	umiarkowana	szeroka	umiarkowana
	działalność reklamowa, promocyjna	intensywna/szeroka	umiarkowana	szeroka	umiarkowana
	prace adaptacyjne/remontowe	żadne	niewielkie zmiany	utrzymanie istniejącego stanu technicznego	żadne lub duże zmiany
	próby przyciągnięcia nowych najemców	intensywne	umiarkowane	umiarkowane	intensywne
	wysokość czynszów	wysokie	wysokie	konkurencyjne	niskie
	długość umów	długie	długie	średnie	krótkie
strategie najemców- sieci handlowych	działalność reklamowa i promocyjna	intensywna/nastawiona na budowę marki	umiarkowana/nastawiona na zwrócenie uwagi	intensywna/ walka cenowa	umiarkowana/walka cenowa
	okazjonalne wyprzedaże, obniżki	rzadko	umiarkowanie często	często	często
	oferta handlowa	bogata, szeroki asortyment i różnorodność towaru	różnorodna dostosowana do wymagań rynku	stała oferta	ograniczona różnorodność i oferta
	wielkość sklepu i jego układ	sklep-prototyp	sklep dostosowany do skali popytu na rynku	stała wielkość sklepu	zmniejszenie zajmowanej powierzchni

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Lowry, *The life cycle of shopping centers*, „Business Horizons” 1997, Jan-Feb

W tradycyjnym ujęciu cykl życia produktu był traktowany przez przedsiębiorstwo jako nieuchronne zjawisko, podlegające procesom samoregulacji i niepoddające się celowemu dostrajaniu. W nowoczesnych koncepcjach odrzuca się ten pogląd, dążąc do przewyciężenia praw cyklu życia produktu³³. Celowe regulowanie cyklu życia produktu takiego jak nieruchomość komercyjna polega nie tylko na dążeniu do wydłużania czasu trwania całego cyklu, lecz obejmuje także regulowanie czasu trwania poszczególnych jego faz.

W klasycznym, teoretycznym modelu cyklu życia produktu, przyjmuje się, że wszystkie fazy cyklu są równe. W praktyce poszczególne fazy bardzo się różnią – zarówno dynamiką zmian, jak i czasem trwania. Bardzo często zdarza się, iż są połączone, co uniemożliwia bezsporne odróżnienie ich od siebie. Szczególnie trudne może być odróżnienie fazy I i II oraz fazy III i IV. W przypadku nieruchomości omawiane etapy ulegają także spłyceciu. Wahania pomiędzy nimi nie są tak wyraźne jak przy produktach konsumpcyjnych.

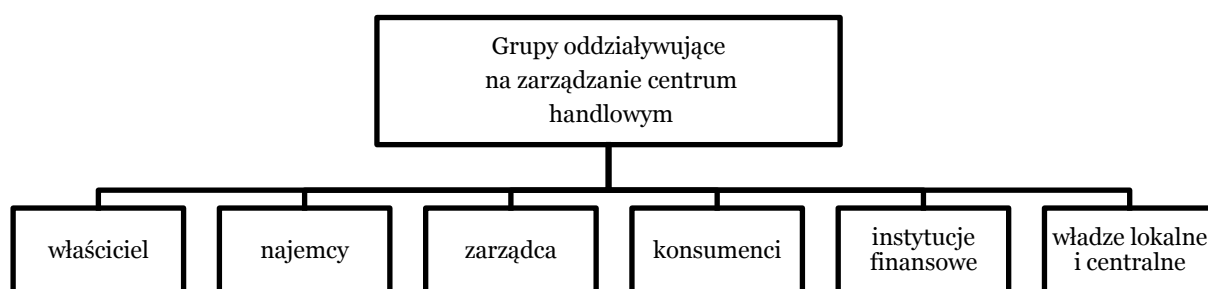
W przypadku nieruchomości komercyjnych na szczególną uwagę zasługuje zestawienie cyklu życia nieruchomości oraz poziomu wynajmu powierzchni handlowej, biurowej bądź też magazynowej. Faza I i II mogą zostać bardzo skrócone, produkt ma szansę od razu osiągnąć dojrzałość, jeżeli powierzchnie zostaną wynajęte przed lub na etapie wprowadzania go na rynek. Sytuacja taka jest optymalna dla właściciela obiektu. Najczęściej obserwuje się jednakże sytuację, gdy poziom wynajmu (a tym samym wzrost przychodów z tytułu najmu oraz spadek kosztów związanych z marketingiem oraz z utrzymaniem pustostanów) rośnie systematycznie, aż do momentu osiągnięcia pełnej dojrzałości. Powoduje to nadwyżkę popytu w stosunku do podaży powierzchni. Stan rzeczy zauważalny w fazie IV (schyłkowej) przypomina ten zaistniały w fazie I (wprowadzania produktu na rynek) – w jednym i drugim przypadku widoczna jest nadpodaż powierzchni. W fazie I brak potencjalnych najemców wynikał z przyczyn wewnętrznych leżących po stronie produktu, związanych głównie z faktem, iż obiekt znajdował się w fazie tzw. „rozruchu”, z braku rozpowszechnienia produktu na rynku i chęci minimalizacji ryzyka związanego z wejściem przez nowych najemców. W fazie IV natomiast przyczyn należy upatrywać w czynnikach zewnętrznych. Najważniejszymi z nich w takim przypadku są: saturacja rynku, nadpodaż ofert i możliwość wynajęcia powierzchni w innych, bardziej popularnych projektach.

³³ F. Broker, *Marketing*, Stuttgart 1994, str. 186.

2.1.2. Grupy oddziaływujące na funkcjonowanie i zarządzanie centrum handlowym

Zarządzanie i funkcjonowanie obiektu handlowego, a tym samym także najem, podlega wpływom czynników opisanych szeroko w pkt. 2.1.1. powyżej. Zależy także, a czasem nawet głównie, od wpływu grup bezpośrednio lub pośrednio na nie oddziaływujących.

Poniższy wykres przedstawia **główne grupy oddziaływujące na zarządzanie centrum handlowym**.



Wykres 2.6. **Główne grupy oddziaływujące na zarządzanie centrum handlowym**

Źródło: opracowanie własne

Niezaprzeczalnie największy wpływ na nieruchomości ma jej **właściciel**. Jednakże siła i forma jego oddziaływania mogą być różne i zależne nie tylko od jego celów biznesowych, ale także jego formy prawnej, struktury oraz filozofii biznesowej. Domeną właściciela, który jest deweloperem, budującym i wynajmującym z myślą o jak najszybszym sprzedaniu obiektu, jest tworzenie produktu na sprzedaż, zaś do zarządzania podchodzi on jako do czynności „przejściowej”, która zakończy się wraz ze sprzedażą nieruchomości. Z analizy rynku wynika, iż w takim przypadku najem jako element budujący wartość nieruchomości przy sprzedaży, w ujęciu przychodowym i wypełnienia centrum, traktowany jest priorytetowo. Zarządzanie koncentruje się wówczas raczej na poprawności działań operacyjnych i minimalizacji kosztów. Z obserwacji projektów wynika jednak, iż w przypadku, gdy deweloper działa jednocześnie jako długoterminowy inwestor i buduje po to, aby pozostawić projekt w swoim portfolio, widoczne jest przywiązywanie dużej wagi zarówno do planowanego długoterminowego zarządzania, jak i długoterminowych relacji z najemcami. Widoczne jest to w zastosowaniu skutecznych i funkcjonalnych w długoterminowej eksploatacji

urządzeń i elementów wykończenia wnętrz, rozwiązań architektonicznych skonsultowanych pod względem efektywności zarządzania z doświadczonymi specjalistami w tym zakresie. Nastawienie dewelopera na zbalansowany długoterminowy przychód uwzględnia specyfikę działania najemców oraz ich możliwości finansowe. Opiera się on najczęściej na najemcach, z którymi łączy go już biznesowa relacja, którzy nie tylko zapewniają atrakcyjną ofertę dla klientów, ale także dają gwarancję „trwania” w obiekcie, a ponadto są rzetelnymi płatnikami, wiarygodnymi finansowo, a ich stabilność na rynku zapewnia wejście do kolejnych projektów. Najlepszym przykładem rynkowym tego rodzaju dewelopera jest firma ECE, deweloper i zarządca poprzez spółkę celową takich galerii handlowych, jak m.in. Galeria Krakowska, Galeria Bałtycka, Galeria Dominikańska, Galeria Łódzka.

Ogólnie można stwierdzić, iż rodzaj podejścia właściciela do nieruchomości handlowej, w tym do zarządzania nią i najmu, zależą od:

- celu przyjętego przez właściciela i jego strategii (cele rynkowe, ekonomiczne, finansowe, związane z władzą i prestiżem³⁴, podejście spekulacyjne, średnio- i długoterminowe);
- formy prawnej i struktury organizacyjnej właściciela (osoba prywatna, właściciel instytucjonalny np. wyspecjalizowany fundusz);
- charakteru i wieku nieruchomości;
- ilości nieruchomości w portfolio (jedna czy wiele);
- geograficznego rozmieszczenia nieruchomości znajdujących się w portfolio;
- konkurencyjności rynku, na którym znajduje się nieruchomość;
- własnego działu zarządzania i wynajmu lub outsourcingu.

W literaturze przyjęto także m.in. „podział strategii zarządzania zarówno z uwagi na podmiot zarządzający, jak i podejście do procesu zarządzania. W szczególności wyróżniono: strategie właścicielskie i menadżerskie, strategie zamierzone i wyłaniające, strategie według zachowań menadżerskich, strategie wyodrębnione ze względu na sposób utrzymania równowagi organizacji z otoczeniem, strategie konkurencji i relacyjne, strategie uwzględniające sytuację organizacji i jej otoczenia, strategie według struktury organizacji, strategie wyodrębnione ze względu na wzrost i rozwój, strategie konkurencji na poziomie domen”³⁵.

Z punktu widzenia zarządzania i komercjalizacji centrum handlowego szczególnie istotne wydają się strategie zamierzone. Mają one szerokie zastosowanie na rynku polskim, zwłaszcza w kontekście dominacji podmiotów instytucjonalnych

³⁴ M. Bryx, R. Markowski, *Inwestycje w nieruchomości*, Poltext, Warszawa 2001, str.12

³⁵ *Zarządzanie nieruchomościami komercyjnymi*, str. 42.

w strukturze właścicielskiej centrów handlowych w kraju. Wyspecjalizowane fundusze inwestujące na rynku nieruchomości komercyjnych opierają swe działania na rozbudowanych biznesplanach w średnio- i długoterminowej perspektywie czasowej. Projekty te są najczęściej przygotowywane są we współpracy z firmą zarządzającą lub też z zewnętrznymi firmami doradczymi lub grupami eksperckimi. Obejmują one wieloletnie budżety uwzględniające finansowo-księgowy aspekt przychodów i kosztów związanych z nieruchomością oraz wieloletnie strategie najmu, marketingowe i inwestycyjne. Celem wymienionych powyżej strategii i przypisanych im działań jest utrzymanie lub też wzrost wartości centrum handlowego.

Drugim istotnym dla centrum handlowego rodzajem strategii jest ta opierająca się na konkurencji z innymi centrami w promieniu wspólnej strefy oddziaływania centrów oraz na taktyce relacyjnej nakierowanej na wewnętrzne stosunki zarówno z najemcami, jak i inwestorami.

Kolejnymi grupami oddziaływującymi na samo powstanie nieruchomości oraz na późniejsze nią zarządzanie są: **władze centralne i lokalne** oraz **instytucje finansujące**. Warto zauważyć, iż właśnie te kolejne dwie grupy razem z właścicielem obiektu stanowią swoisty bazowy triumwirat na rynku nieruchomości. W odniesieniu do nieruchomości komercyjnych, a zwłaszcza wielkopowierzchniowych nieruchomości handlowych, rola władz lokalnych jest szczególnie istotna. Mają one bowiem decydujący wpływ na wyznaczanie miejsc przeznaczonych pod tego rodzaju inwestycje oraz określanie ogólnej strategii dla handlu wielkopowierzchniowego, także w zakresie ilości tego rodzaju obiektów na określonym terenie. W związku z funkcjonującym wciąż brakiem aktualnych planów zagospodarowania przestrzennego w wielu miastach, od ich dobrej woli zależy też uchwalanie takich dokumentów i wprowadzanie w nich zmian.

Element władz lokalnych i władzy centralnej ogółem zyskał na znaczeniu w kontekście uchwalonej w maju 2007 r. Ustawy o wielkopowierzchniowych obiektach handlowych³⁶. Jedną z najważniejszych konsekwencji jej wprowadzenia była konieczność uzyskania zgody na utworzenie obiektu handlowego o powierzchni sprzedaży przekraczającej 400 m². Zezwolenia udzielać miał wójt (burmistrz, prezydent miasta) właściwy ze względu na planowaną lokalizację obiektu, po uzyskaniu pozytywnej opinii wyrażonej przez właściwą Radę Gminy, a w przypadku obiektów powyżej 2000 m² także po uzyskaniu pozytywnej opinii właściwego Sejmiku Województwa. Powyższe bariery administracyjne dotyczyć miały nowo planowanych

³⁶ Uchwała o wielkopowierzchniowych obiektach handlowych z dnia 11 maja 2007r., Dz. U. Nr 127, poz. 880.

inwestycji, jednak Ustawa o tworzeniu i działaniu wielkopowierzchniowych obiektów handlowych wprowadziła także nowe obowiązki dla przedsiębiorców, którzy prowadzą działalność gospodarczą w już istniejących obiektach handlowych o powierzchni sprzedaży przekraczającej 400 m². Zgodnie z art. 17 w terminie 30 dni od dnia wejścia w życie ustawy każdy przedsiębiorca będący właścicielem obiektu handlowego o powierzchni sprzedaży powyżej 400 m² obowiązany był złożyć stosowny wniosek do właściwego organu zezwalającego (wójt, burmistrz, prezydent miasta) o wydanie zezwolenia na działanie obiektu handlowego. Ustawa wprowadziła więc mechanizm legalizacji już istniejących obiektów, nałożyła na ich właścicieli szereg biurokratycznych obowiązków i bardzo blisko powiązała deweloperów i właścicieli nieruchomości z decyzyjnością władz lokalnych. W przypadku niezłożenia stosownego wniosku lub złożenia go w niewłaściwej formie (ustawa nie zawierała wzoru wniosku) i prowadzenia działalności bez zezwolenia przedsiębiorcy groziła grzywna od 10 000 do 1 000 000 zł. Ustawa ostatecznie została zniesiona w 2008 r. po wielu działaniach, interwencjach i lobbingu ze strony licznych organizacji związanych z centrami handlowymi, m.in. Polskiej Rady Centrów Handlowych.

Instytucje finansujące, a także ich funkcjonowanie oraz wpływ na podsystem zarządzania nieruchomościami oraz podsystem obrotu nieruchomościami bardzo szeroko opisał prof. M. Bryx w książce „Rynek nieruchomości – system i funkcjonowanie”³⁷. Jego opracowanie należy jedynie uszczegółowić stwierdzeniem, że w przypadku centrów handlowych instytucje finansujące przywiązują dużą wagę do wyceny nieruchomości w oparciu o osiągnięte oraz planowane stawki czynszu. Istotna jest dla nich również przyszła wizja obiektu oraz funkcjonujące i planowane zarządzanie nieruchomościami, w tym budżet operacyjny i marketingowy.

Kluczową rolę w centrach handlowych, podobnie jak w innych nieruchomościach komercyjnych, m.in. biurowych i logistycznych, odgrywają **najemcy**. W przypadku centrów handlowych fundamentalne znaczenie dla sukcesu komercyjnego projektu ma właściwy ich dobór i rozmieszczenie, co szerzej zostało omówione w rozdziale 3 i 4.

Cechą wyróżniającą obiekty handlowe na tle innych nieruchomości komercyjnych jest pojawienie się **konsumentów-klientów** jako jednej z głównych grup oddziaływania. Wybierając określone centrum handlowe i robiąc w nim zakupy, w bezpośredni sposób oddziałują oni na wyniki sprzedażowe poszczególnych najemców, a tym samym na ich zdolność terminowego pokrywania zobowiązań. Wpływa to na efekty zarządzania oraz na przychody i zysk właściciela.

³⁷ M. Bryx, *Rynek nieruchomości*, str. 227-270.

Celowo w ramach grup oddziaływujących na zarządzanie nieruchomością został wykazany także sam **zarządca nieruchomości** w roli doradcy i administratora, gdyż to on odpowiada za jakość i wyniki zarządzania i ma na nie determinujący wpływ. Od jego staranności, doświadczenia, znajomości przepisów, dogłębnego poznania specyfiki zarządzanej nieruchomości oraz zrozumienia rynku, na jakim ona funkcjonuje, zależy jakość zarządzania i w dużej mierze jego wyniki. Ważne jest także całościowe i kreatywne podejście zarządcy do nieruchomości oraz zdolność wykorzystania narzędzia marketingowego, jakim jest analiza SWOT i towarzysząca jej umiejętność wskazania słabych i mocnych stron nieruchomości, szans i sposobów ich wykorzystania, a także realnych i potencjalnych zagrożeń i sposobów ich zniwelowania.

2.2. Facility management, property management i asset management jako funkcyjne podziały zarządzania nieruchomościami

Ustawa o gospodarce nieruchomościami³⁸ z 1997 r. z późniejszymi zmianami, w art. 185.1. definiuje zarządzanie nieruchomościami w następujący sposób: „Zarządzanie nieruchomością polega na podejmowaniu decyzji i dokonywaniu czynności mających na celu w szczególności: 1) zapewnienie właściwej gospodarki ekonomiczno-finansowej nieruchomości; 2) zapewnienie bezpieczeństwa użytkowania i właściwej eksploatacji nieruchomości; 3) zapewnienie właściwej gospodarki energetycznej w rozumieniu przepisów Prawa energetycznego; 4) bieżące administrowanie nieruchomością; 5) utrzymanie nieruchomości w stanie niepogorszonym zgodnie z jej przeznaczeniem; 6) uzasadnione inwestowanie w nieruchomość”. Art.185.1a. dodaje jeszcze: „Zarządca nieruchomości może wykonywać opracowania i ekspertyzy oraz doradztwo w zakresie zarządzania nieruchomościami”.

Zapisy tej ustawy można odnieść tak do zasobów mieszkaniowych, jak i nieruchomości komercyjnych, z tym zastrzeżeniem, że o ile w przypadku nieruchomości mieszkaniowych podstawowym celem jest utrzymanie jej w stanie niepogorszonym, to w przypadku nieruchomości komercyjnych zadaniem zarządcy są nie tylko elementy wymienione w ppkt.1-6, lecz także dążenie do podnoszenia wartości nieruchomości, co szczegółowo opisano poniżej.

³⁸ Ustawa o gospodarce nieruchomościami z dnia 21 sierpnia 1997, Dz. U.1997 Nr 115 poz. 741.

W odniesieniu do zarządzania nieruchomościami komercyjnymi w literaturze przedmiotu³⁹ mówi się o podziale na zarządzanie strategiczne oraz zarządzanie operacyjne. Jednocześnie funkcjonują potocznie pojęcia, takie jak administrowanie i eksploatacja oraz zaczerpnięte z języka angielskiego modne terminy: „facility management”, „property management” oraz „asset management”.

Rozszerzanie się zakresów znaczeniowych pojęć i powstawanie nowych, większych obszarów działań w ramach poszczególnych definicji, wynika z ewolucji oczekiwań klienta, będącego właścicielem obiektu, w stosunku do roli zarządcy centrów handlowych. Coraz częściej właściciel, który jest podmiotem instytucjonalnym, spodziewa się proaktywnego i dynamicznego podejścia do nieruchomości i oczekuje od zarządcy odniesienia się do aspektu kapitałowego i chęci podniesienia wartości nieruchomości. Zauważalnym zjawiskiem są rosnące wymagania związane z globalnym i korporacyjnym podejściem do nieruchomości przez właścicieli i przenoszeniem na rynek polski standardów wypracowanych na innych, niejednokrotnie dużo bardziej zaawansowanych i doświadczonych rynkach zagranicznych. Dzięki nowoczesnym technologiom i ich zastosowaniu w praktyce zarządzania nieruchomościami zakres usług objętych umową także może ewoluować i obejmować zakresy wcześniej nieunormowane umową pomiędzy stronami.

Nie bez wpływu na zakres świadczonych usług w ramach zarządzania i na podejście zarządców do klienta i nieruchomości pozostaje wzrost konkurencyjności na rynku i jego saturacja pod względem ilości podmiotów oferujących usługi zarządzania. Z obserwacji wynika, iż coraz częściej zakres usług i wymagania narzucone przez zawarte umowy o zarządzanie są przez właścicieli przekraczane. Wynika to zarówno z nieprecyzyjności definicji w przedmiotowych umowach oraz z wykorzystywania przez właścicieli sytuacji rynkowej, jak i z konieczności cenowej walki konkurencyjnej pomiędzy zarządcami nieruchomości.

Na podstawie analizy dostępnej literatury przedmiotu, w tym opracowań anglojęzycznych i niemieckojęzycznych, można przyjąć następujące funkcyjne uproszczenia poszczególnych zakresów zarządzania:

- **facility management** - eksploatacja urządzeń i budynku,
- **property management** - administracja wraz z facility management,
- **asset management** - podnoszenie wartości nieruchomości.

Oprócz w/w głównych zakresów zarządzania w praktyce wyróżniane są jeszcze dwa podtypy, wyodrębniane ze względu na ich specyfikę i zakres czynnościowy odmienny od powyższych trzech zakresów. Są to:

³⁹ Więcej na ten temat m.in. w: *Zarządzanie nieruchomościami komercyjnymi*, str. 41-46, 65-73, 123-130.

- **set up management** – ustawianie procesu zarządzania dla nowo powstających obiektów handlowych,
- **take over management** – zarządzanie procesem przejmowania nieruchomości w zarządzanie.

Hasło „facility management” obejmuje zespół działań związanych z zarządzaniem obiektem oraz funkcjonującymi w nim systemami, w tym głównie serwisami niezbędnymi dla prawidłowego działania centrum handlowego, takimi jak konserwacja i utrzymanie techniczne, sprzątanie, ochrona, usługi recepcyjne, catering. Międzynarodowe Stowarzyszenie Facility Management (International Facility Management Association) podaje następującą definicję facility management: „facility management jest profesją obejmującą różnorodne dziedziny w celu zapewnienia funkcjonalności wybudowanego środowiska poprzez integrację ludzi, miejsca, procesu i technologii”⁴⁰. Ta sama organizacja omawiane zjawisko ujmuje także jako „działalność zawodową obejmującą koordynowanie fizycznych aspektów środowiska pracy z ludźmi i pracą organizacji; łączy zasady zarządzania biznesem, architekturę oraz naukę o zachowaniu oraz nauki inżynierskie”⁴¹.

W Wielkiej Brytanii, a także innych krajach europejskich, przyjmuje się jednak szerszą definicję, bazującą na ustaleniach European Committee for Standardisation⁴² i obejmującą nie tylko obiekty i zarządzanie nimi. Brzmi ona następująco: „facilities management stanowi zintegrowanie procesów zachodzących w organizacji mających na celu utrzymanie i stworzenie/przygotowanie określonych usług, których celem jest wspomaganie i poprawa efektywności głównych działań organizacji”.

Wszystkie powyżej przytoczone określenia akcentują jedną rzecz – podrzędną rolę facility management w stosunku do głównego kierunku działania firmy/organizacji, ale kluczową w odniesieniu do sprzężenia elementów umożliwiających efektywne funkcjonowanie takiej organizacji dzięki stworzeniu optymalnych warunków pracy.

W materiałach przygotowanych przez Europejską Komisję Standaryzacyjną (CEN) znaleźć można model wyjaśniający i umiejscawiający facility management w ramach organizacji oraz pokazujący zarówno jego operacyjny, jak i taktyczny oraz strategiczny charakter. Facility management został tu umieszczony w szerszym kontekście jako istotny zarówno dla celów długoterminowych, średnio-

⁴⁰ Definicja pobrana ze strony IFMA, www.ifma.org/what_is_fm/ stan na dzień 20.09.2007r., tłumaczenie własne autorki.

⁴¹ Tamże.

⁴² *Facility management. Terms and definitions*, CEN/TC-348, www.cen.eu, stan na dzień 20.09.2007r., tłumaczenie własne autorki.

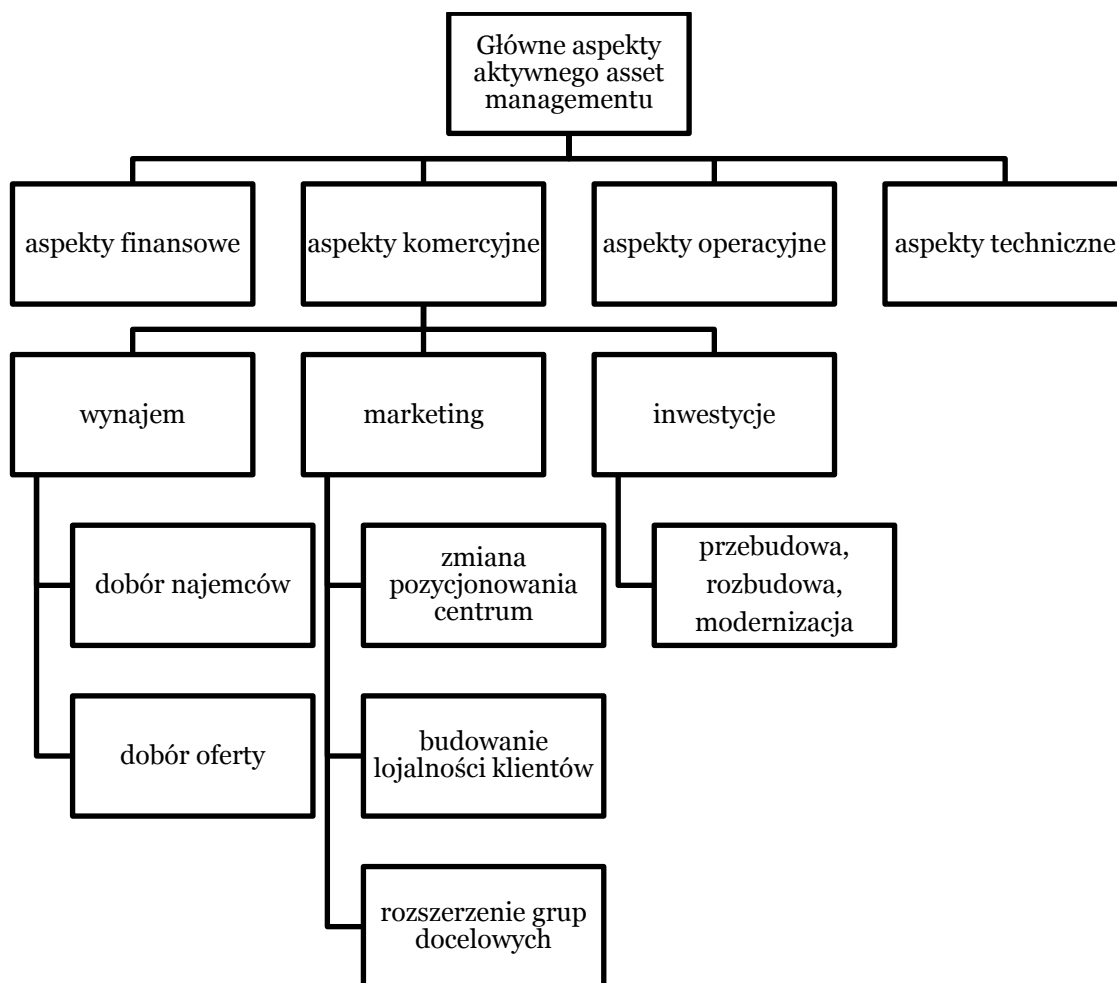
i krótkoterminowych, jak i ogólnej misji, wizji i wartości firmy. Istotnym elementem tego podejścia jest powiązanie procesów biznesowych firmy z działaniami związanymi z zarządzaniem obiektami i urządzeniami rozpatrywanymi w aspekcie technicznym - przestrzeni pracy i związanej z nią infrastruktury oraz z punktu widzenia wymiaru ludzkiego – ludzi oraz organizacji⁴³.

Pojęcie „property management” odnosi się do całokształtu działań związanych z zarządzaniem centrum handlowym z uwzględnieniem głównie aspektów administracyjnych i operacyjnych, a także nadzoru nad wymiarem technicznym, marketingowym i finansowym. Najczęściej obejmuje ono także zakres definiowany przez facility management.

„Asset management” dotyczy zaś ogółu czynności związanych z zarządzaniem centrum handlowym w kontekście podnoszenia jego wartości i pro-aktywnego zarządzania obiektem jako aktywem. Asset management to podejście w największym stopniu opierające się na zarządzaniu strategicznym i traktujące efektywny property i facility management jako wymóg i podstawę budowania wartości nieruchomości. Jest kluczowy w zarządzaniu nieruchomościami komercyjnymi, w szczególności centrami handlowymi, gdyż umożliwia realną ocenę potencjału danego obiektu. Ze względu na najpełniejsze i najszersze spojrzenie na nieruchomość pozwala też jak najefektywniej wykorzystać i podnosić jej wartość w różnych okresach czasu.

W przypadku centrum handlowego istnieje szereg metod prowadzących do zwiększenia jego wartości. Na poniższym wykresie przedstawiono kluczowe obszary asset management w ramach centrum handlowego, które obejmują aspekty finansowe, operacyjne, techniczne oraz komercyjne. W związku z tematyką powyższej pracy, skoncentrowano się bardziej szczegółowo na aspekcie komercyjnym, który obejmuje najem (zarówno pierwotny jak i wtórny) oraz działania tak szerokie, jak przebudowy, rozbudowy lub modernizacje obiektów. Istotnym elementem jest także zmiana pozycjonowania centrum, czyli przedsięwzięcia zmierzające do zdobycia lub utrzymania założonej pozycji rynkowej danego centrum handlowego w świadomości klientów i w odniesieniu do postrzeganej przez nich pozycji centrów konkurencyjnych. Zazwyczaj odbywa się to w oparciu o działania z zakresu najmu i towarzyszącą im zmianę lub uzupełnienie oferty handlowej. Innymi sposobami na repozycjonowanie jest dodanie do obiektu funkcji dodatkowych poza handlowymi, zmiana funkcjonalności i wyglądu obiektu lub też modyfikacja strategii marketingowej marki centrum.

⁴³ *Prezentacja CEN/TC 348, Facility Management*, <http://www.cen.eu/CENORM/Sectors/TechnicalCommitteesWorkshops/CENTechnicalCommittees/Standards>, stan na dzień 17 stycznia 2008 r.



Wykres 2.7. Kluczowe obszary aktywnego asset management w funkcjonującym centrum handlowym

Źródło: opracowanie własne

W literaturze przedmiotu występuje także podejście rozszerzające zakres facility management na zakresy opisane powyżej jako property i asset management. W taki sposób ujmują to m.in. prof. Artur Śliwiński⁴⁴ oraz prof. Adama Nalepka⁴⁵. W takim przypadku w całości działań zarządcy zostały wyróżnione następujące obszary zarządzania nieruchomością komercyjną:

- 1) zarządzanie techniką obejmujące:
 - zapewnienie pełnej sprawności funkcjonalnej obiektu i wszystkich urządzeń,
 - zapewnienie bezpieczeństwa eksploatacji nieruchomości,

⁴⁴ Szerzej na ten temat w książce A. Śliwiński „Zarządzanie nieruchomościami. Podstawy wiedzy i praktyki gospodarowania nieruchomościami”, Warszawa Agencja Wydawnicza Placet, 2000r., str. 99-125

⁴⁵ Szerzej na ten temat w A. Nalepka „Zarządzanie nieruchomościami. Wybrane zagadnienia”, Kraków, Wydawnictwo AE w Krakowie, 2006r., str.36-57

- przeprowadzanie konserwacji i remontów,
- zarządzanie służbami technicznymi;
- 2) zarządzanie powierzchnią obejmujące:
 - zapewnienie dostarczania usług podstawowych, w tym zapewnienie zasilania obiektu w media bytowe i nadzór nad ich realizacją, usługi telekomunikacyjne, ochrona obiektu, utrzymanie porządku i czystości itp.,
 - zarządzanie powierzchnią sensu stricte obejmujące inwentaryzację i klasyfikację powierzchni, organizację powierzchni, jej planowanie i kontrola, tworzenie planów najmu,
 - optymalne wykorzystanie powierzchni,
 - marketing (promocja) nieruchomości,
 - zarządzanie najmem (polityka doboru najemców, kształtowanie stosunków z najemcami, windykacja czynszów),
 - dbanie o jakość pracy personelu obsługującego nieruchomości;
- 3) zarządzanie finansowe
 - ustalanie wysokości stawek czynszowych,
 - ustalanie wysokości opłat eksploatacyjnych,
 - opracowywanie budżetów dla nieruchomości,
 - ewidencjonowanie przychodów i kosztów,
 - kontrola kosztów,
 - ustalenie i kontrola wyniku finansowego,
 - opracowywanie i wdrażanie działań zwiększających efektywność wykorzystania nieruchomości.

Takie podejście do zarządzania nieruchomościami daje wyobrażenie o operacyjnym charakterze zarządzania nieruchomościami komercyjnymi. Elementy zarządzania strategicznego pojawiają się w takim ujęciu jako element poszczególnych zakresów, będący konsekwencją zarządzania nimi.

Z obserwacji rynku, można wyciągnąć wniosek, iż na coraz bardziej konkurencyjnych rynkach nieruchomości komercyjnych, zwłaszcza w odniesieniu do centrów handlowych, kluczowe miejsce zaczyna odgrywać obecnie asset management. Powiązane jest to rosnącą rolą tworzenia strategii mających dać lub pozwolić utrzymać projektowi przewagę konkurencyjną na rynku, podnieść wartość nieruchomości w czasie, lub jeżeli jest to niemożliwe, wskazać możliwości utrzymania jej w czasie.

Do **głównych metod zwiększania wartości centrum handlowego** należą działania związane z **najmem** oraz **zarządzaniem** obiektem.

Wśród **działań związanych z najmem** kluczową rolę odgrywa dobór najemców (tenant mix) i jego optymalizacja obejmująca m.in. najem powierzchni niewynajętej, pustostanów, adaptacja przestrzeni wykorzystywanej dotychczas jako obszar o innym przeznaczeniu, rotacja najemców według założonego klucza ich wymiany. Najem to także osiąganie optymalnych w stosunku do warunków rynkowych stawek czynszu oraz negocjowanie jak najkorzystniejszych, z punktu widzenia wartości nieruchomości, umów najmu. Takie umowy obejmują m.in. dodatkowy czynsz od obrotu, pełne pokrycie i rozliczanie kosztów eksploatacyjnych, całkowite pokrycie kosztów marketingowych, stabilne i odnawialne zabezpieczenia wykonania umowy, tj. głównie zabezpieczenie pokrycia należności z tytułu wynajmu powierzchni oraz coroczną, pełną indeksację stawki czynszu.

Oprócz **najmu długoterminowego**, opisanego powyżej, bardzo dużą rolę odgrywa także **najem krótkoterminowy** związany z wykorzystaniem tzw. części wspólnych centrum handlowego, takich jak korytarze (pasaże), do częściowego wynajmu na stoiska, kioski, punkty promocyjne. Tego rodzaju przychody mogą stanowić dodatkową promocję obiektu albo źródło bezpośredniego dochodu właściciela. Mogą też być alokowane na uzupełnienie lub zmniejszenie kosztów eksploatacyjnych obiektu. Mówiąc o przychodach z tytułu najmu powierzchni na pasażach, należy zwrócić również uwagę na najem i efektywne **wykorzystanie powierzchni reklamowej** w ramach centrum z wyłączeniem samych pasaży. Także najem miejsc na parkingach, na ścianach (wewnątrz oraz na zewnątrz) i dachu centrum handlowego może przynosić znaczne przychody dla właściciela obiektu.

Efektywne **zarządzanie centrum** to drugi kluczowy element podnoszenia jego wartości. **Optymalizację kosztów serwisowych i mediów** można osiągnąć poprzez szereg działań i zastosowanych systemów. Niezwykle istotne wydaje się wykorzystanie nowoczesnych, energooszczędnych i optymalnych w użytkowaniu technologii. Jednakże bardzo często, zwłaszcza w przypadku deweloperów niekonsultujących swych projektów na etapie planowania i budowy, zarządca nie ma wpływu na rodzaj zastosowanych rozwiązań technicznych w obiekcie i musi dostosować swoje działania do charakteru tych już istniejących, których zmiana na dodatek nie jest możliwa z racji np. nieopłacalności wymiany urządzeń i instalacji danego rodzaju. **Outsourcing** całości lub też części zarządzania jest częstym sposobem podniesienia wartości obiektu poprzez obniżenie kosztów działalności zarządczej. W przypadku właścicieli posiadających lub zarządców zarządzających większą ilością obiektów efektywność zarządzania powiązana jest z tzw. **efektem skali**, który pozwala na wynegocjowanie dużo korzystniejszych stawek za określone usługi, np. za ochronę, sprzątnięcie, wywóz śmieci i nieczystości. Czynnikiem w znacznym stopniu decydującym

o **skuteczności** zarządcy i osiągnięciu przez niego satysfakcjonujących wyników jest jego **doświadczenie** zawodowe i dogłębna znajomość nie tylko konkretnego obiektu będącego przedmiotem zarządzania, ale także całej branży.

Wartość nieruchomości można podnieść także poprzez **działania marketingowe i PR**, w tym głównie marketing pro-sprzedażowy oraz budowanie bazy lojalnych klientów, co przełoży się na obroty najemców, a tym samym na płacony przez nich dodatkowy czynsz od obrotu. Szczególnie istotne wydają się działania wyróżniające centrum spośród innych, nadające mu specyficzny charakter. Przedsięwzięcia takie mają swoje źródło w spójnej i długofalowej strategii komunikacji marketingowej pomiędzy centrum a jasno określonymi grupami celowymi dobranymi do jego oferty i profilu (obecnego lub docelowego).

Innym sposobem na podniesienie wartości, funkcjonującym bardziej w obszarze właścicielskim, ale bezpośrednio powiązanim z najmem i zarządzaniem, jest zwiększenie wartości nieruchomości poprzez dodatkowe inwestycje, np. rozbudowę centrum handlowego lub przebudowę polegającą na dodaniu powierzchni najmu, z której przychód podniesie wartość dochodów z nieruchomości. Czasem tego rodzaju działania stanowią swoiste „być albo nie być” dla centrum handlowego, zwłaszcza w momencie starzenia się obiektu, niedostosowania powierzchni do wymagań najemców oraz rosnącej konkurencji na rynku.

Obok rozwiązań wpływających wprost na podniesienie wartości obiektu funkcjonują metody oddziałujące na wzrost wartości nieruchomości w sposób pośredni, ale bezpośrednio zwiększających **atrakcyjność centrum handlowego**. Kluczową rolę dla przyciągnięcia klienta do centrum handlowego ma właściwa oferta towarów i usług dostępna na terenie projektu. Ogólnie można to określić jako **optymalny dobór najemców** (tenant mix) i **oferty** (merchandising mix). Jest to jeden z elementów najmu. O ile wypełnienie powierzchni w wyniku najmu wpływa bezpośrednio na wartość obiektu i stanowi przedmiot jego wyceny, o tyle wypełnienie powierzchni najemcą najbardziej pożądanym przez klienta rzutuje bezpośrednio na percepcję centrum i wzrost jego atrakcyjności i może przełożyć się na częstotliwość odwiedzin. Na postrzeganie centrum handlowego wpływa także inny element doboru najemców – lokalizacja i otoczenie. **Czytelność układu najemców i ich rozmieszczenia** w ramach obiektu pozwala klientom optymalizować zakupy i zwiększa poczucie komfortu podczas pobytu w centrum.

Dla kształtowania wizerunku centrum w oczach kupujących znaczenie ma także **wysoka jakość jego zarządzania**, przejawiająca się m.in. w czystości; poczucie bezpieczeństwa w związku widoczną i sprawnie działającą ochroną etc. Atrakcyjność centrum handlowego w sposób oczywisty buduje także jego **architektura**

zewnątrzna i wewnętrzną (w tym tzw. mała architektura, tj. zieleń, ławki etc.) oraz jej funkcjonalność i czytelność.

W literaturze zachodniej bardzo wiele mówi się o lokalnym charakterze obiektów handlowych i ich dużej roli w życiu społeczności. W Polsce rola ta nie jest tak znaczna. Przyczyny można upatrywać w krótkiej historii tego typu obiektów na rynku polskim oraz w niewystarczająco silnym poczuciu przynależności lokalnej i niewielkim stopniu powiązanie działalności centrum handlowego i jego aktywności poza sprzedażowej z życiem najbliższej okolicy. Funkcję tę spełniają w kraju raczej osiedlowe lub dzielnicowe domy kultury. Centra handlowe wydają się jednak pełnić inne ważne zadanie - stanowią swoiste miejsca spotkań, głównie młodszych pokoleń, oraz szerzenia pop-kultury⁴⁶. W krajobraz centrum handlowego wpisały się już oczekiwane przez klientów imprezy parakulturalne i koncerty gwiazd estrady, które stanowią współczesną, bardziej ekskluzywną wersję rozrywki dla masowego klienta. Jednakże to właśnie m.in. takie przedsięwzięcia sprawiają, iż centrum handlowe jest postrzegane jako będące „na czasie” i atrakcyjne, głównie dla młodszej grupy klientów.

W literaturze zachodniej wiele miejsca poświęca się także „ekologiczności” centrów handlowych („**green projects**”), ich dostosowaniu do wymagań prawnych i rosnącej świadomości ekologicznej klientów oraz oczekiwań w stosunku do tego rodzaju miejsc publicznych. W Polsce temat ten na razie jest w większym stopniu przedmiotem dyskusji profesjonalistów działających na rynku zarządzania centrami handlowymi niż czynnikiem decydującym o wyborach klientów.

Podniesienie atrakcyjności centrum handlowego można osiągnąć także poprzez **zmianę jego profilu** lub też jego **ofertową rewitalizację** w celu dostosowania do potrzeb klienta. Tego rodzaju działania wymagają silnego sprzężenia zwrotnego pomiędzy zarządzaniem a najmem. Wnioski z codziennych obserwacji klientów przez zarządzających, poznanie ich specyfiki pod kątem ekonomicznym, demograficznym i socjalnym oraz wiedza o ich oczekiwaniach może przełożyć się na skuteczne wytyczne dla działu najmu .

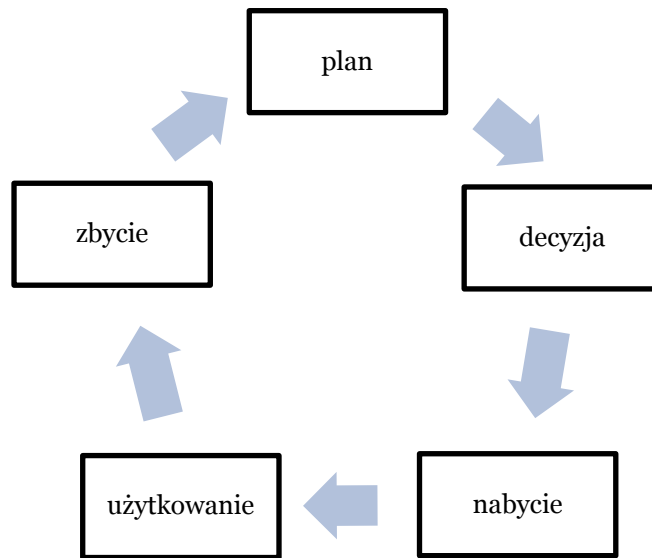
2.3. Elementy składowe zarządzania centrum handlowym

Zarządzanie centrum handlowym jest złożonym procesem, na który składają się liczne elementy. Jednakże kluczową kwestią wydaje się umiejscowienie zarządzania

⁴⁶ G. Makowski, *Świątynia konsumpcji - geneza i społeczne znaczenie centrum handlowego*, Trio, Warszawa 2003r.

w całym procesie posiadania nieruchomości i określenie, jaką rolę ma odgrywać i jakie cele ma realizować w zależności od fazy cyklu posiadania nieruchomości komercyjnej.

Poniżej przedstawiono model cyklu posiadania nieruchomości wynikający z cyklu życia nieruchomości połączonego z cyklem inwestycyjnym i inwestorskim.



Rysunek 2.4. **Model cyklu posiadania nieruchomości komercyjnej**

Źródło: opracowanie własne na podstawie BASCS Guidance, Real Property Management Function, Management Business Process (sub-functions), www.collectionscanada.gc.ca, stan na 19.01.2009r.

Model cyklu posiadania nieruchomości komercyjnej pokazuje jego zbieżność z cyklem posiadania jakiejkolwiek nieruchomości, także mieszkaniowej. Jednakże poszczególne komponenty, w odniesieniu do nieruchomości komercyjnych, są zdecydowanie bardziej rozbudowane i złożone same w sobie. Jak pokazano na wykresie powyżej, można wyodrębnić następujące elementy:

- **plan posiadania nieruchomości**, który obejmuje szereg analiz w zakresie zapotrzebowania na tego rodzaju produkt, określenie możliwości finansowych oraz czasookresu wejścia w posiadanie nieruchomości i potencjalnej strategii co do okresu jej posiadania lub najmu, określenie potencjalnego charakteru nabycia – czy będzie to budowa obiektu, kupno już gotowego czy też najem etc.;
- **decyzja** o wejściu w posiadanie nieruchomości lub jej najem w oparciu o analizy poczynione na etapie planowania;
- **nabycie** nieruchomości oznacza tu nie tylko sam jej zakup lub też cały proces deweloperski zakończony wybudowaniem obiektu i jego odbiorem do użytkowania

przez stosowne służby urzędowe. Obejmuje także zawarcie wiążącej długoterminowej umowy najmu lub też leasing i przejęcie nieruchomości, lokalu lub całego obiektu w użytkowanie. Za każdym razem na tym etapie należy pamiętać o fakcie, iż nabycie pociąga za sobą przeniesienie na nabywcę określonych praw i obowiązków związanych z posiadaniem lub dzierżeniem danego produktu;

- **użytkowanie** jest kolejnym etapem cyklu bezpośrednio powiązanim z nabyciem i koniecznością dalszego zajęcia się posiadanym dobrem oraz przeznaczeniem go na cele określone w ramach pierwotnie przyjętego planu. Etap użytkowania w najszerszym zakresie jest powiązany z zarządzaniem nieruchomością. W zależności od charakteru nabycia i strategii nabywającego elementy składowe tego etapu mogą być różne. Poniżej przedstawiono koncepcję użytkowania w odniesieniu do centrum handlowego będącego własnością inwestora instytucjonalnego;
- **zbycie** jest finalnym elementem cyklu, po którym znów następuje planowanie co do zainwestowania funduszy pozyskanych ze zbycia lub też poszukiwanie alternatywnych lokalizacji w przypadku najmu. Zbycie może oznaczać zarówno sprzedaż obiektu, jak i wygaśnięcie długoterminowej umowy i jej nieodnowienie lub też zakończenie leasingu nieruchomości.

Poniżej przedstawiono elementy składowe „użytkowania”, które w przypadku centrum handlowego w oczywisty sposób dzieli się na elementy zarządzania, najmu, marketingu oraz aspekty relacyjne.



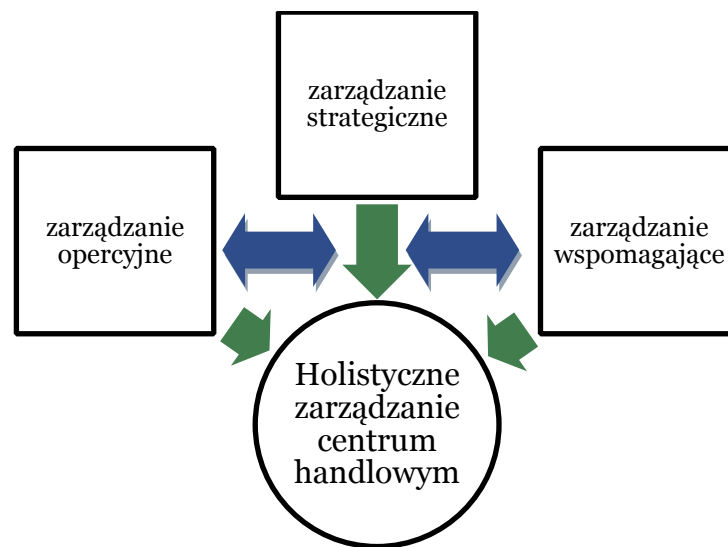
Rysunek 2.5. **Elementy składowe „użytkowania” w odniesieniu do centrum handlowego**

Źródło: opracowanie własne na podstawie BASCS Guidance, Real Property Management Function, Management Business Process (sub-functions), www.collectionscanada.gc.ca, stan na 19.01.2009r.

W przypadku inwestorów instytucjonalnych, których cele są zazwyczaj długoterminowe i powiązane ze wzrostem wartości nieruchomości, zarządzanie centrum handlowym oznacza zazwyczaj wystąpienie wszystkich trzech form: property management, facility management oraz bazującego na nich asset management. Pojawia się także silnie oddziałujący na wartość nieruchomości najem oraz PR i marketing.

Bardzo istotną rolę w użytkowaniu odgrywają także relacje inwestorskie. Najczęściej inwestorzy instytucjonalni nie nabywają nieruchomości wyłącznie z własnego kapitału, ale inwestują także kapitał innych podmiotów. Pomiedzy tymi podmiotami dochodzi do głównych ustaleń w zakresie zwrotu z inwestycji i czynników mogących wpłynąć na jego wysokość. W „użytkowaniu” jest miejsce także dla relacji pomiędzy zarządcą a inwestorem, agentem wynajmującym a inwestorem, działem marketingu i PR-u lub agencją a inwestorem, a także pomiędzy zarządcą a agentem, agentem a działem marketingu lub agencją. Od efektywności tych relacji bardzo często zależy skuteczność prowadzonych działań związanych z „użytkowaniem” i zarządzaniem centrum handlowym.

Zdaniem autorki, w oparciu o analizę powyższych współzależności i po zintegrowaniu powyższych funkcji, można mówić o **holistycznym podejściu do zarządzania centrum handlowym**.



Rysunek 2.6. **Elementy składowe holistycznego zarządzania centrum handlowym**

Źródło: opracowanie własne, koncepcja własna

Wszystkie wcześniej wymienione elementy zarządzania można połączyć w trzy grupy: zarządzanie strategiczne, zarządzanie operacyjne oraz zarządzanie wspomagające. W sposób dorozumiany pomiędzy zarządzaniem strategicznym oraz operacyjnym może zostać wkomponowane, o ile zachodzi tak potrzeba, zarządzanie taktyczne. O ile zakres zarządzania strategicznego i operacyjnego jest dość oczywisty, o tyle pojęcie zarządzania wspomagającego nie jest jednoznaczne. Kryją się pod nim elementy najmu, marketingu oraz relacyjne. Określenie „wspomagające” ma na celu podkreślenie ich funkcji oraz stanowienie pewnego dodatku do całej struktury zarządzania nieruchomością. Ich wyodrębnienie ma podkreślić znaczącą rolę i wpływ na pozostałe funkcje zarządzania.

Za wyodrębnieniem „zarządzania wspomagającego” przemawia także fakt, iż niektóre centra handlowe nie wymagają intensywnych działań związanych z najmem i marketingiem (głównie odnieść to można do centrów hipermarketowych i małych centrów lokalnych) lub też, o ile ich potrzebują, mogą je ograniczyć do działań doraźnych i zawężonych lub bardzo rozłożonych w czasie. W przypadku dobrze funkcjonującego niewielkiego obiektu, w którym zawarte są długoterminowe umowy, np. 5- lub 10-letnie, praca związana z komercjalizacją może być aktywnością określoną poprzez cykle wygasania tychże umów. Toteż przez cały okres (z uwzględnieniem odpowiedniego wyprzedzenia związanego z przedłużeniem umowy lub też poszukianiem nowego najemcy) funkcja wynajmu będzie niejako zawieszona w odniesieniu do tej konkretnej nieruchomości.

Zdaniem autorki, należy zwrócić uwagę na współzależności i wzajemne oddziaływania na siebie zarządzania strategicznego, operacyjnego i wspomagającego. Wprowadzenie pojęcia zarządzania holistycznego ma na celu podkreślenie konieczności szerszego spojrzenia na zarządzanie centrum handlowym. Niestety, w dobie wąskich specjalizacji w odniesieniu nie tylko do zarządzania, ale także innych dziedzin życia i nauki, wydaje się, iż wyłącznie całościowe spojrzenie na nieruchomość i jej otoczenie pozwoli na maksymalizowanie efektywności zarządzania. Tego typu podejście mogłoby stać się odpowiedzią na zapotrzebowanie ze strony dojrzewającego rynku centrów handlowych i funkcjonujących na nim podmiotów na wysoki poziom profesjonalizmu i skuteczność działań zarządców.

Rozdział 3

NAJEM JAKO ELEMENT ZARZĄDZANIA CENTRUM HANDLOWYM

Najem jest to proces zapewniający wypełnienie obiektu wybranymi najemcami z wyselekcjonowanych branż, wpisującymi się swą ofertą w strategię pozycjonowania centrum handlowego, płacącymi czynsz i pokrywającymi całkowicie lub częściowo koszty związane z eksploatacją obiektu. Znaczenie tego procesu i jego wynikowa są podstawą i elementem kształtującym formę i sposób zarządzania obiektem. Centrum handlowe bez najemców nie byłoby centrum handlowym i nie byłoby, z ekonomicznego punktu widzenia, racjonalnym przedsięwzięciem.

Proces najmu jest złożony, wieloetapowy i rozłożony w czasie. Podobnie jak zarządzanie stanowi on narzędzie pozwalające budować opłacalność inwestycji. Jednakże te dwa procesy nie zawsze przebiegają równolegle w czasie. Proces najmu towarzyszy inwestycji w centrum handlowe od chwili rozpoczęcia jej planowania, poprzez budowę, aż do końca jej użytkowania. Zarządzanie rozpoczyna się dopiero przed oddaniem projektu do użytkowania i wygasa wraz z zakończeniem jego użytkowania. Ta dwuetapowość najmu, z pierwszą fazą towarzyszącą procesowi deweloperskiemu przed otwarciem i drugą towarzyszącą zarządzaniu po otwarciu centrum handlowego, sprawia, iż można mówić o podziale na najem pierwotny i wtórny. Najem pierwotny odnosi się do pierwszego wynajmu lokali bezpośrednio od dewelopera lub też firmy prowadzącej dla niego proces komercjalizacji centrum handlowego. Najem wtórny dotyczy zaś wszystkich kolejnych wynajmów tego samego lokalu, głównie po oddaniu projektu do użytkowania. Z analiz wynika jednak, że zwłaszcza na silnie konkurencyjnych rynkach całkowite wypełnienie centrum handlowego przed otwarciem bywa bardzo trudne. W takich przypadkach często obserwowane jest przejście procesu wynajmu pierwotnego przez zarządzającego wraz z zarządzaniem obiektem. Jednakże z racji, iż zarządzający bazują jednocześnie na efektach najmu pierwotnego i prowadzą najem wtórny, autorka w miejscach, gdzie adekwatne jest używanie szerokiego pojęcia najmu, w rozumieniu istoty wspólnej dla obu wariantów najmu lub też ich łącznego występowania, używa ogólnego terminu „najem”.

Proces dojrzewania i saturacji rynku wymusza konieczność odróżnienia się i budowania własnej przewagi konkurencyjnej poprzez zaoferowanie klientom

oryginalności i wyjątkowości nie tylko formy architektonicznej, ale głównie w sferze ofertowej. Skutkiem tego jest patrzenie na proces komercjalizacji jako na sposób zapewnienia satysfakcjonującego wyniku finansowego oraz długoterminowego sukcesu komercyjnego inwestycji. Rola mierzalnych efektów najmu sprowadza się do stanowienia podstawy zarządzania centrum handlowym. M.in. dzięki aktywnemu zarządzaniu i czynnej komercjalizacji projektu, która jest jego częścią, projekt staje się przedsięwzięciem ekonomicznie zasadnym.

Wzrost roli najmu w zarządzaniu centrum handlowym nabiera na znaczeniu nie tylko ze względu na rosnący poziom konkurencji na rynku centrów handlowych w związku z ich budową, licznymi przebudowami czy też wzrostem liczby profesjonalnie zarządzanych obiektów. Istotnym elementem zacieśniającym relację najmu z zarządzaniem jest także wpływ czynników koniunkturalnych na rynek centrów handlowych. O ile w czasach prosperity ilość rozwijających się operatorów chcących prowadzić działalność w centrach handlowych jest znaczna, o tyle podczas dekoniunktury, przy spadku sprzedaży detalicznej i zysków detalistów oraz wzroście kosztów eksploatacyjnych i czynszowych, dochodzi do spowolnienia rozwoju sieci i zmniejszenia liczby najemców zainteresowanych rozwojem w centrach handlowych. W takim okresie najemcy dużo bardziej restrykcyjnie podchodzą do wyboru projektów, w które się angażują, przy jednoczesnym wzroście oczekiwań względem wynajmującego co do otrzymania zachęt finansowych (np. środki na wykończenie lokalu, obniżki czynszu). Dodatkowo centra handlowe muszą konkurować intensywnie z innymi formatami handlowymi na rynku, takimi jak centra wyprzedażowe, dyskonty. Projekty, które wchodzi na rynek w czasie recesji, mają znacznie wydłużony proces „dojrzewania”, przekraczający przyjmowany na rynku za standardowy okres około jednego roku.

Istotnym elementem łączącym najem z zarządzaniem jest fakt, iż proces zarządzania centrum handlowym jest znacznie utrudniony w przypadku dużej ilości pustostanów. Taki stan oznacza zdecydowanie mniejszą ilość środków finansowych na zarządzanie obiektem oraz na jego marketing, przy jednoczesnej konieczności utrzymania na niezmiennym poziomie jakości zarządzania oraz jakości i ilości marketingu. Praktyka rynkowa pokazuje, iż często w takiej sytuacji braki w kosztach eksploatacyjnych pokrywa właściciel obiektu, co pozwala utrzymać odpowiedni poziom i zakres usług. Jednocześnie jednak ma to negatywny wpływ na wynik finansowy inwestycji. Dużej ilość pustostanów może doprowadzić do sytuacji, w której brak najemców i oferty odciąga klientów do danego centrum handlowego. Zarządzający stoi w takim przypadku przed koniecznością wyszukiwania alternatywnych metod zwiększania ilości odwiedzających. Niestety, zazwyczaj jest to powiązane ze wzrostem

kosztów marketingowych i najczęściej przynosi jednorazowe, krótkotrwałe efekty lub wręcz nie powodują żadnej poprawy w zakresie odwiedzalności i sprzedaży. Wynika to z faktu, iż głównym oczekiwaniem klientów jest, aby centrum handlowe pełniło swoją komercyjną rolę i było „świątynią konsumpcji”⁴⁷ proponującą konkretną ofertę handlową.

3.1. Miejsce najmu w strukturach organizacyjnych zarządzania centrum handlowym

Proces najmu jest silnie powiązany z procesem zarządzania i samego posiadania nieruchomości komercyjnej, której przychody bazują właśnie na wynajmie. Można stwierdzić, że w przypadku, gdyby centrum handlowe nie miało najemców, nie potrzebowałoby zarządcy, a jedynie konserwatora technicznego obiektu. Jednakże trudno byłoby wówczas nazywać je centrum handlowym, gdyż nie spełniałoby swej handlowo-usługowej funkcji.

Najem jako komponent zarządzania centrum handlowym może być umiejscowiony:

- a) w wewnętrznej strukturze organizacyjnej właściciela nieruchomości;
- b) w wewnętrznych strukturach organizacyjnych zewnętrznej firmy zarządzającej;
- c) jako niezależna firma zewnętrzna świadcząca usługi równoległe z zewnętrzną firmą zarządzającą.

Na rynku centrów handlowych w Polsce spotykane są wszystkie powyższe modele. Wyraźną tendencją do posiadania struktur najmu wewnątrz organizacji widać w przypadku firm deweloperskich, które budują i komercjalizują samodzielnie obiekty, a następnie utrzymują je w swoim portfelu nieruchomości przez rok lub kilka lat, zarządzając nimi samodzielnie lub przez spółki córki. Takimi przykładami na rynku polskim są m.in. ETC, Echo Investment, Cefic, TK Development.

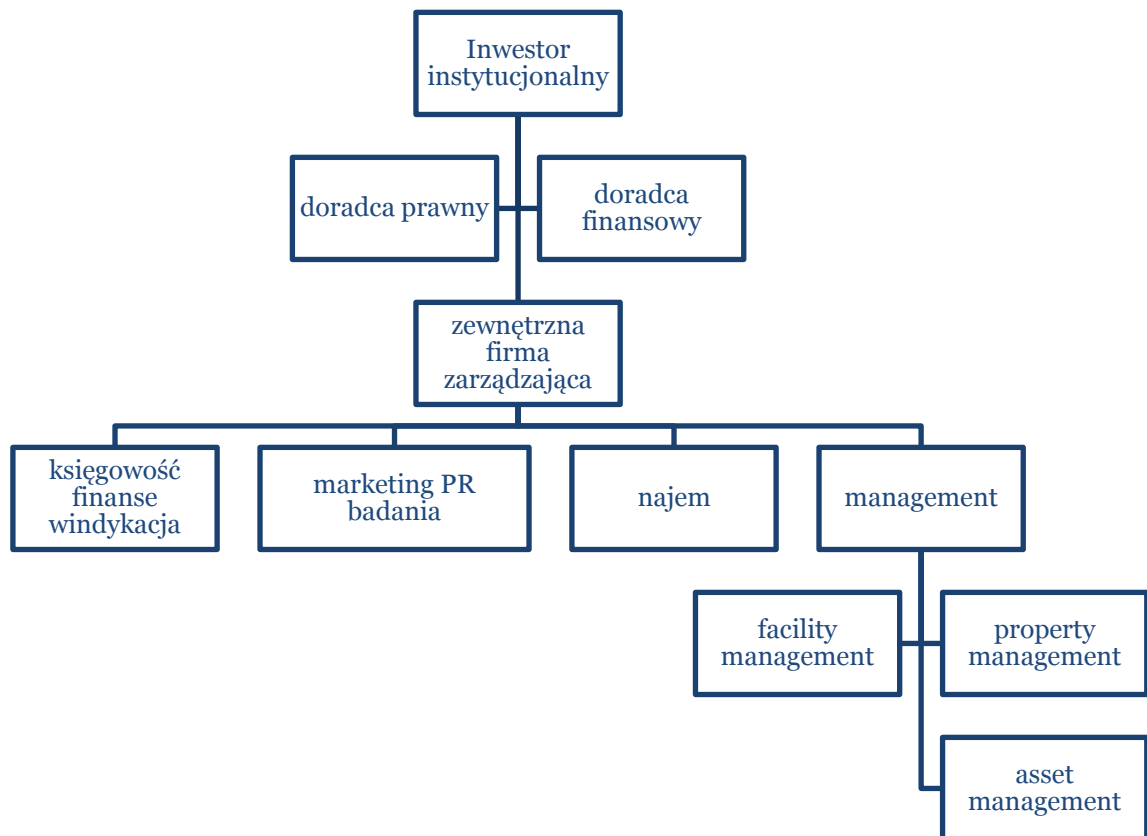
Model z wykorzystaniem przy najmie (pierwotnym i wtórnym) nieruchomości wewnętrznych struktur organizacyjnych zewnętrznej firmy zarządzającej jest szczególnie często praktykowany wśród funduszy nieruchomościowych, które posiadają duże portfolio centrów handlowych. Tego rodzaju podejście wynika głównie ze struktur samych funduszy i ich niewielkiej rozpiętości organizacyjnej. Pełnią one najczęściej rolę asset managera w stosunku do nieruchomości, które posiadają. Powiązanie najmu

⁴⁷ Termin „świątynia konsumpcji” w odniesieniu do centrum handlowego pochodzi z książki Grzegorza Makowskiego, *Świątynia konsumpcji – geneza i społeczne znaczenie centrum handlowego*.

i zarządzania i oddanie ich w ręce zewnętrznej firmy zarządzającej zdejmując z funduszu odium spraw codziennych, pozwalając mu skoncentrować się na strategiach podnoszenia wartości oraz na budowaniu relacji zarówno inwestorskich, jak i właścicielskich z najemcami. Tego rodzaju rozwiązanie pozwala zwiększyć koordynację prac i ich efektywność w ramach firmy zarządzającej, zwiększając przepływ kluczowych informacji. Z punktu widzenia funduszu wartością dodaną jest przejęcie przez firmę zarządzającą części odpowiedzialności za terminowość realizacji oraz kompatybilność najmu z głównymi celami dla nieruchomości, głównie w aspekcie komunikacyjnym i operacyjnym.

Coraz więcej firm zarządzających, chcąc sprostać oczekiwaniom kompleksowości obsługi i ograniczeniu do minimum rozdrobnienia w zakresie obsługi funduszu, oferuje pakietowe zarządzanie obejmujące zarządzanie wspomagające w formie najmu oraz usług marketingowych i PR. Przykładami na polskim rynku są m.in. DTZ Management, Apsys Management.

Najbardziej spotykane, zwłaszcza na etapie rekomercjalizacji istniejących obiektów, jest zlecenie wynajmu firmie niepowiązanej strukturalnie ani z właścicielem, ani z firmą zarządzającą. Tego rodzaju sytuacje zachodzą najczęściej w przypadku, gdy właściciel chce współpracować z określoną firmą zarządzającą, która, niestety, nie oferuje usług w zakresie wynajmu powierzchni. Wybór takiego rozwiązania może też wynikać z posiadania przez fundusz pojedynczych, niewielkich nieruchomości handlowych, które są zarządzane samodzielnie przez właściciela poprzez osobę administratora obiektu i firmę zewnętrzną świadczącą usługi w zakresie facility management. Rolę prowadzącego najem i poszukującego zainteresowanych najemców do tego rodzaju projektów, które najczęściej są zlokalizowane w mniejszych miastach i opierają swą bazę najemców na lokalnych operatorach handlowych, pełnią sami administratorzy lub też małe, często lokalne biura pośrednictwa w obrocie nieruchomościami. Na polskim rynku pojawiło się także kilka małych firm, które specjalizują się w komercjalizacji małych projektów oraz reprezentują najemców i wyszukują dla nich lokalizacje.



Wykres 3.7. Typowa struktura organizacyjna zarządzania centrum handlowym w przypadku inwestorów instytucjonalnych

Źródło: opracowanie własne

3.2. Elementy procesu najmu

Proces najmu, jak wcześniej wspomniano, przebiega wieloetapowo. Jego skuteczność i racjonalność wymaga od osób zarządzających i komercjalizujących obiekt świadomości i wiedzy o sposobie tworzenia i utrzymywania wartości centrum handlowego oraz o zakresie wpływu decyzji dotyczących najmu na inwestycyjną wartość obiektu. W celu usprawnienia tego procesu i zagwarantowania jego spójności tworzone są (lub przynajmniej powinny być) strategie najmu.

Strategia najmu, przygotowywana przez osoby odpowiedzialne za komercjalizację, musi niejednokrotnie godzić w sobie dwa sprzeczne w wielu przypadkach cele – zmianę doboru najemców na bardziej atrakcyjny dla potencjalnych klientów i uzyskanie satysfakcjonujących wyników finansowych.

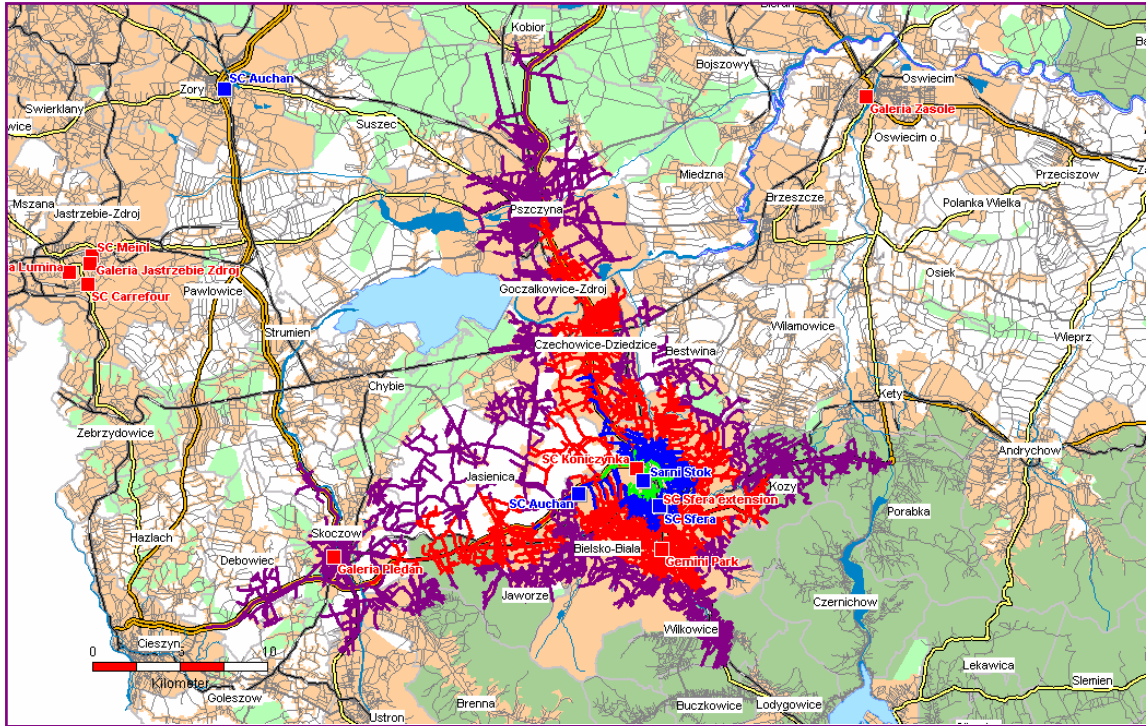
Elementy procesu najmu można podzielić na następujące fazy:

- 1) **faza koncepcyjna** – przygotowanie: zbudowanie strategii najmu obejmującej zapoznanie się z rynkiem, na którym będzie funkcjonował projekt i opracowanie takiego poziomu przychodowego, doboru najemców i skali projektu, które zapewnią komercyjny sukces przedsięwzięciu deweloperskiemu lub też spełnią założenia strategii inwestora;
- 2) **faza implementacyjna** – wdrażanie: wprowadzanie przyjętej i zaakceptowanej strategii polegające na najmie powierzchni zgodnie z założeniami w zakresie doboru najemców i stawek czynszu za m² oraz finalizacji uzgodnień pomiędzy stronami w formie zawarcia ostatecznej umowy najmu konkretnych lokali;
- 3) **faza powykonawcza** - egzekucja umowy najmu: etap ściśle połączony z zarządzaniem obiektem i obejmujący realizację postanowień zawartych przez strony w podpisanej umowie najmu, w formie m.in. przekazania lokalu, ściągnięcia zabezpieczeń umowy najmu, wystawiania faktur i wyegzekwowania należności, zapewnienia realizacji postanowień umowy najmu.

Każdy z komponentów procesu najmu jest wieloskładnikowy i podlega pewnej etapowości związanych z nim działań. Podstawowym elementem, będącym przygotowaniem do rozpoczęcia procesu najmu, jest **analiza rynkowa** oraz **analiza samego projektu**.

Niezwykle istotne jest **odniesienie wizji projektu do jego faktycznej lokalizacji oraz istniejącej i planowanej konkurencji**. Oceniając lokalizację, uwzględnia się nie tylko samo fizyczne położenie, jego widoczność, obecne i potencjalne skomunikowanie z resztą miasta i regionu, istniejącą infrastrukturę, ale także subiektywne postrzeganie miejsca przez potencjalnych kupujących jako handlowego lub też nie, jako miejsca prestiżowego i aspiracyjnego czy też ocenianego raczej negatywnie. **Analiza lokalizacji** obejmuje ocenę jakości i nośności zasięgu oddziaływania centrum (catchment area) pod kątem profilu socjodemograficznego, psychodemograficznego, ekonomicznego, struktury zatrudnienia potencjalnych klientów oraz regionalnych i kulturowych zwyczajów na danym obszarze.

Korzystne dla racjonalizacji projektu jest stworzenie analizy rynkowej w formie graficznej przedstawianej jako mapa zasięgu oddziaływania centrum z naniesionymi konkurencyjnymi projektami i określeniem ich potencjalnego wpływu. Tego rodzaju analizy są przygotowywane przez profesjonalne firmy, takie jak GFK Polonia, Geni.



Rysunek 3.8. Przykład określenia zasięgu oddziaływania centrum handlowego X zlokalizowanego w Bielsku Białej na przykładzie badania firmy Geni Polska

Źródło: materiały prezentacyjne firmy Geni Polska

Dogłębna **analiza zasięgu oddziaływania centrum** handlowego oraz jego potencjał i przypuszczalny profil konsumencki mogą w dużej mierze pomóc zdefiniować charakter centrum i określić jego pozycjonowanie, a poprzez to rzutować także na najem i dobór najemców. Mogą także wpłynąć na wprowadzenie pewnych rozwiązań architektonicznych dostosowanych do specyficznej grupy docelowej klientów (np. więcej miejsc parkingowych dla rodzin z dziećmi, udogodnienia dla osób starszych etc.)

Kolejnym krokiem w procesie najmu jest szczegółowa **analiza samego projektu centrum handlowego**. Ocenie poddawana jest wielkość projektu, ilość kondygnacji, ilość i rozmieszczenie wejść do obiektu oraz wyjść ewakuacyjnych, wszelkie rozwiązania komunikacyjne (poziome i pionowe, zastosowanie schodów ruchomych, chodników ruchomych, wind, połączenie centrum z parkingami), rozwiązania architektoniczne rzutujące na możliwość podziału powierzchni (głównie rozstaw słupów w ramach konstrukcji nośnej) oraz na ogólną funkcjonalność powierzchni i, co jest szczególnie istotne przy projektach wielopoziomowych, zachowanie widoczności lokali w połączeniu z dużą ilością komunikacji pionowej. Oprócz analizy aspektów architektonicznych ocenia się także specyfikację techniczną projektu i kluczowe rozwiązania techniczne, takie jak klimatyzacja, wentylacja,

przyłącza instalacji, wykończenie lokalu. Definiowane są także wjazdy i wyjazdy z parkingów centrum handlowego (z parkingu naziemnego, podziemnego), stopień łatwości włączenia się do ruchu oraz możliwość zastosowania rozwiązań bezkolizyjnych. Analiza parkingów obejmuje nie tylko ich ilość ogółem, ale także proporcje w stosunku do wielkości projektu, ich rozmieszczenie na terenie nieruchomości, sposób powiązań z samym centrum i jego zasilanie przez odwiedzających z poszczególnych parkingów.

Wspomniana powyżej ocena widoczności centrum od strony głównych dróg dojazdowych jest tylko jednym z elementów związanych z analizą systemu drogowego. Istotna jest także ocena natężenia ruchu przy głównych drogach dojazdowych oraz ich przepustowości. Ważnym elementem analizy jest sprawdzanie połączeń środkami komunikacji publicznej (autobusy, tramwaje, trolejbusy), zaś w przypadku projektów regionalnych także dojazd pociągiem, busem, PKS.

Znaczącym punktem jest określenie antycypowanego poziomu odwiedzalności w obiekcie oraz minimalnych i maksymalnych przedziałów liczbowych natężenia ruchu klientów. Jest to istotne w związku z określoną przepustowością korytarzy, wydajnością komunikacji pionowej oraz ilością zarówno miejsc parkingowych, jak i np. toalet czy szatni.

Jako bardzo pomocna metoda przy analizie konkretnego obiektu stosowana jest **analiza SWOT**. W odczuciu autorki i na podstawie jej praktycznych doświadczeń, najlepiej sprawdza się dokonanie dwóch osobnych analiz – dla lokalizacji oraz dla samego projektu, po czym nałożenie na siebie obu tych ujęć i dokonanie na ich podstawie globalna analizy dla całej nieruchomości.

Analiza SWOT dla centrum handlowego jest analizą czynników zewnętrznych oraz wewnętrznych wpływających na dany projekt. Bazuje ona na wskazaniu silnych i słabych stron centrum handlowego oraz szans i zagrożeń, jakie realnie lub potencjalnie mogą pojawić się przed danym obiektem. Pozwala także na zawężenie podejścia poprzez ocenę czynników zarówno w skali makro, jak i mikro.

Kolejnym elementem w ramach procesu najmu jest szczegółowa analiza zakładanego **podziału powierzchni** pod kątem poszczególnych kategorii branżowych, a w ich ramach konkretnych najemców, jak również ocena oferty towarowej (merchandisingu) określonych najemców. Etap ten jest szczególnie istotny ze względu na budowanie określonego typu centrum oraz zdefiniowanie jego szczegółowego profilu obiektu w poszczególnych segmentach. Pozwala to na usystematyzowanie podejścia do procentowego podziału powierzchni pomiędzy poszczególne branże, przy jednoczesnej weryfikacji nadreprezentacji lub też niewystarczającej reprezentacji poszczególnych kategorii ofertowych i funkcjonalnych. Analiza na tym etapie pozwala zoptymalizować dobór najemców pod kątem połączenia

wymagań powierzchniowych i wykończenia powierzchni, funkcji i oferty z przychodami czynszowymi.

Następnym etapem procesu najmu jest **estymacja przychodów oraz kosztów związanych z pozyskaniem potencjalnych najemców**. Kluczowe jest określenie potencjalnych, możliwych od osiągnięcia stawek czynszowych w wybranej walucie na m² w ramach zakładanego podziału branżowego i określonego doboru najemców. Często spotykana na tym etapie jest analiza wrażliwości stawek czynszowych, mająca de facto pokazać deweloperowi lub inwestorowi wersję realistyczną, optymistyczną i pesymistyczną przychodów. Jest to istotne w kontekście ewentualnego przeciąganie się w czasie procesu deweloperskiego i długości procesu komercjalizacji, które nakładają się na makro- i mikroekonomiczne cykle koniunkturalne.

Stawki czynszowe w ramach centrum są bardzo rozbieżne i wahają się obecnie od kilku euro za m² w przypadku powierzchni wynajmowanej przez hipermarkety do kilkudziesięciu lub nawet ponad stu kilkudziesięciu euro za m² w najdroższych centrach w Warszawie w przypadku najmniejszych powierzchni z przeznaczeniem np. na akcesoria.

Istnieje szereg czynników wpływających na wysokość stawek czynszowych w centrum handlowym. Są to m.in.:

- sama lokalizacja obiektu (miasto, położenie w ramach miasta), skala obiektu, pozycjonowanie, wizerunek oraz opinie o nim;
- potencjał sprzedażowy w danym obiekcie mierzony jako wysokość obrotów na m² powierzchni najmu;
- lokalizacja lokalu w ramach centrum i estymacja przepływu klientów;
- sąsiedztwo kluczowych najemców;
- wielkość lokalu i jego kształt;
- długość witryny oraz widoczność lokalu w ramach centrum;
- standard wykończenia lokalu;
- przeznaczenie branżowe lokalu.

Czynnikiem wpływającym na wysokość stawek czynszu są także, a może przede wszystkim, koszty realizacji centrów handlowych. Jednakże, jak zostanie pokazane poniżej, koszty te w głównej mierze odzwierciedlają pewne wartości minimalne, które muszą zostać osiągnięte w celu pokrycia wydatków poniesionych na realizację projektu i osiągnięcia zakładanego przez dewelopera/inwestora zysku. Są to jednak jedynie pewne ogólne wytyczne, które dopiero po uwzględnieniu w/w elementów nabierają wartości ofertowych. Czynsz z tytułu najmu powierzchni w centrum handlowym jest wartością rynkową prawa korzystania z określonej powierzchni w ramach centrum

handlowego. Wartość rynkowa oznacza w tym przypadku najbardziej prawdopodobną cenę możliwą do uzyskania na rynku przy stanowczym zamiarze zawarcia umowy⁴⁸ najmu. „Wartość i cena na dane dobro zbliżają się do siebie w warunkach rynku doskonałego, a rynek taki występuje wyłącznie w teorii. W warunkach normalnych odchylenia ceny od wartości nieruchomości wywoływane są różnymi czynnikami, do których należą zmiany popytu i podaży w czasie (...).”⁴⁹ Czynsz za metr kwadratowy powierzchni najmu jest po prostu ceną, którą nabywca, czyli najemca, jest w stanie i chce zapłacić. Dlatego też niejednokrotnie ceny najmu za m² nie mają nic wspólnego z powyższymi elementami i poniższymi wyliczeniami stawek minimalnych.

W przypadku najmu powierzchni w centrach handlowych trudno jest właściwie wskazać poziom popytu, w związku z ciągłymi zmianami na rynku najemców, takimi jak: wchodzenie nowych najemców międzynarodowych na rynek polski, niesprawdzanie się pewnych konceptów handlowych i wycofywanie się producentów z budowania własnych lub franszizowych sieci handlowych, zmiany formatów sprzedażowych przez najemców etc. O ile łatwo jest określić poziom istniejącej i planowanej podaży powierzchni w centrach handlowych, o tyle trudnej jest dokonać oceny wartościującej, czy dany poziom oznacza nadpodaż, równowagę czy wręcz lukę popytową. Niestety, nie istnieją maksymalne wartości bezwzględne powierzchni handlowej w m² w przeliczeniu na jednego mieszkańca, które określałyby poziom podaży powierzchni handlowej, powyżej którego żaden deweloper nie powinien planować jakiegokolwiek projektu handlowego w danym mieście. Nawet w przypadku zachowania wartości bezwzględnych dostępnej powierzchni najmu w centrach handlowych na konkretnym obszarze w określonym czasie, należy uwzględniać transformacje rynku powiązane ze zmianami jakościowymi projektów w czasie wynikającymi z ich naturalnych cykli życia. Dlatego też, jeśli na rynku, określanym do tej pory jako nasycony, pojawi się nowy projekt w bardzo dobrej lokalizacji i o ciekawym formacie, należy przyjąć, iż może mieć on rację bytu w związku z faktem, iż będzie w stanie, wprowadzając nowych najemców i nowe koncepty handlowe, przejąć zarówno lepszych najemców z innych centrów, jak i klientów ze starszych obiektów. Paradoksalnie, nie oznacza to zamknięcia innych obiektów, a raczej pozostanie ich w ramach dostępnej podaży powierzchni handlowych, której będzie towarzyszyła zmiana pozycjonowania centrum poprzez zamianę jakościową najemców i ich oferty. Zmiana pozycjonowania przebiega wtedy najczęściej dwubiegunowo. Z jednej strony, jak wynika z obserwacji rynku, jest to podnoszenie rangi projektów i ich charakteru,

⁴⁸ *Pośrednik na rynku nieruchomości*, red. Z. Brzeziński, Poltext, Warszawa 2000, str.30.

⁴⁹ *Ibidem*, str. 29.

np. centrum handlowe Klif w Warszawie. Z drugiej zaś strony obniża się charakter projektów, a głównymi najemcami zostają lokalni przedsiębiorcy oraz sieci o nieugruntowanej pozycji na rynku, np. centrum handlowe ETC w Gdańsku.

Bardzo istotne z punktu widzenia atrakcyjności dla najemcy jest wspomniane wyżej pozycjonowanie oraz wizerunek centrum. W projekcie wypromowanym na miejsce, „w którym należy być” (są to pojedyncze przypadki), najemcy, szczególnie sieciowi, gotowi są utrzymywać nawet niedochodowe lokale kosztem innych swoich punktów. Traktują je wówczas jako swoiste „sklepy pokazowe” (flagship stores).

Należy zauważyć, iż w przypadku wysokiej produktywności powierzchni najmu wyrażonej we wskaźnikach, takich jak poziom sprzedaży na m² powierzchni najmu, najemcy są skłonni płacić wyższe czynsze. Często średni procentowy udział w obrotach najemców w mniej i bardziej efektywnych lokalizacjach kształtuje się na takim samym poziomie. Wynika to m.in. z faktu, iż mniejszej sprzedaży w słabych lokalizacjach towarzyszy znacznie niższy czynsz, zaś najlepsze pod względem obrotów projekty łączą się z wysokimi stawkami za m² powierzchni najmu.

Przyjmuje się, że istotnym czynnikiem dla poziomu czynszu jest umiejscowienie lokalu najemcy w ramach obiektu w odniesieniu do wejścia głównego do centrum oraz linii kas. Paradoksalnie, najdroższymi lokalami nie są te przy samym wejściu, bardzo często pomijane przez przychodzących klientów, lecz lokale naprzeciw wejść głównych, które są pierwszymi, jakie klient widzi, wchodząc do obiektu. Praktycznie każde centrum posiada obszary mniejszej odwiedzalności, z racji oddalenia od kluczowych najemców lub też z powodu zastosowanych rozwiązań architektonicznych. Tego rodzaju lokale zazwyczaj są wynajmowane na preferencyjnych warunkach w celu ichapełnienia.

Poniżej przedstawiono metody określania potencjalnych poziomów czynszów w centrach handlowych.

Pierwszą z nich jest ustalanie optymalnego poziomu czynszu w odniesieniu do poziomu sprzedaży. Polega to na powiązaniu wyników najemców z przychodami wynajmującego, przy uwzględnieniu marż brutto, kosztów operacyjnych, wymagań dla marży netto oraz przewidywanego maksymalnego poziomu sprzedaży osiąganego przez najemcę w danym lokalu. Metoda ta wymaga współpracy i otwartości pomiędzy stronami przy jednoczesnej jawności danych. Może być stosowana przez zarządcę centrum handlowego oraz właściciela tego typu nieruchomości w przypadku, gdy posiada on informacje dotyczące określonego najemcy z wielu centrów handlowych z okresu kilku lat. Niestety, ze względu na brak dostępnych danych (w Polsce są publikowane raporty z obrotami konkretnych branż w ramach określonych projektów, jak ma to miejsce np. w USA) nie może być stosowana przez

właścicieli nieposiadających dużego portfolio lub też mających w swoich projektach głównie lokalnych najemców. Także sami najemcy nie chcą dobrowolnie udostępniać swoich wyników sprzedaży, a przedstawiając, bardzo często je zaniżają, podobnie jak robią to z poziomem marż na swoich produktach. O ile zarządcy i właściciele mogą posiadać zebrane dane o obrotach, to właśnie brak rzetelnych i obiektywnych informacji na temat poziomu marż najemców blokuje rozpowszechnienie tej metody, która de facto wydaje się sprawiedliwą i racjonalną w swych założeniach.

W większości krajów zachodnich przyjmuje się, że poziom czynszu powinien kształtować się w stosunku do poziomu obrotów i marż osiągniętych w tych branżach, w zależności od branży, na następującym poziomie:

- hipermarket/supermarket : 2-5%;
- elektronika: 2-5%;
- moda/ubrania : 7-18%;
- zdrowie i uroda: 5-8%;
- czas wolny (multimedia, książki): 6-10%;
- restauracje/food court: 10-20%;
- inne kategorie: 10-15%⁵⁰.

W polskich warunkach za zadawalający uznaje się najczęściej wskaźnik na poziomie ok. 10-15%, w zależności od branży, z wyłączeniem kategorii najemców wielkopowierzchniowych. Jeśli udziały najemcy są na poziomie wyższym, jest to sygnał dla właściciela, iż należy przyrzeć się dokładnie wynikom działalności najemcy w zestawieniu z wynikami innych najemców tej samej branży. W przypadku wysokich udziałów czynszu w obrocie, w odniesieniu do wszystkich najemców, wynajmujący weryfikuje rynkowy poziom czynszu dla przedmiotowej branży i podejmuje decyzje co do najemcy i branży oraz wysokości płaconego czynszu. Jeżeli natomiast osiągnięte są niższe wskaźniki, jest to informacja dla wynajmującego oraz zarządcy, iż dany najemca ma niedoszacowany czynsz bazowy, który może mu zostać podniesiony po wygaśnięciu obowiązującej umowy najmu. Tego rodzaju analizy są bardzo istotne szczególnie przy rekomercjalizacji i renegotjacji warunków wygasających umów najmu.

Kolejną metodą jest ustalenie czynszu przy pomocy kapitalizacji dochodu. W tym celu wynajmujący mnoży koszt nieruchomości, który może określić na podstawie cen porównywalnych obiektów komercyjnych przez przyjętą przez siebie lub też rynkową stopę kapitalizacji. Otrzymuje w wyniku tego roczny przychód z tytułu czynszu netto. Wynik ten zostaje następnie powiększony o planowane koszty eksploatacyjne, które zapłacą najemcy w ramach zaliczek eksploatacyjnych,

⁵⁰ Dane na podstawie raportu JLL z 2005 r.

i pomniejszony o ewentualne koszty własne, które będzie musiał ponieść właściciel w związku z pojawieniem się wydatków niepokrywanych przez najemców (np. w przypadku, gdy hipermarket ma koszty nierozliczane, a płaci comiesięczny ryczałt w wysokości np. nieprzekraczającej 50% realnej kwoty kosztów operacyjnych). W wyniku tego wynajmujący otrzymuje całkowitą wartość przychodów z tytułu wynajmu. Po podzieleniu jej przez wskaźnik wynajęcia lokali (obliczany jako różnica jedności i zakładanego poziomu pustostanów i nieotrzymanego czynszu), otrzymuje urealnioną wartość potencjalnego przychodu z całego obiektu z tytułu najmu. Po podzieleniu tej wartości przez całkowitą powierzchnię najmu w m² uzyskuje potencjalną, minimalną wartość czynszu na m².

Innym sposobem ustalania czynszu jest **metoda uwzględniająca zdyskontowane przepływy pieniężne** (cashflows), polegająca także na wyliczeniu rocznego przychodu netto z nieruchomości, ale w oparciu o szacowane miesięczne przychody. Dalsza metodologia wyliczania czynszu jest taka sama jak w omówionym wyżej przypadku.

Bardzo istotna jest metoda ustalania minimalnego poziomu czynszowego (breakeven rent) przy projektach nowo powstających, która polega kolejno na określeniu kosztu budowy obiektu i przemnożenia go przez współczynnik wartości kredytu zaciągniętego na jego budowę do wycenianej wartości nieruchomości. Obliczoną w ten sposób wartość kapitału własnego mnoży się przez oczekiwaną przez właściciela stopę kapitalizacji, uzyskując wysokość przepływów pieniężnych firmy. Po zsumowaniu przepływów pieniężnych i opłat związanych z obsługą zaciągniętego kredytu otrzymuje się przychód roczny netto, czyli roczny przychód netto. Podzielenie rocznego przychodu netto, podobnie jak w przypadku wcześniejszych wyliczeń, przez wskaźnik pustostanów i nieotrzymanego czynszu pozwala uzyskać całkowitą wartość wymaganego przychodu z tytułu wynajmu. Wynikiem podzielenia jej przez planowaną powierzchnię najmu jest wartość czynszu minimalnego na m², która stanowi wartość minimalną pokrywającą koszty realizacji projektu.

Duże znaczenie ma weryfikacja czynszu minimalnego w odniesieniu do stawek rynkowych. Po ustaleniu minimalnej stawki bazowej zawsze zachodzi konieczność porównania minimalnego poziomu stawki czynszowej z poziomem rynkowym. Im większa jest pomiędzy nimi różnica (na korzyść stawek rynkowych), tym większy komfort dla wynajmującego związany z poczuciem, iż jego projekt jest racjonalny pod względem ekonomicznym. W odwrotnym przypadku koszt kapitału lub też jego struktura powinny być ponownie poddane ocenie, gdyż ryzyko związane z danym projektem byłoby bardzo wysokie.

W związku z faktem, iż stawka minimalna jest stawką uśrednioną, należy także określić rynkową średnio ważoną stawkę czynszową możliwą do osiągnięcia na poszczególnych lokalach w oparciu o podział branżowy i projekcję spodziewanych przychodów. W sytuacji saturacji rynku projektami handlowymi i rosnących oczekiwań najemcy w zakresie przyznania przez wynajmujących swoistych materialnych zachęt do wejścia w konkretny projekt ważne jest, aby każda estymacja poziomu czynszu uwzględniała także możliwe kontrybucje w zakresie wykańczania lokali, wakacje czynszowe lub czasowe obniżki w wysokości czynszu w trakcie trwania umowy najmu. Opisana wcześniej weryfikacja stawki w odniesieniu do osiąganych wysokości lub do estymowanego poziomu obrotów najemców jest bardzo wiarygodnym wskaźnikiem w odniesieniu zarówno do efektywności działalności poszczególnych najemców, jak i całej branży.

Z punktu widzenia samego zarządzania kluczowym elementem przygotowania do wynajmu jest określenie poziomu i zakresu stawek kosztów operacyjnych i opłaty marketingowej na m², które będą negocjowane z potencjalnymi najemcami. Jednakże dopiero po dodaniu estymacji kontrybucji finansowych dla poszczególnych potencjalnych najemców w ramach określonego ich doboru (poziomy wykończenia lokali, okresy bezczynszowe etc.) można spojrzeć finalnie i kompleksowo na wyłaniający się, przygotowany, szczegółowy plan centrum handlowego.

Proces najmu jest elementem rozłożonym w czasie. Dlatego też istotne jest **określenie harmonogramu najmu** z uwzględnieniem etapowania na najemców kluczowych i pozostałych.

Kolejnym krokiem w procesie najmu jest **identyfikacja potencjalnych najemców** zgodnie z przyjętą strategią najmu oraz zakładanym planem doboru najemców i ich oferty. O ile pierwszą fazę można było nazwać analityczno-doradczą, o tyle ten etap jest związany ściśle z pośrednictwem i pracą agencyjną. Deweloperzy i późniejsi inwestorzy bardzo często zlecają jego przeprowadzenie zewnętrznym, wyspecjalizowanym agencjom nieruchomości specjalizującym się w najmie powierzchni w centrach handlowych. Ich praca polega nie tylko na identyfikacji najemców, lecz również na przygotowywaniu prezentacji i wysyłaniu ofert najmu oraz prowadzeniu negocjacji umów. Niejednokrotnie zajmują się oni również koordynacją obiegu dokumentów zwianych z najmem pomiędzy stronami, tj. najemcą a wynajmującym.

Przed rozpoczęciem procesu prezentowania projektu i ofertowania najemców należy pozyskać maksymalnie dużo informacji na temat potencjalnych najemców, z którymi przewidywane jest prowadzenie rozmów biznesowych. Dane powinny dotyczyć głównie aktywności najemcy w danym obszarze, jego planów ekspansji oraz profilu działalności. W celu oszacowania dopasowania danego najemcy do profilu

centrum i potencjalnych oczekiwań klientów należy powiązać je z ekonomicznymi i demograficznymi wskaźnikami ze stref zasięgu oddziaływania centrum,.

W ramach kolejnego kroku, którym jest **kontakt z najemcą**, niezwykle ważne jest zdefiniowanie długości procesu decyzyjnego po stronie najemcy w odniesieniu do wejścia do projektu. W procesie najmu należy przyjmować zasadę rozpoczynania negocjacji i finalizacji warunków najpierw z największymi i kluczowymi najemcami, a dopiero w następnej kolejności z mniejszymi, u których proces decyzyjny jest krótszy i ewentualna możliwość ich zastąpienia innym najemcą większa. Podobnie jak przy każdego rodzaju sprzedaży najistotniejsza jest proaktywność ze strony firmy lub osoby wynajmującej. Kontakt z klientem następuje drogą telefoniczną, mailową lub od razu w formie bezpośredniego spotkania.

Kluczową rolę w procesie najmu odgrywa odpowiednia prezentacja samego projektu, jak również ofertowanie oraz umiejętne przeprowadzenie negocjacji zarówno warunków oferty, jak i samej umowy najmu.

Właściwie przygotowana **prezentacja**, dostosowana do specyfiki najemcy, powinna, odpowiadając na wszelkie jego pytania i wątpliwości, zachęcić go do wynajęcia lokalu. Pokaz ma najczęściej formę prezentacji multimedialnej, która zawiera m.in.:

- ogólne informacje o projekcie, jego skali i specyfice wyróżniającej go na tle konkurencji;
- informacje na temat lokalizacji w skali mikro i makro, w tym o mieście i okolicach;
- informacje na temat zasięgu oddziaływania centrum;
- plan centrum z zaznaczeniem branż i przeznaczenia lokali zgodnie z wcześniej przygotowanym i opracowanym dobozem najemców i podziałem ofertowym;
- plan centrum zawierający zwymiarowane powierzchnie poszczególnych lokali, w tym szerokość, długość (określaną także jako głębokość lokalu) oraz powierzchnię całkowitą lokalu; określenie wysokości lokalu oraz umiejscowienie poszczególnych przyłączy mediów;
- plan ogólny centrum, z zaznaczeniem wejść do obiektu, naniesiony na plan lokalizacyjny pokazujący główne drogi dojazdowe, wjazdy na parkingi oraz umiejscowienie przystanków komunikacji publicznej (przystanki autobusowe, tramwajowe, trolejbusowe, stacje metra lub też, o ile jest w pobliżu, dworzec PKP, PKS lub przystanek busów). Często pomocne jest wizualizowanie lokalizacji za pomocą zdjęć zrobionych z lotu ptaka z zaznaczeniem samego centrum;

- w przypadku projektów nowo powstających wizualizacje lub renderingi projektów zarówno z zewnątrz, jak i wewnątrz obiektu, zaś w przypadku istniejących obiektów – zdjęcia fasady, wewnątrz oraz różnego rodzaju działań marketingowych przyciągających klientów do centrum;
- informacje na temat planowanych lub realnych wyników centrum, w tym m.in. wyniki odwiedzalności obiektu;
- informacje na temat pozycjonowania centrum handlowego oraz zakładanego lub realnego profilu klienta.

Tworząc prezentację, należy przygotować się na ewentualne dodatkowe pytania najemcy dotyczące następujących zagadnień:

- aspekty techniczne prac wynajmującego oraz instrukcje dotyczące prac najemcy, w tym w zakresie stanu technicznego, w jakim przekazywany jest lokal, typu ogrzewania i klimatyzacji etc.;
- standardowy wzór umowy najmu, jej formy oraz kluczowe elementy komercyjne i metodologia ich zapisu w umowie najmu, w tym m.in. formy dopuszczalnych zabezpieczeń umowy najmu, takie jak gwarancja, kaucja, poddanie się egzekucji z lokalu lub do określonej kwoty etc.;
- elementy składowe kosztów eksploatacyjnych oraz metodologia ich rozliczania;
- elementy składowe kosztów marketingowych wraz z informacją, czy są one włączone do kosztów eksploatacyjnych, czy też nie oraz metodologia ich rozliczania lub indeksowania;
- metody rozliczania indywidualnego zużycia mediów przez najemcę w lokalu;
- badania potencjalnego lub realnego, w przypadku istniejących centrów handlowych, zasięgu oddziaływania centrum;
- charakterystyka zakładanego lub istniejącego profilu klienta centrum;
- zakładane lub realne, w przypadku projektów istniejących, wyniki odwiedzalności obiektu;
- dane kontaktowe do osób odpowiedzialnych za najem .

Po dokonaniu prezentacji oraz udzieleniu odpowiedzi na wszystkie zadane przez najemcę pytania, konieczne jest **potwierdzenie zainteresowania ze strony najemcy** prowadzeniem dalszych rozmów odnośnie wynajmu lokalu w przedmiotowym projekcie. W przypadku takiego potwierdzenia przygotowywana jest **oferta najmu**. Zawiera ona kluczowe elementy komercyjne, takie jak:

- lokalizację i opis projektu;
- proponowaną lokalizację w ramach projektu, w tym podanie poziomu w centrum, na którym znajduje się dany lokal, szczegółowe umiejscowienie oraz

powierzchnię, szerokość i głębokość lokalu, jak również podanie szerokości witryny;

- proponowany czynsz minimalny (bazowy) z zaznaczeniem waluty oraz przelicznika, który będzie stosowany w przypadku wyrażenia czynszu w walucie innej niż złoty polski;
- wskaźnik indeksacji oraz częstotliwość jego naliczania;
- proponowany czynsz od obrotu wraz z podaniem częstotliwości jego naliczania;
- określenie stawek kosztów eksploatacyjnych oraz marketingowych;
- proponowany okres najmu wraz z podaniem momentu rozpoczęcia biegu umowy;
- wymagane formy zabezpieczenia wykonania umowy wraz z określeniem ich wysokości;
- przeznaczenie lokalu wraz z podaniem ograniczeń, o ile takie występują;
- termin przekazania lokalu najemcy;
- stan wykończenia lokalu, w jakim zostanie on przekazany najemcy;
- czas przeznaczony na wykończenie lokalu.

Kolejnym etapem procesu najmu jest, w przypadku akceptacji warunków zawartych ofercie, **przygotowanie umowy najmu wraz z załącznikami** w oparciu o uzgodnione warunki komercyjne. Dalsze elementy procesu dotyczą samego procesu negocjacji umowy najmu pomiędzy najemcą a wynajmującym.

Proces najmu nie kończy się jeszcze w momencie podpisania umowy przez najemcę, który został zaakceptowany przez dewelopera lub inwestora. O jego finalizacji można mówić dopiero w chwili otwarcia działalności w wynajętym lokalu i rozpoczęcia prowadzenia sprzedaży zgodnie z zakresem ustalonym w umowie najmu. W przypadku najmu pierwotnego etap ten jest przesunięty w czasie. Wynika to ze wspomnianego już wcześniej bardzo długiego okresu pomiędzy podpisaniem umowy a ostatecznym wybudowaniem obiektu przez dewelopera i przejęciem lokalu przez najemcę. W tym często 2-3 letnim okresie przejściowym może zajść bardzo wiele zmian zarówno dotyczących firmy i konceptu sprzedażowego najemcy, przedsiębiorstwa dewelopera, jak i z samego rynku. Tego rodzaju problemy rzadko występują w przypadku rewynajmu. Dlatego też wielu najemców preferuje zawieranie umów w już funkcjonujących obiektach handlowych.

3.3. Budowanie strategii najmu

Każde przedsiębiorstwo lub organizacja tworzy dla siebie strategię, która obejmuje kierunki i zakres działań w dłuższym czasie. Uwzględnia ona posiadane lub możliwe do pozyskania zasoby, określa otoczenie przedsiębiorstwa, potrzeby rynku i potencjalne sposoby ich zaspokojenia. Bierze także pod uwagę oczekiwania inwestorów, właścicieli oraz ewentualnych udziałowców. W ramach przedsiębiorstwa funkcjonuje strategia całościowa oraz łączące się z nią i z niej wynikające strategie jednostkowe dla poszczególnych jednostek biznesowych.

W przypadku nieruchomości komercyjnych sytuacja ma się podobnie. Miejsce produktu, pod który jest przygotowywana strategia, zajmuje tu nieruchomość komercyjna generująca dochód, np. centrum handlowe. Przedmiotową organizacją są zaś najczęściej podmioty, takie jak deweloper, inwestor indywidualny lub instytucjonalny, np. fundusz inwestujący w nieruchomości. To właśnie poprzez rosnącą rolę podmiotów instytucjonalnych w strukturze właścicielskiej centrów handlowych znaczenia nabiera formalna strona najmu i zarządzania w postaci biznesplanów, planów zarządzania, wieloletnich budżetów operacyjnych oraz strategii najmu i rewynajmu. Wszystko to sprawia, że strategię najmu i rewynajmu stają się nie tylko pomocnym narzędziem, lecz wręcz wymogiem i częścią profesjonalnych usług w zakresie pośrednictwa w najmie powierzchni komercyjnych.

Właściwie przygotowana strategia najmu, zarówno pierwotnego, jak i wtórnego (rewynajmu), nadaje działaniom związanym z najmem klarowny charakter. Wskazuje kierunki najmu właścicielom obiektu i stronom wdrażającym przyjętą strategię w życie, uwzględnia specyfikę nieruchomości oraz podkreśla konieczność świadomego dopasowywania się do zmieniających się warunków rynkowych. Czytelne wyznaczenie w niej celów do osiągnięcia pozwala sprawnie monitorować ich realizację w czasie. Strategia najmu stanowi najczęściej jeden z elementów ogólnej strategii dla nieruchomości.

Strategia najmu inaczej zwana także strategią komercjalizacji, odnosząca się głównie do najmu pierwotnego, związana jest z planowaniem procesu najmu powierzchni handlowej w nowo powstających obiektach. W przypadku obiektów już istniejących, gdzie chodzi głównie o wymianę najemców lub też przedłużanie umów już istniejących, stosowany jest termin procesu rewynajmu, najmu wtórnego lub też rekomercjalizacji.

Obie strategię mają wiele wspólnych elementów, istnieją jednak także czynniki różniące je. Można np. stworzyć bardzo spójną strategię najmu w myśl zasady dążenia do idealnego, dla zakładanego profilu i typu centrum, doboru najemców

i rozmieszczenia najemców w ramach centrum, ale będzie to zadanie trudne w odniesieniu do strategii rewynajmu. W związku z różnymi okresami wygasania umów, nie można bowiem najczęściej dokonać jednoczesnego „odświeżenia” i wymiany najemców w całym centrum. Elementem różnicującym jest także fakt, iż strategia najmu w nowo powstających centrach opiera się na badaniach potencjalnego zasięgu oddziaływania centrum handlowego i na analizach określających potencjalny profil i ilość klientów. W odniesieniu do obiektu istniejącego kilka lat, tworząc strategię rewynajmu, można bazować na faktycznych wynikach sprzedażowych poszczególnych branż i najemców, na przebadanym zasięgu oddziaływania centrum i na badaniach konsumenckich istniejącej bazy klientów, dodatkowo znając jej preferencje i oczekiwania co do nowych najemców w centrum oraz brakujących funkcji. Można także, znając profil istniejącego klienta, określić rodzaj klienta docelowego. Dodatkowo istnieje możliwość przeprowadzenia badań konsumenckich potencjalnej grupy docelowej w celu określenia możliwości jej przyciągnięcia do obiektu.

Tworzenie strategii najmu i rewynajmu⁵¹ zakłada wspomniane już wcześniej:

1. **dokonanie opisu i oceny projektu i konkurencji** w formie analizy SWOT lub innej; w obu przypadkach analizowana jest lokalizacja obiektu, dostępność komunikacyjna, zasięg oddziaływania centrum (w przypadku strategii najmu – potencjalny, zaś w przypadku strategii rewynajmu – faktyczny oraz potencjalny, gdy zachodzi znacząca zmiana w doborze najemców lub zwiększenie powierzchni silnie przyciągających branż), wielkość powierzchni całkowitej obiektu oraz wielkość powierzchni najmu, podział powierzchni i jej rozmieszczenie (liczba i wielkość lokali, ich przeznaczenie, układ obiektu, rozmieszczenie wejść i ocena ich potencjału, lokale gastronomiczne, lokale ogólnego przeznaczenia, symetryczność rozmieszczenia kluczowych najemców), dobór najemców oraz ich oferta towarowa. Należy w tym wszystkim uwzględnić także istniejącą i przyszłą konkurencję. W przypadku strategii rewynajmu należy wziąć pod uwagę także wiek obiektu i etap, na jakim się znajduje w odniesieniu do jego cyklu życia.
2. **dokonanie szczegółowej analizy badań konsumenckich** w celu określenia potencjalnych lub faktycznych potrzeb i oczekiwań klientów centrum handlowego;
3. dokonanie szczegółowej **analizy rynku najemców** zarówno w skali mikro, jak i makro oraz zapoznanie się z planami ekspansji nowych sieci zagranicznych na rynek polski jak również nowych sieci polskich, w celu stworzenia maksymalnie szerokiej bazy potencjalnych najemców centrum;

⁵¹ Więcej o tworzeniu strategii wynajmu w aspekcie struktury i wymagań formalnych i zadaniowych względem zespołu wynajmującego i odpowiedzialnego za cały proces w *Shopping Centre Management*, ICSC, New York 1999, str. 73-84 oraz *Shopping Centre Leasing*, ICSC, New York 2000, str. 37-60

4. na podstawie trzech powyższych punktów **stworzenie docelowego, optymalnego doboru najemców** zapewniającego stabilny i optymalny dochód dla dewelopera lub inwestora, będący magnesem dla klientów centrum, w krótszej i dłuższej perspektywie czasowej. Dobór najemców rozpatrywany jest w takim przypadku zarówno w stosunku do warunków rynkowych z dnia tworzenia strategii, jak również średniookresowo, zazwyczaj w okresach pięcioletnich narzuconych przez długość trwania większości umów najmu w centrum.
5. **określenie celów głównych i pobocznych oraz terminów ich realizacji.** W przypadku strategii najmu celem jest pełne skomercjalizowanie obiektu do momentu gotowości dewelopera lub też inwestora do przekazywania najemcom lokali. W przypadku rewynajmu cele strategii często są rozłożone w czasie i mogą zakładać czasowe wymiany grup najemców lub sukcesywne budowanie zakładanego docelowego profilu centrum poprzez określony dobór najemców;
6. **określenie narzędzi niezbędnych do osiągnięcia planowanych celów.** Mogą być nimi zarówno broszury informacyjne o projekcie, strona internetowa, jak również kompletna umowa najmu wraz z załącznikami zawierająca elementy oczekiwane przez dewelopera lub inwestora.

Tak skonstruowana strategia, zarówno najmu jak i rewynajmu, jest skutecznym narzędziem zarówno planistycznym jak i kontrolnym. Możliwość jej weryfikacji w czasie i odniesienie się do wykorzystanych metod, które okazały się najlepiej dobrane do specyfiki danego obiektu, buduje wiedzę zarządzającego na temat obiektu, jego najemców oraz klientów, pozwalając jednocześnie wypracować na przestrzeni szeregu lat dobór najemców najbliższy wspólnym, połączonym oczekiwaniom klientów i właściciela.

3.4. Dobór branżowy i ilościowy najemców w centrum handlowym

W zachodniej literaturze przedmiotu często pojawia się określenie doboru najemców (tenant mix) w kontekście jego roli i znaczenia w sukcesie centrum handlowego. Jednocześnie znikome są badania i analizy dotyczące optymalnego doboru najemców i jego przełożenia na wyniki centrum, a tym bardziej na zarządzanie projektem⁵². Istnieje szereg spojrzeń na dobór najemców. M. Kirkup i M. Rafiq

⁵² Podobną opinią dzieli się Johan de Bruwer w artykule *Solving the ideal tenant mix puzzle for a proposed shopping centre: a practical research methodology* opublikowanym w „Property Management“ 1997, nr 15(3), str. 160.

określają dobór najemców poprzez odniesienie go do „kombinacji czynników, takich jak m.in. udział powierzchni lub liczba sklepów zajętych przez różne branże detaliczne, jak również relatywne rozmieszczenie najemców w samym centrum handlowym”⁵³. W.J. McCollum twierdzi, iż „tenant mix odnosi się do kombinacji firm zajmujących powierzchnię w centrum handlowym, które tworzą zbiór jednostek wytwarzających optymalną sprzedaż, przychody czynszowe, służą lokalnej społeczności i stabilności finansowej centrum handlowego⁵⁴”. J. Greenspan podkreśla natomiast nie tyle rolę społeczną tenant mixu, co jego wpływ na wyniki centrów, pisząc, iż „dobry tenant mix oznacza posiadanie różnorodnych sklepów, które dobrze ze sobą współgrają i współpracują, w celu zwiększenia wyników całego centrum, jak i wyników poszczególnych najemców”⁵⁵.

Na podstawie analizy rynku centrów handlowych, można stwierdzić iż **dobór najemców (tenant mix) ma charakter jakościowy, ilościowy i przestrzenny**. Jest procesem wyselekcjonowania wybranych najemców i doprowadzenia do zawarcia umowy z najbardziej pasującymi do zakładanego typu i profilu centrum handlowego. Z punktu widzenia klienta dobór najemców oznacza konkretne marki wraz z ich rozpoznawalnym logo, które pojawią się w centrum handlowym. Dla dewelopera lub inwestora natomiast to nie tylko marki, ale także oddziaływanie na wartość nieruchomości⁵⁶, stabilność przychodów, budowanie atrakcyjności projektu, wpływ na odwiedzalność centrum i na zarządzanie nim.

Obok pojęcia doboru najemców w ramach poszczególnych branż warto podkreślić znaczenie doboru towarów i oferty detalicznej (merchandise mix). Dobór najemców zapewniających najbardziej zróżnicowane towary i usługi zapobiegnie nie tylko wypieraniu się przez sklepy w ramach tego samego centrum, ale także zwiększy ich atrakcyjność konsumencką. W literaturze często podnoszonym tematem jest wpływ doboru najemców na pierwsze wrażenie i na „doświadczenie” centrum przez klienta. Jakość pierwszego wrażenia oraz pierwsze doświadczenia z centrum handlowym zostały uznane za ważny element w budowaniu pozycjonowania, przyciąganiu klienta,

⁵³ M. Kirkup, M. Rafiq, *Managing tenant mix in new shopping centres*, „International Journal of Retail and Management Distribution” 1994, nr 22(6), str. 29.

⁵⁴ W.J. McCollum, *Basic research procedures*, [w:] *Market research in shopping centers*, red. A.R. Roca, ICSC, New York 1988, str. 12

⁵⁵ J. Greenspan, *Solving the tenant mix puzzle in your shopping centre*, „Journal of Property Management,” 1987, nr 52 (4), str. 27.

⁵⁶ Ibidem, str. 29; M. Kirkup i M. Rafiq, odnoszą kwestię wpływu na wzrost obrotów, a tym samym na wzrost przychodów czynszowych, wyłącznie do dużych i silnych najemców. Zdaniem autorki, na podstawie analizy obrotów najemców w wybranych centrach handlowych, w polskich warunkach może to dotyczyć wszystkich najemców, także mniejszych, głównie sieciowych, którzy na danym rynku są pożądanymi przez klientów.

kształtowaniu wizerunku centrum, a tym samym w tworzeniu obiektu, który na konkurencyjnym rynku może odnieść sukces⁵⁷.

Podstawowe cele, jakie stoją przed doбором najemców oraz doбором oferty detalicznej, to:

- a) stworzenie unikatowej kompozycji najemców i ich oferty odróżniającej centrum od istniejącej i potencjalnej konkurencji, dającej centrum przewagę konkurencyjną i zapewniającej mu sukces na rynku przekładający się na poziom czynszów, a tym samym na przychody dewelopera lub inwestora;
- b) maksymalizacja odwiedzalności centrum handlowego przez określone grupy docelowe zgodne z zakładanym typem i profilem centrum handlowego;
- c) bezpośrednie przełożenie odwiedzalności centrum przez potencjalnych klientów na sprzedaż i obroty najemców;
- d) maksymalizowanie grupy lojalnych klientów i powtarzalności codziennych zakupów w celu zwiększenia sprzedaży i obrotów najemców;
- e) odpowiednie rozmieszczenie najemców w ramach całego centrum mające na celu wymuszenie cyrkulacji klientów na terenie obiektu i rozłożenie odwiedzalności na całe centrum handlowe w celu wyeliminowania tzw. „martwych miejsc” i utrzymania odpowiednich stawek czynszowych. W przypadku obiektów piętrowych chodzi o wymuszenie ruchu zarówno pionowego, jak i poziomego, zaś w przypadku centrów jednokondygnacyjnych, w zależności od planu centrum, o wymuszenie ruchu ósemkowego po okręgu;
- f) maksymalne wydłużenie czasu spędzanego w centrum handlowym w celu wzrostu prawdopodobieństwa zwiększenia wydatków, a tym samym wyników sprzedaży i obrotów najemców;
- g) dopasowanie najemcy i jego atrakcyjności do konceptu obiektu w celu stworzenia miejsca jak najbardziej atrakcyjnego i dostosowanego do oczekiwań i potrzeb grupy docelowej;
- h) budowanie określonego wizerunku i pozycjonowania centrum handlowego⁵⁸;
- i) stworzenie przyjemnego otoczenia i warunków dla robienia zakupów zgodnego z oczekiwaniami klientów⁵⁹;
- j) maksymalizowanie zwrotu z inwestycji.

Aby móc dokonać właściwego doboru najemców, właściciel inwestycji musi określić ich swoisty poziom atrakcyjności, zarówno dla siebie, jak również dla

⁵⁷ Ibidem, str. 29.

⁵⁸ S.O. Kaylin, *In depth analyses necessary for shopping centre game*, Shopping Centre World, August 1973, str. 43-46.

⁵⁹ Ibidem, str. 43.

istniejącego lub potencjalnego klienta. Wynajmując powierzchnię konkretnemu najemcy, zwraca on uwagę na charakter najemcy, tzn. czy jest to najemca lokalny, krajowy, międzynarodowy, czy posiada sieć sklepów, czy też dopiero pragnie otworzyć swój pierwszy sklep, jakie są jego dalsze plany, w jaki sposób finansuje rozwój sieci, jakiego typu rozwój planuje – ekstensywny czy intensywny, jakie są jego plany co do innych lokalizacji handlowych w danym mieście, jaka jest i była jego kondycja finansowa na przestrzeni ostatnich kilku lat. Właściciel ocenia potencjalnego najemcę także pod kątem jego pozycjonowania się. Analizuje średni poziom cen oferowanych towarów (niski, średni, wysoki), rodzaj oferty oraz to, do jakiej grupy docelowej jest skierowana (jej wiek, zasięg, chęć korzystania z centrum handlowego etc.). Ocenia także atrakcyjność oferty dla kupujących i siłę przyciągania klientów do centrum. Na polskim rynku silnymi magnesami dla określonych grup docelowych, poza branżą spożywczą, są takie marki, jak m.in. Media Markt, H&M, Zara.

Nie można dokonywać doboru najemców bez ich dopasowania pod względem charakteru działalności, systemu i poziomu obsługi oraz wyglądu i atrakcyjności wystroju wnętrz, jak również dostosowania sposobu prezentacji towarów do typu obiektu. Istnieje grupa najemców, których obecność w centrum powoduje zdefiniowanie jego pozycjonowania. Ważne jest również przeanalizowanie atrakcyjności oferty poszczególnych najemców w krótkim i długim czasie. Wydaje się to szczególnie istotne w przypadku długoterminowych umów najmu lub też częściowego finansowania wykończenia wnętrz przez właściciela. Przy wyborze najemcy należy kierować się także oceną jego atrakcyjności w kontekście istniejącej i przyszłej konkurencji na lokalnym i regionalnym rynku centrów handlowych. Dobór najemców powinien opierać się na zasadzie synergii pomiędzy nimi, prowadzącej do budowy przewagi konkurencyjnej. Warto przy tym pamiętać, że istnieje grupa najemców, których przyciągnięcie do centrum pozwoli na zwiększenie przychodów także z pozostałych powierzchni, w związku z dużą atrakcyjnością handlową ich sąsiedztwa.

Kluczowi najemcy (anchor tenants) odgrywają istotną rolę nie tylko w pozycjonowaniu centrum handlowego i budowie jego atrakcyjności dla klienta. Ich znaczenie wykracza poza strefę konsumencką, rzutując także na wartość obiektu i jego finansowanie oraz cały proces najmu i zarządzania centrum handlowym. Banki specjalizujące się w finansowaniu projektów komercyjnych, takich jak centra handlowe, mają świadomość, iż atrakcyjność projektu dla klientów oraz stabilność finansowa najemców gwarantowane są w największej mierze przez najemców sieciowych. Przekłada się to z kolei na stabilność spłat finansowania projektów. Dlatego też instytucje finansujące centra handlowe wymagają coraz częściej, w celu uruchomienia finansowania, nie tylko minimalnego poziomu wynajmu (najczęściej na poziomie 40-

60% ogółu powierzchni lub wartości przychodów), lecz także zawarcia określonej ilości umów z dużymi operatorami, takimi jak: hipermarkety, supermarkety, hipermarkety budowlane, duże sieci odzieżowe.

Budowanie właściwego doboru najemców bazuje na ocenie obecnego lub szacowanego (w przypadku nowo powstających obiektów) udziału centrum handlowego w rynku oraz oceny tego udziału po pojawieniu się kolejnych projektów. Jest to de facto **analiza luki podażowej**, o której można mówić w przypadku, gdy podaż powierzchni jest niższa niż popyt na nią. Odwrotną sytuację określa się jako nadpodaż powierzchni. Analiza ta jest powiązana z przewidywaniem wzorów zakupowych w poszczególnych segmentach branżowych na podstawie oceny różnicy pomiędzy potencjalnym a obecnym rynkiem dla określonej branży, który pokazuje szacowany wzrost rynku⁶⁰. Przy tego typu ocenach należy uwzględnić nie tylko nowo powstające obiekty, ale i powierzchnie, które mogą się pojawić w wyniku zmniejszenia metrażu innych sklepów wielko powierzchniowych. W odniesieniu do zmniejszania się powierzchni hipermarketów, zjawisko to, jego przyczyny i konsekwencje zostały opisane szerzej w rozdziale 1. Ważne jest także określenie potencjału sprzedaży poszczególnych najemców (szczególnie w przypadku połączenia poziomu czynszu z obrotami najemcy) w okresie kilku kolejnych lat w związku z tzw. „dojrzwaniem projektu” i utrwalenie się danego obiektu jako miejsca robienia zakupów. Często sprzedaż osiągnięta przez detalistów w pierwszym roku funkcjonowania w centrum może wynieść 60-70% zakładanego poziomu. Planowane wyniki są osiągnięte lub nawet przekraczane dopiero począwszy od drugiego roku działalności. Na Zachodzie, szczególnie zaś w USA, popularne jest określanie na podstawie szczegółowych badań przygotowywanych przez specjalistyczne firmy badawcze, potencjału sprzedaży w danym centrum handlowym z uwzględnieniem trendów demograficznych (zmiany liczby ludności, realny wzrost siły nabywczej, etc.) oraz trendów ekonomicznych (np. inflacja).

Dla funkcjonowania centrum handlowego istotne jest jednak nie tylko to, jakich ma najemców, lecz także jak są oni rozmieszczeni w ramach całego obiektu, jak to wpływa na doświadczenia i komfort zakupów klientów oraz czy daje dodatkowy efekt synergii pomiędzy najemcami.

Na podstawie analiz układu najemców w badanych centrach handlowych można wyodrębnić **trzy podejścia do budowania doboru najemców** w kontekście ich rozmieszczenia w ramach centrum:

⁶⁰ *Analiza rynkowa komercyjnych nieruchomości inwestycyjnych*, CCIM Institute/PFRN, 2007r., mod.7.3.

1. **„rozmieszczenie komplementarne”** - grupowanie najemców podobnych branżowo i ofertowo oraz oferty komplementarnej obok siebie;
2. **„rozmieszczenie chaotyczne”** - rozmieszczenie/„rozrzucenie” podobnych najemców (podobnych kategorii handlowych) po całym obiekcie i wymuszenie przemieszczania się klientów w celu dokonywania „zakupów komparatywnych”;
3. **„rozmieszczenie hipermarketowe”**⁶¹ – rozmieszczenie kluczowych najemców oraz najczęściej odwiedzanych sklepów w najbardziej odległych punktach centrum tak, aby wymusić na klientach zakupy impulsowe.

Grupowanie najemców zbliżonych do siebie względem branży i oferty w niewielkiej odległości lub obok siebie umożliwia szybsze porównywanie ofert i tym samym sprawniejsze dokonywanie zakupów. Tego rodzaju rozmieszczenie sprawdza się szczególnie w dużych, wielkokondygnacyjnych obiektach, ze względu na uproszczenie zapamiętywania rozłożenia najemców w centrum przez klientów. Kupującym daje to także dużą wygodę robienia zakupów i oszczędność czasu.

Kolejne podejście polegające na rozrzuceniu najemców w ramach zakupów komparatywnych po całym obiekcie faktycznie może podnieść przepływ klientów na terenie centrum, zmniejsza jednak komfort zakupów i wydłuża czas ich robienia, co niejednokrotnie zniechęca do wyboru właśnie tego typu projektów. Takie rozmieszczenie, często zupełnie przypadkowe i raczej wynikające z braku profesjonalizmu niż realizacji założonych celów, ma miejsce w mniejszych, lokalnych centrach handlowych. Obecnie obserwuje się odchodzenie od tego typu rozlokowania najemców.

Rozmieszczenie głównych najemców w miejscach najbardziej odległych może być porównane do rozłożenia produktów w hipermarkecie, gdzie najbardziej podstawowe i najczęściej kupowane rzeczy są umieszczone na końcu hali, często po przeciwnych jej stronach, tak aby klienci w drodze do sklepów, które chcą faktycznie odwiedzić, odwiedzali i te, do których normalnie by nie wstąpili. Rozmieszczenie takie także wymusza wydłużenie średniego czasu pobytu klienta w centrum, co przekłada się na zwiększenie potencjalnych wydatków w centrum. Często jest ono wymuszone przez kształt architektoniczny obiektu, powiązany z kształtem działki. W przypadku centrów handlowych o wąskim, wydłużonym kształcie, jest to zjawisko dość powszechne. Nierzadko tego rodzaju rozmieszczenie występuje także w dużych obiektach, wymuszając cyrkulację klienta w ramach centrum.

Coraz częściej obserwuje się połączenie „komplementarnego” typu rozmieszczenia najemców w ramach centrum z typem „hipermarketowym”. Wynika to

⁶¹ Określenia nadane przez autorkę.

z konieczności zbudowania otoczenia przyjaznego i funkcjonalnego dla klienta z jednej strony, zaś z drugiej z aktywizacji wszystkich rejonów w centrum i potrzeby zapewnienia ich odwiedzalności przez klientów, co z kolei przekłada się na możliwość maksymalizacji dochodów z najmu całego centrum.

Innym popularnym sposobem umiejscawiania najemców w ramach galerii jest takie ich rozlokowanie, które pozwala poprawić niedoskonałości i słabe strony projektu architektonicznego. Może ono wynikać także z konieczności nagłego zapełnienia powierzchni pojawiającej się w centrum np. w związku ze zmianą formatów sprzedaży kluczowych najemców zajmujących duże powierzchnie w ramach centrum.

Dobór najemców jest ściśle powiązany z samym procesem poszukiwania potencjalnych najemców i opiera się w pierwszej kolejności na ich skategoryzowaniu w oparciu o przynależność do określonych branż oraz podział na najemców sieciowych i niesieciowych oraz międzynarodowych, krajowych i lokalnych.

W odniesieniu do najemców sieciowych uwzględnia się prowadzenie sklepu przez sieć w ramach działalności własnej lub franszyzy. Tego rodzaju podziały są istotne z punktu widzenia wartości centrum handlowego oraz stabilności przychodów z tytułu najmu. W przypadku projektów o małej skali i niewielkim zasięgu oddziaływania ilość najemców niesieciowych znacznie wzrasta i to spośród nich rekrutuje się niejednokrotnie połowa najemców wynajmujących powierzchnie w takim centrum handlowym.

Rozpoznanie rynku daje podstawę do stworzenia bazy potencjalnych najemców. Określa ona specyfikę poszczególnych najemców w podziale na poszczególne branże, ze szczególnym uwzględnieniem:

- merchandisingu, w tym zakresu oferty, zatowarowania, określenia grupy docelowej, do której kierowana jest oferta, wskazania „półki cenowej” oferty, siły marki, sezonowości oferty oraz siły i regularności marketingu realizowanego przez danego najemcę;
- sposobu wykorzystania i zagospodarowania witryny oraz ekspozycji towarów w sklepie;
- wystroju wnętrza, wielkości witryny, wykorzystania linii najmu, umiejscowienia kas fiskalnych, umiejscowienia i ilości przebieralni, ilości i charakteru oświetlenia, rodzaju podłogi, kolorystyki lokalu, stylu (elegancki, młodzieżowy etc), nagłośnienia oraz muzyki, wielkości lokalu;
- utrzymania porządku i dbałości o estetykę wnętrza, w tym rozmieszczenia plakatów, ogłoszeń, oznakowania promocji, stanu i jakości wykończenia, „świeżości” wyglądu wnętrza;
- poziomu obsługi klienta.

W stworzeniu jak najszerszej i najbardziej aktualnej bazy danych najemców w odniesieniu do najemców sieciowych pomocne są stałe kontakty z branżą, głównie z pracownikami agencji nieruchomości specjalizujących się w wynajmie powierzchni w centrach handlowych, udział w branżowych targach oraz specjalistycznych konferencjach. Bardzo przydatne mogą być także wszelkie informacje z branżowej prasy i portali internetowych. W przypadku nowo powstających projektów zainteresowanie najemców, głównie lokalnych, może być efektem kampanii bannerowej lub zamieszczania tablic informacyjnych na ogrodzeniu inwestycji lub - przy zaawansowanych robotach budowlanych – na samym projekcie. Przydatne bywają także strony internetowe dla istniejących i nowo powstających projektów, na których znajdują się informacje kontaktowe do osób prowadzących komercjalizację. W przypadku istniejących projektów bardzo dobrą metodą budowania bazy najemców jest wypełnianie przez nich formularzy zainteresowania wynajmem powierzchni w biurze zarządcy centrum lub za pośrednictwem strony internetowej. Zarządzający większą ilością centrów handlowych mają własne bazy najemców stworzone w oparciu o najemców funkcjonujących w zarządzanych projektach. Bazy te mogą dodatkowo być wzbogacane o informacje pochodzące bezpośrednio od osób zarządzających projektami na temat działalności poszczególnych najemców w centrach, wiarygodności najemcy jako płatnika oraz realizowanej aktywności marketingowej najemcy.

Istotę podziału i najczęstszą kategoryzację najemców szczegółowo opisano w rozdziale 1 pkt. 1.4.

3.5. Umowa najmu jako wynikowa procesu najmu

Podpisanie umowy najmu jest końcem pracy działu najmu, swoistym zwieńczeniem aktywności osób wynajmujących oraz długotrwałego procesu komercjalizacji lub rekomercjalizacji. Rozpoczyna jednocześnie pracę zarządcy oraz stanowi bazę dla relacji z najemcą i wynajmującym.

Z perspektywy zarządzania, umowa jest rodzajem czynności prawnej i podstawą stosunku prawnego łączącego wynajmującego i najemcę. Z gospodarczego punktu widzenia „najem lokali jest to usługa umożliwiająca (...) prowadzenie działalności gospodarczej w cudzej powierzchni, bez ponoszenia nakładów inwestycyjnych na jej wybudowanie”⁶². Oznacza to, iż wcielanie w życie postanowień umownych przez wynajmującego lub w jego imieniu przez zarządcę oznacza świadczenie pewnego

⁶² M. Bryx, *Rynek nieruchomości*, str. 217.

zakresu usług na rzecz najemców, co także rządzi się swoimi prawami. Najem jest stosunkiem prawnym, w którym jedna strona udostępnia korzystanie z jej rzeczy przez pewien czas drugiej osobie w zamian za odpowiednie wynagrodzenie, rozumiane jako czynsz i opłaty dodatkowe.

Dla dogłębnego pojęcia znaczenia i roli umowy w całym procesie zarządzania i najmu ważne jest zrozumienie jej istoty prawnej, a także poznanie zawartości oraz konstrukcji merytorycznej i komercyjnej. Dopiero połączenie tych dwóch aspektów, prawnego i komercyjnego, daje pełen obraz wagi i nośności umowy najmu.

Na potrzeby niniejszej rozprawy dokonano analizy 16 różnych umów najmu (wraz z załącznikami) obowiązujących w różnych centrach handlowych. Badanie umożliwiło dogłębne zrozumienie specyfiki umowy najmu lokali użytkowych w centrum handlowym oraz ocenę wpływu jej poszczególnych elementów na wartość nieruchomości.

3.5.1. Umowa najmu jako rodzaj czynności prawnej i podstawa stosunku prawnego

Umowy gospodarcze służą ułatwieniu i niezbędnemu sformalizowaniu stosunków pomiędzy podmiotami w obrocie gospodarczym. W kręgach przedsiębiorców znane jest powiedzenie „umowy nie są na czasy dobre, są na czasy złe”. Trudno się z tym nie zgodzić, zwłaszcza w odniesieniu do praktyki gospodarczej w zakresie umów najmu dla powierzchni w centrach handlowych budowanych przez narzucających pewne standardy i dyktujących określone warunki deweloperów. Często typowe umowy najmu to wzory zagraniczne przystosowane do polskich warunków rynkowych oraz krajowych regulacji prawnych. Nierzadko stanowią one kanon, z którym trudno jest walczyć i najczęściej jest on akceptowany przez najemcę po wprowadzeniu do treści umowy wymaganych przez niego zapisów. Jednakże rynek zmienia się dynamicznie i rynkiem powierzchni komercyjnych, ze względu na nadpodaż, zaczyna rządzić klient, czyli w tym przypadku najemca. Coraz powszechniejszą praktyką, głównie w odniesieniu do dużych sieci handlowych, staje się zawieranie umów najmu według standardów najemcy, a nie wynajmującego. Jednocześnie, paradoksalnie, choć umowa zawierana jest pomiędzy wynajmującym a najemcą, na jej ostateczne brzmienie mają wpływ nie tylko te dwie strony, ale także bardzo często instytucje finansujące zarówno projekty deweloperskie, jak i później w odniesieniu do gotowych projektów, zakup konkretnych obiektów. Coraz częściej opinię co do zakresu obowiązującej w przyszłości umowy wyrażają także przyszli zarządzający.

Banki, udzielając finansowania ingerują w warunki handlowe umów, czyli wysokość czynszów, które stanowiąc w przyszłości określony dochód dla inwestycji, decydują o jej opłacalności, a co za tym idzie możliwości terminowego spłacania zaciągniętego kredytu wraz z odsetkami. Wpływają także na samą treść umowy w zakresie zabezpieczeń umowy najmu, cesji umowy i zmian podmiotowych zarówno ze strony wynajmującego, jak i najemcy.

Rola zarządzającego, o ile zostaje przez wynajmującego wzięty pod uwagę przy finalizacji i kształtowaniu umowy najmu, sprowadza się raczej do porządkowania aspektu administracyjnego z jednej strony (np. możliwe terminy i sposoby płatności ze strony najemcy, godziny dostaw), z drugiej zaś do doradztwa w zakresie zabezpieczenia płatności i ściągalności dochodów nie tylko z tytułu czynszu, a także oszacowania i zaproponowania metod rozliczania kosztów eksploatacyjnych i marketingowych.

Nie bez znaczenia pozostaje fakt, że zawieranie umów najmu następuje w ramach połączenia trybu ofertowego oraz trybu rokowań. Celem rokowań jest ograniczenie ryzyka płynącego z prowadzenia działalności operacyjnej przez najemcę w centrum handlowym, czyli zabezpieczenie się na wypadek spadku obrotów, spadku liczby odwiedzających, a przede wszystkim zapewnienie sobie możliwości zakończenia działalności w ramach obiektu. Rokowania ze strony wynajmującego służą głównie zminimalizowaniu ryzyka w postaci zagwarantowania stałości płatności, stąd wszelkie gwarancje oraz kaucje na poczet płatności czynszu oraz odpłat dodatkowych, gwarancje spółek macierzystych etc. oraz zabezpieczenia wyjścia najemcy przez upływem okresu obowiązywania umowy najmu, czyli najczęściej okresem 5 lub 10 lat.

Mimo iż najem, podobnie jak dzierżawa i użyczenie, należy do instytucji prawa zobowiązaniowego, to na skutek interwencji państwa w dziedzinę stosunków lokalowych i rozbicia jednolitej poprzednio struktury najmu i wyodrębnienia najmu lokali ze sfery jego ogólnych przepisów, uzyskał cechy zbliżające go do instytucji prawa rzeczowego. Wiązał się z tym rozwój unormowań dotyczących prawa lokalowego w aktach leżących poza kodeksem.

Ustawodawca polski wyodrębnił w umowie najmu przepisy ogólne o najmie (659-692) i przepisy o najmie lokali mieszkalnych i użytkowych.⁶³ Kodeksowe przepisy o najmie lokali są ujęte jako modyfikacja ogólnych unormowań najmu. Mają one zastosowanie jedynie wtedy, gdy przedmiot, którego dotyczą, nie został uregulowany odmiennie w przepisach ustawy o najmie lokali mieszkalnych i dodatkach mieszkaniowych. Pozakodeksowe przepisy dotyczące prawa lokalowego stanowią

⁶³ Kodeks Cywilny, Dz.U.z 18 maja 1964r. Nr 16 poz.93, z późniejszymi zmianami

lex specialis wobec tytułu XVII działu I księgi II kodeksu cywilnego, a zawarte w nich wyłączenia stały się następnym prawem szczególnym w odniesieniu do pozakodeksowego prawa lokalowego. Od dnia 11 listopada 1994 r. pozakodeksowym aktem prawnym była ustawa z 10.04.1974 r. – prawo lokalowe⁶⁴. Od 12.11.1994 r. była nim ustawa z 2.07.1994 r. o najmie lokali mieszkalnych⁶⁵, a ostatnim aktem jest ustawa z 21.06.2001 r. o ochronie praw lokatorów mieszkaniowych⁶⁶, zasobie gminy i o zmianie kodeksu cywilnego.

Najem polega na tym, że „wynajmujący zobowiązuje się oddać najemcy rzecz do używania przez czas oznaczony lub nieoznaczony, a najemca zobowiązuje się płacić wynajmującemu umówiony czynsz”. Wynajmujący nie musi być właścicielem rzeczy oddanej w najem. Umowa będzie ważna chociażby wynajmującemu nie przysługiwało żadne prawo do rzeczy.

Najem jest umową konsensualną, wzajemną i odpłatną, co oznacza, że:

- a) dochodzi do skutku, gdy obie strony złożą oświadczenia woli; skuteczność najmu nie jest zależna od wydania rzeczy najemcy;
- b) ekwiwalentem świadczenia wynajmującego w postaci oddania rzeczy do używania jest zapłata czynszu przez najemcę.

Przedmiotem najmu mogą być zarówno rzeczy ruchome, jak i nieruchomości, w tym nieruchomości rolne. Nie ma to jednak odniesienia do rzeczy zużywalnych, gdyby korzystanie z nich nie miało innego sensu gospodarczego jak ich zużycie. Najem może dotyczyć także części rzeczy jako całości lub nawet jej części składowej. W szczególności może tu chodzić o lokale mieszkalne lub użytkowe, które, jeżeli nie została wyodrębniona ich całość, są jedynie częściami nieruchomości, a także o inne pomieszczenia znajdujące się w budynkach, ściany budynków itp.

Przedmiotem najmu nie mogą być prawa, względnie dobra niematerialne. Nie może też być przedmiotem najmu przedsiębiorstwo w znaczeniu przedmiotowym ani gospodarstwo rolne, ponieważ używanie zarówno jednego, jak i drugiego wiąże się z pobieraniem pożytków. Mogą one za to być przedmiotem dzierżawy lub leasingu. Ponadto w skład gospodarstwa rolnego i przedsiębiorstwa wchodzi nie tylko obiekty materialne, ale również prawa i obowiązki, a te, jak wcześniej wspomniano, nie podlegają najmowi.

⁶⁴ Ustawa z dnia 10 kwietnia 1974 r. - prawo lokalowe Dz. U z 1974, nr 14 poz.84, z późniejszymi zmianami

⁶⁵ Ustawa z dnia 2 lipca 1994 r. o najmie lokali mieszkalnych. (Dz. U z 1994, nr 105 poz.509, z późniejszymi zmianami

⁶⁶ Ibidem.

Zakres używania rzeczy może być rozmaity i zależy najczęściej od jej gospodarczego przeznaczenia. Cel używania rzeczy wynika często z treści umowy stron, nie musi być jednak określony.

Charakterystyczna dla najmu jest czasowość używania rzeczy przez najemcę. Okres używania rzeczy może być oznaczony albo nieoznaczony. Umowa najmu na czas oznaczony to zobowiązanie wzajemne, w którym wynajmujący decyduje się oddać na czas oznaczony rzecz do używania najemcy, a ten zobowiązuje się płacić wynajmującemu czynsz umówiony w pieniądzech lub w świadczeniach innego rodzaju. Czas trwania najmu może być w praktyce określony w godzinach, dniach, tygodniach, miesiącach i latach. Termin końcowy umowy zawartej na czas oznaczony może wyznaczać konkretne zdarzenie, które ma nastąpić w przyszłości, oczywiście pod warunkiem, że jego zaistnienie jest według rozsądnych ludzkich oczekiwań pewne. Umowa najmu nieruchomości lub pomieszczenia na czas dłuższy niż rok powinna być zawarta na piśmie. W razie niezachowania tej formy poczytuje się umowę za zawartą na czas nieoznaczony. Istotą najmu na czas oznaczony jest zabezpieczenie pewności najemcy używania rzeczy przez czas określony. Jeżeli po upływie terminu oznaczonego w umowie albo w wypowiedzeniu najemca używa nadal rzeczy za zgodą wynajmującego, poczytuje się w razie wątpliwości, że najem został przedłużony na czas nieokreślony⁶⁷.

Przywołane wcześniej przepisy kodeksu cywilnego o najmie nie wymagają, poza art. 660, o czym mowa niżej, szczególnej **formy umowy najmu**. Może ona być w związku z tym zawarta ustnie, a nawet w sposób dorozumiany. Odnosi się to także do najmu lokali mieszkalnych i użytkowych.

Art. 660 kodeksu cywilnego stanowi, że „umowa najmu nieruchomości lub pomieszczenia na czas dłuższy niż rok powinna być zawarta na piśmie. W razie niezachowania tej formy poczytuje się ją za zawartą na czas nieoznaczony”. W razie niezachowania formy pisemnej umowa będzie poczytana za zawartą nie na czas oznaczony, jak chciały tego strony, ale na czas nieoznaczony. Jest to forma zastrzeżona ad eventum. Niezachowanie formy „ad eventum” nie powoduje nieważności czynności prawnej, a jedynie pociąga za sobą niewystąpienie niektórych wskazanych w ustawie konsekwencji prawnych, które pojawiłyby się, gdyby zastrzeżona forma została zachowana (art. 73 § 2, art. 74 § 1 k.c.)⁶⁸. Przykładem tego może być następująca sytuacja: „jeżeli strony zawarły nieformalną umowę przedwstępną, w której zobowiązały się do zawarcia w przyszłości innej umowy, dla której zastrzeżona została forma notarialna, a następnie jedna ze stron uchyla się od zawarcia umowy

⁶⁷ *Komentarz do kodeksu cywilnego, Księga trzecia Zobowiązania*, t. 2, red. G. Bieniek, LexisNexis, Warszawa 2001, str. 194-195,

⁶⁸ *Ibidem*, str. 196.

przrzeczonej, wówczas druga strona może żądać naprawienia powstałej stąd szkody (art.390 kc), jeżeli natomiast umowa przedwstępna miała formę aktu notarialnego, to strona uprawniona nie musi się ograniczać jedynie do żądania odszkodowania, ale może żądać zawarcia umowy przrzeczonej”.

Pomieszczeniem w myśl art. 660 jest część nieruchomości, choćby nie była jej częścią składową, w szczególności lokal mieszkalny lub użytkowy, jeżeli nie stanowi przedmiotu odrębnej własności (wówczas jest nieruchomością lokalową), a także np. strych, piwnica, komórka itp⁶⁹. Norma omawianego przepisu ma zastosowanie także do najmu lokali użytkowych i mieszkalnych, a także lokali mieszkalnych podlegających Ustawie o najmie lokali.

Należy zwrócić uwagę, iż najem lokali użytkowych (pomieszczeń biurowych, handlowych, usługowych etc.) różni się od najmu lokali mieszkalnych. Specyfika dotyczy m.in. innego podziału powierzchni w zasobie użytkowym jak i wynikającego z niego sposobu kalkulacji czynszu, metod rozliczeń kosztów eksploatacyjnych. W przypadku powierzchni stricte komercyjnych bardzo często korzysta się także ze standardów ustalonych przez amerykańskie Stowarzyszenie Właścicieli i Zarządców Nieruchomości BOMA oraz zatwierdzonych przez Amerykański Krajowy Instytut Miar i Standardów ANSI. Podstawę do kalkulacji czynszu wyznacza tzw. powierzchnia najmu, stanowiąca część powierzchni netto budynku po odjęciu od niej powierzchni technicznej tworzącej główne piony techniczne budynku. Odjęciu nie podlegają powierzchnie rzutów pionowych ścian wewnętrznych zarówno nośnych, jak i działowych.

Umowa jest czynnością prawną, która dochodzi do skutku w wyniku zgodnego (jednomyślnego) wyrażenia woli przez wszystkie jej strony. Może być zawierana w dwojakim celu:

1. dokonanie rozporządzenia posiadanymi prawami;
2. zaciągnięcie zobowiązania co do spełnienia świadczenia (najczęściej w celu otrzymania świadczenia samemu).

Polskie prawo opiera się na zasadzie swobody kształtowania umów. Oznacza to, iż w granicach określonych naturą stosunku prawnego, bezwzględnie obowiązującymi normami prawa i zasadami współżycia społecznego, strony mogą swobodnie decydować o tym, czy, a także z kim i kiedy zawrzeć umowę oraz jak kształtować jej treść. Istotne ograniczenia swobody umów spotyka się w obrocie dotyczącym mienia publicznego oraz umów z udziałem państwa.

⁶⁹ Ustawa z dnia 24 czerwca 1994 r. o własności lokali (tekst jednolity), Dz. U. z 2004r., Nr 141, poz. 1492.

Najbardziej typowe umowy życia społecznego regulowane są w kodeksie cywilnym (umowy nazwane), lecz strony mogą poprzez odpowiednie postanowienia zawartej umowy od tych uregulowań odstąpić. Nie ma też przeszkód, aby zawierać umowy nietypowe (umowy nienazwane). Dopuszczalne jest także zawieranie umów łączących elementy kilku umów nazwanych (umowy mieszane).

Istnieje **szereg sposobów kształtowania treści umowy najmu**. Dla ważności umowy nie jest istotne, kto sporządził jej projekt. Może ona pochodzić od jednej ze stron, może być wspólnym dziełem lub może być sporządzona przez osobę trzecią (np. notariusza). Często strony korzystają z różnego rodzaju gotowych już wzorów. Umowa dochodzi do skutku i tak dopiero w momencie, gdy obie strony wyrażają zgodę co do jej postanowień i zapisów.

Ze względu na stopień zaistniałych przy kształtowaniu umowy uzgodnień stron, wyróżnia się dwa typy umów:

1. umowa zawierana po przeprowadzeniu negocjacji;
2. umowa zawierana bez przeprowadzenia negocjacji.

Brak negocjacji jest charakterystyczny dla umów zawieranych w obrocie masowym z udziałem konsumentów. Stronie reprezentującej sprzedawcę lub usługodawcę najczęściej nie przysługuje prawo do odstąpienia od wysokości ustalonej ceny czy standardowego terminu wykonania usługi. Niektóre podmioty posługują się w obrocie wzorami umów, które ułatwiają ich zawieranie, a zarazem ograniczają lub też całkowicie wykluczają prowadzenie negocjacji. W takiej sytuacji warunki umowy są formowane przez jedną ze stron, a druga może jedynie taką umowę przyjąć lub odrzucić. Ten sposób zawarcia i ukształtowania umowy zwany jest przystąpieniem do umowy, a umowy tak zawarte to tzw. umowy adhezyjne.

Wyróżnia się trzy rodzaje wzorców umów:

1. wzory umów;
2. regulaminy umów;
3. ogólne warunki umów⁷⁰.

Wzór umowy przybiera postać tekstu umowy (formularza), w obrębie którego pozostawione zostały jako niewypełnione te fragmenty, które mają charakter ściśle indywidualny i są uzupełniane w poszczególnych, konkretnych przypadkach. Podmiot posługujący się wzorem niejednokrotnie narzuca drugiej stronie układ treści umowy i wszystkie jej istotne postanowienia w dosłownym brzmieniu, ograniczając indywidualizację do wyboru niektórych wariantów treści postanowień oraz ustalenia trybu ilościowego.

⁷⁰ Komentarz do art. 1449 [w:] *Kodeks cywilny, t. 1*, red. K. Pietrzykowski, CHBeck, Warszawa 2005, str. 967.

Regulamin umowy zawiera abstrakcyjne i kompletne zestawienie praw i obowiązków stron określonego rodzaju umowy. Również nie jest on tekstem umowy, ale zestawieniem praw i obowiązków stron stanowiącym załącznik do każdej zawartej umowy danego rodzaju. W związku z tym umowa sensu stricte ogranicza się prawie wyłącznie do postanowień typu informacyjnego o stronach oraz do określenia czasu, na jaki została zawarta.

Ogólne warunki umów nie są tekstem umowy, jak wzory umów, ani zestawieniem praw i obowiązków stron, jak umowy regulaminy, ale zawierają zestawienie zasad, na jakich podmiot, który się tymi warunkami posługuje, zawiera umowy danego rodzaju i kształtuje ich treść. Stosowanie ogólnych warunków umów nie wyklucza zawierania umów o szczegółowej i rozbudowanej treści⁷¹.

Zawieranie umów jest często poprzedzone różnego rodzaju kontaktami lub oświadczeniami stron, np. w formie listów intencyjnych, akceptacji warunków umowy (Head of Terms) lub umów przedwstępnych.

Zjawisko listów intencyjnych nie jest w polskim prawie osobno uregulowane. W praktyce gospodarczej spotyka się oświadczenia stron zatytułowane w powyższy sposób o bardzo różnorodnej zawartości merytorycznej i formie. Treść **listu intencyjnego** obejmuje przyrzeczenie prowadzenia lojalnych i pełnych negocjacji do końca i zobowiązanie do nieprowadzenia jednoczesnych rozmów na ten sam temat z innymi podmiotami. Jest też deklaracją uczynienia wszystkiego, aby doszło do zawarcia umowy. Listy intencyjne zawierają najczęściej ustalone szczegółowo warunki komercyjne zawarcia w przyszłości określonej na ich podstawie umowy najmu. Podobnie wygląda i pełni taką samą rolę pisemna akceptacja warunków umowy najmu zwana **Head of Terms**. Ustala ona kluczowe obszary komercyjne w sposób zgodny z brzmieniem zawieranej później umowy najmu.

Podobne zadanie pełni umowa przedwstępna (art. 389 i 390 kc). Jest ona przygotowaniem gruntu dla zawarcia w przyszłości właściwej umowy (umowy przyrzeczonej). Zawiera zobowiązanie jednej lub obu stron do zawarcia w przyszłości umowy o określonej treści⁷². Jest ona bardziej sformalizowaną i pełną wersją listu intencyjnego, zbliżoną dużo bardziej do ostatecznej formy umowy najmu.

Aby zawieranie umów przedwstępnych miało sens, powinny one na tyle precyzyjnie określać zobowiązanie do zawarcia umowy, aby było ono możliwe do wyegzekwowania. Dlatego warunkiem ważności umowy przedwstępnej jest zapisanie w niej:

⁷¹ *Kodeks Cywilny, t. 1*, red. K. Pietrzykowski, CH Beck, Warszawa 2005, str. 960.

⁷² *Ibidem*, str. 1014.

- a) istotnych postanowień umowy przyrzeczonej;
- b) terminu, w ciągu którego umowa przyrzeczona ma być zawarta.

Jeżeli strona zobowiązana do zawarcia umowy przyrzeczonej odmawia jej zawarcia, to drugiej stronie przysługuje roszczenie odszkodowawcze, wymagające jednak wykazania poniesienia szkody, jakiej doznała w wyniku niepodpisania umowy, na zawarcie, której liczyła. Jeżeli natomiast umowa przedwstępna została zawarta w takiej formie, jaka jest wymagana do zawarcia umowy przyrzeczonej, strona poszkodowana może zamiast odszkodowania żądać zawarcia umowy. W tym celu powinna zgłosić powództwo przed właściwym sądem, a ten, jeżeli po rozpatrzeniu sprawy uzna zasadność roszczenia, wydaje orzeczenie o obowiązku zawarcia umowy. Z chwilą uprawomocnienia się takiego orzeczenia umowa jest zawarta na warunkach określonych w umowie przedwstępnej⁷³.

Jeżeli treść umowy budzi wątpliwość, jej **wykładnia** leży w gestii stron. Interpretacja nie powinna jednak bazować na dosłownym brzmieniu umowy, ale raczej na badaniu zamiaru stron. Przy wykładni umów trzeba ponadto brać pod uwagę społeczno-gospodarczy cel stron i okoliczności zawarcia umowy (art. 65 k.c.)⁷⁴.

Zmiana umowy może nastąpić na podstawie⁷⁵:

- a) zgodnego oświadczenia woli obu stron (porozumienie stron);
- b) oświadczenia jednej ze stron, dokonanego w sytuacji i na warunkach określonych umową;
- c) orzeczenia sądu kształtującego na nowo określone elementy treści umowy.

Zmiana umowy powoduje zmianę treści stosunku prawnego opartego na umowie.

Umowny stosunek prawny ustaje w związku z jego rozwiązaniem albo odstąpieniem od umowy⁷⁶. **Rozwiązanie umowy** ma na celu przerwanie realizacji zobowiązań umownych, a zatem wywołuje skutki na przyszłość. Rozwiązanie umowy może być dokonane przez same strony, przez sąd albo może nastąpić z mocy prawa. Rozwiązania umowy z woli stron możliwe jest w następujących sytuacjach:

- a) strony w umowie zamieszczą warunek rozwiązujący umowę, którego spełnienie będzie oznaczało rozwiązanie umowy;
- b) strony zgodnie postanawiają rozwiązać łączący je stosunek umowy (np. rozwiązanie spółki cywilnej);
- c) w sytuacjach przewidzianych prawem (chodzi głównie o bezterminowe stosunki prawne: najem, dzierżawa, agencja, ubezpieczenie, pożyczka, zlecenie, rachunek

⁷³ Ibidem, str. 1025-1030.

⁷⁴ Ibidem, str. 295.

⁷⁵ Ibidem, str. 349.

⁷⁶ Ibidem, str. 1049-1050.

bankowy i in.) strona może jednostronnie wypowiedzieć umowę, przy czym wypowiedzenie następuje z zachowaniem przewidzianego umową lub prawem terminu wypowiedzenia lub też bez zachowania terminu wypowiedzenia – najczęściej z powodu nienależytego zachowania się drugiej strony.

Jeżeli ani prawo, ani umowa nie przewidują możliwości rozwiązania umowy przez strony, przepisy dopuszczają w konkretnych przypadkach zwrócenie się w tej sprawie do sądu (art. 874, 901 k.c.)

Instytucja odstąpienia od umowy ma umożliwić stronom lub stronie umowy powrót do sytuacji sprzed zawarcia umowy tak, jak gdyby umowa nie została w ogóle zawarta. Odstąpienie od umowy jest dopuszczalne na mocy umowy stron lub na podstawie przepisów prawa. Prawo do odstąpienia od umowy może być zastrzeżone na rzecz jednej ze stron lub na rzecz obu w treści samej umowy (umowne prawo odstąpienia – art. 395 § 1 k.c.). Termin ewentualnego odstąpienia od umowy powinien być określony, a wykonuje się je poprzez złożenie drugiej stronie stosownego oświadczenia. W razie wykonania prawa odstąpienia od umowy, umowa uważana jest za niezawartą. To, co ewentualnie strony już świadczyły, ulega zwrotowi (art. 395 § 2 k.c.)⁷⁷. Umownemu prawu odstąpienia może towarzyszyć odstępné, czyli kwota pieniężna mająca zrekompenzować odstąpienie od umowy. Wówczas odstąpienie od umowy jest skuteczne tylko za zapłatą odstępnego (art. 396 k.c.)⁷⁸.

Prawo zezwala stronom umowy na odstąpienie od umowy w ściśle określonych sytuacjach. Ma to miejsce wówczas, gdy zachodzą poważne wątpliwości co do tego, czy druga strona wywiąże się ze zobowiązania. Występują tutaj dwa rodzaje rozwiązań. Jeżeli druga strona wykonuje swoje zobowiązanie wadliwie, to można odstąpić od umowy po uprzednim wyznaczeniu terminu na zmianę sposobu pełnienia świadczenia (np. art. 491, 525, 611 i inne). Wówczas odstąpienie jest możliwe dopiero po bezskutecznym upływie dodatkowego terminu. Jeżeli jednak druga strona postępuje w sposób niepozostawiający złudzeń co do braku możliwości spełnienia świadczenia w terminie, można odstąpić od umowy bez wyznaczania dodatkowego terminu (np. art. 492, 610 i inne).

Coraz częściej w praktyce gospodarczej spotyka się **warunkowe umowy najmu**. Zawierają one najczęściej – określony w jasny sposób i weryfikowalny - warunek zawieszający wejście w życie umowy najmu. W przypadku rekomercjalizacji może to być np. wymóg skutecznego rozwiązania umowy najmu w obecnym najemcą lokalu lub też doprowadzenia lokalu, który ma zostać przekazany najemcy, do

⁷⁷ Ibidem, str. 1049.

⁷⁸ Ibidem, str. 1055.

określonego stanu technicznego w konkretnym terminie. W przypadku projektów nowo powstających takim warunkiem może być faktyczne wybudowanie obiektu przez dewelopera w wyznaczonym, nieprzekraczalnym terminie lub też uzyskanie pozwoleń na budowę lub użytkowanie obiektu w określonym czasie. Jeśli warunek zostanie spełniony, umowa automatycznie wchodzi w życie lub ulega rozwiązaniu, bez konieczności podpisywania dodatkowych aneksów.

Istotnym jest dokonanie **rozdzielenia pomiędzy umową najmu a umową dzierżawy**. **Umowa najmu** (art. 659 – 692 k.c.) należy, podobnie jak umowa dzierżawy, do umów o korzystanie z cudzych rzeczy. W umowie najmu wynajmujący to podmiot oddający rzecz do używania, a najemca to podmiot przyjmujący tę rzecz. Najem jest umową odpłatną, a wynagrodzenie za używanie rzeczy określone jest mianem czynszu⁷⁹.

Czynsz może być oznaczony w pieniądzu lub w naturze (świadczeniu innego rodzaju). Ponieważ najemca płaci czynsz, ma prawo oczekiwać, że rzecz oddana w najem będzie przez cały czas trwania umowy zdatna do umówionego użytku. Na najemcy ciąży wyłącznie obowiązek czynienia drobnych nakładów na rzecz, tzn. takich, które łączą się ze zwykłym jej użytkowaniem. Pozostałe wydatki obciążają wynajmującego. Jeżeli wynajmujący wezwany do dokonania napraw nie wykonuje ich w wyznaczonym terminie, najemca może dokonać koniecznych napraw na koszt wynajmującego⁸⁰. Dokonanie przez najemcę zmian rzeczy, które nie są sprzeczne z jej przeznaczeniem lub umową, nie wymaga zgody wynajmującego. Zaś wykonanie zmian sprzecznych z przeznaczeniem rzeczy lub umową najmu wymaga zgody wynajmującego. Naruszenie tego warunku może skutkować wypowiedzeniem bez zachowania terminu wypowiedzenia⁸¹. Najemca może dysponować przedmiotem – ma prawo oddawać rzecz w podnajem lub nawet do bezpłatnego używania (np. użyczenie), jeśli umowa najmu mu tego nie zabrania. Taki stosunek dodatkowy nie może trwać dłużej niż stosunek podstawowy, dlatego umowy te ulegają rozwiązaniu najpóźniej z chwilą zakończenia stosunku najmu. Czynsz jest płatny w terminach umówionych, a jeżeli nie ma w tym zakresie postanowień, to stosuje się reguły kodeksowe. Oprócz czynszu najemca może uiszczać także dodatkowe opłaty na rzecz wynajmującego, jeśli takie zostaną ustalone.

Jeżeli najemca zalega z płaceniem czynszu i opłat dodatkowych, to wynajmującemu przysługuje tzw. **ustawowe prawo zastawu** mające charakter

⁷⁹ *Komentarz do kodeksu cywilnego*, str. 193-194.

⁸⁰ *Ibidem*, str. 199-200.

⁸¹ *Ibidem*, str. 204.

zabezpieczenia jego roszczeń Oznacza to, iż wynajmujący może przeciwstawić się zabraniu przez najemcę rzeczy będących jego własnością, ale umieszczonych w obrębie przedmiotu najmu i może zatrzymać je do czasu zapłaty należności lub zabezpieczenia płatności. Wynajmujący ma więc możliwość zapewnienia sobie możliwości zaspokojenia roszczeń poprzez przekazanie komornikowi wspomnianych rzeczy, który może je sprzedać i z uzyskanych pieniędzy zaspokoi roszczenia wynajmującego⁸².

Najem zawarty na czas nieoznaczony może być rozwiązany za porozumieniem stron w każdym czasie, a jednostronnie – za wypowiedzeniem, przy czym wypowiedzenie może być dokonane z zachowaniem określonego terminu lub też bez jego zachowania (niezwłocznie). Termin ten jest zależny od częstotliwości płacenia czynszu. I tak:

- a) gdy czynsz jest płacony miesięcznie, umowę można wypowiedzieć na jeden miesiąc naprzód, na koniec miesiąca kalendarzowego;
- b) gdy czynsz jest płacony w odstępach dłuższych niż jeden miesiąc, wówczas umowę można wypowiedzieć na trzy miesiące naprzód, na koniec kwartału kalendarzowego;
- c) gdy czynsz jest płacony w odstępach krótszych niż jeden miesiąc, wówczas najem można wypowiedzieć na trzy dni naprzód;
- d) gdy czynsz jest płacony codziennie, wówczas najem można wypowiedzieć na jeden dzień naprzód.

Wyjątkiem od powyższych zasad jest możliwość wypowiedzenia umowy najmu zawartego na czas nieoznaczony ze skutkiem natychmiastowym, co jest swoistą sankcją dla drugiej strony. Wynajmujący może tak zareagować na używanie przedmiotu najmu niezgodnie z przeznaczeniem lub sprzecznie z umową najmu etc. Najemca może z kolei w ten sposób rozwiązać najem, gdy przedmiot najmu, z powodu wad, nie daje się używać zgodnie z umową, a wynajmujący nie dokonuje naprawy rzeczy⁸³.

W przypadku **najmu na czas określony** stosunek najmu ustaje z chwilą upływu czasu, na jaki został zawarty lub za wypowiedzeniem natychmiastowym, a wypowiedzenie z zachowaniem terminów wypowiedzenia może nastąpić na zasadach określonych umową. Do 1 stycznia 2009r. obowiązywały przepisy, na mocy których najem zawarty na czas dłuższy niż 10 lat po upływie tego terminu był uznawany za zawarty na czas nieoznaczony. Pod koniec 2008r. kodeks cywilny⁸⁴ został zmieniony poprzez uzupełnienie dotychczasowego brzmienia art. 661 o § 2, mówiący o tym,

⁸² Ibidem, str. 207.

⁸³ Ibidem, str. 210-211.

⁸⁴ Kodeks cywilny (Dz.U. Nr 16, poz. 93, z późn. zm.) – zmiana ustawy uchwalona przez sejm w dniu 23 października 2008r., weszła w życie 1 stycznia 2009r.

iż dopiero najem zawarty między przedsiębiorcami na czas dłuższy niż 30 lat poczytuje się po upływie tego terminu za zawarty na czas nieoznaczony. Wydłużenie terminu, zgodnie z uzasadnieniem ustawodawcy, ma na celu wprowadzenie większej swobody w uregulowaniu czasu trwania umowy najmu między przedsiębiorcami i wyeliminowanie sztucznych ograniczeń czasowych umowy najmu, które były w różny sposób obchodzone przez przedsiębiorców w odniesieniu głównie do nieruchomości komercyjnych. Ustawowe wydłużenie terminu trwania umowy najmu pozwala także na zwiększenie trwałości stosunku najmu i lepsze oszacowanie opłacalności inwestycji. Rodzi jednak także konieczność określenia w umowie najmu wyczerpującego katalogu przyczyn ewentualnego wcześniejszego rozwiązania umowy najmu, zarówno po stronie wynajmującego jak i najemcy.

Jeżeli najem ustał, a najemca nadal używa rzeczy, to zasadnicze znaczenie ma kwestia, czy dalsze użytkowanie odbywa się za zgodą wynajmującego, czy też nie. Jeżeli za zgodą wynajmującego, to uważa się, iż najem został przedłużony. Jeżeli zaś bez zgody wynajmującego, jest to tzw. bezumowne korzystanie z rzeczy, które stanowi podstawę do odszkodowania dla właściciela rzeczy.

Z rozwiązaniem umowy najmu łączy się zwrot rzeczy i pozostałe rozliczenia stron, szczególnie w zakresie ulepszeń dokonanych przez najemcę. Rozliczenia te następują na warunkach określonych umową. Jeżeli umowa najmu takich kwestii nie rozstrzyga, wynajmujący może ulepszenia zatrzymać, za zapłatą ich wartości lub też żądać przywrócenia przez najemcę przedmiotu najmu do stanu poprzedniego⁸⁵.

Kwestie związane z **umową dzierżawy** regulują art. 693-709 kodeksu cywilnego. Dzierżawę można określić jako wyspecjalizowaną umowę najmu. Wiele rozwiązań prawnych odnoszących się do najmu odnosi się także do dzierżawy. Różnice polegają między innymi na tym, iż wydzierżawiający oddaje dzierżawcy rzecz nie tylko do użytkowania, ale jednocześnie do pobierania pożytków (samo bowiem użytkowanie charakteryzuje najem i użyczenie). Dlatego przedmiotem dzierżawy mogą być jedynie rzeczy, które mają zdolność przynoszenia pożytków (np. grunt, sad, zwierzę, staw rybny, jak również zespoły rzeczy, np. gospodarstwo rolne lub przedsiębiorstwo). Celem dzierżawy jest pobieranie pożytków przez rzecz przynoszonych. Dzierżawa jest umową odpłatną, do jej istoty należy opłacanie przez dzierżawcę czynszu (w pieniądzu lub w naturze, zwłaszcza w postaci części osiągniętych pożytków). Ponieważ dzierżawca, w przeciwieństwie do najemcy, nie tylko używa rzeczy, ale także pobiera z niej pożytki, jego obowiązkiem jest utrzymywać zdolność przedmiotu dzierżawy do przynoszenia pożytków. Po upływie okresu dzierżawy dzierżawca ma obowiązek nie tylko zwrócić

⁸⁵ Ibidem, str. 216-217.

przedmiot dzierżawy w stanie nie pogorszonym, ale oddać rzecz w stanie, w jakim powinna się ona znajdować przy prawidłowym gospodarowaniu nią.

Umowę dzierżawy uważana się za zawartą na czas nieokreślony dopiero po upływie 30 lat trwania okresu dzierżawy, a wypowiedzenie dzierżawy - jeśli umowa nie stanowi inaczej, powinno być dokonane na rok naprzód na koniec roku kalendarzowego. Terminy płatności czynszu są dłuższe niż w przypadku umowy najmu. Wynika to z powiązania płatności z pożytkami, jakie przynosi przedmiot dzierżawy⁸⁶.

3.5.2. Standardowe i różnicujące elementy i zapisy umowy najmu lokalu użytkowego w centrum handlowym oraz ich wpływ na wartość centrum handlowego

Kodeks cywilny nie precyzuje znaczenia pojęcia lokalu użytkowego. Taką definicję można znaleźć w Ustawie o najmie lokali mieszkalnych (art. 3 ust. 1 i 2) i w Ustawie o własności lokali (art. 2 ust. 2). Zgodnie ze wspomnianym art. 2 Ustawy o własności lokali, samodzielny lokal, wykorzystywany na inne cele niż mieszkalne, jest lokalem o innym przeznaczeniu. W ramach tej definicji mieszczą się następujące lokale:

- a) lokale użytkowe w ścisłym znaczeniu, tj. przeznaczone na prowadzenie działalności gospodarczej (lokale handlowe, usługowe, magazynowe);
- b) lokale użytkowe szczególnego rodzaju przeznaczone na cele biurowe, na prowadzenie działalności społecznej, na cele sportowe;
- c) garaże;
- d) lokale rekreacyjne⁸⁷.

Zdefiniowanie lokalu użytkowego ma duże znaczenie w przypadku nieruchomości komercyjnych przeznaczonych do wynajmu. Dla właściciela nieruchomości komercyjnej (w tym przypadku centrum handlowego) najważniejszy jest generowany przez nią dochód, najem zaś jest podstawową umową cywilnoprawną, która pozwala na czerpanie dochodów w formie przepływów gotówki po opodatkowaniu, wynikających z rocznych dochodów z czynszów oraz dochodów poza czynszowych⁸⁸, a także reguluje zasady ich pobierania.

Umowa najmu lokalu użytkowego w centrum handlowym jest umową mieszaną zawierającą cechy charakterystyczne dla umów najmu i umów o świadczeniu usług.

⁸⁶ Ibidem, str. 246.

⁸⁷ Ibidem, str. 223-224.

⁸⁸ E. Kucharska-Stasiak, *Nieruchomość w gospodarce rynkowej*, PWN, Warszawa 2006r., str. 194.

Wynika to ze zobowiązań wynajmującego, który oprócz oddania w używanie lokalu zobowiązuje się do zarządzania, sprzątanía, ogrzewania, naprawy powierzchni wspólnych itp.

W krajach anglosaskich rozróżnia się trzy rodzaje umów najmu powierzchni komercyjnej:

1. **najem brutto** – wynajmujący ponosi całkowite koszty utrzymania nieruchomości;
2. **najem netto** – większość kosztów eksploatacyjnych ponoszona jest przez najemców;
3. **potrójny najem netto**⁸⁹ – najemca ponosi koszty ubezpieczenia, utrzymania oraz podatki.

W Polsce praktykowane jest przerwienie wszelkich kosztów związanych z bieżącym utrzymaniem i eksploatacją obiektów handlowych na najemców. Z tego też powodu umowa najmu lokalu użytkowego zawiera wiele szczegółowych zapisów regulujących zobowiązania zarówno wynajmującego, jak i najemcy, także w tym zakresie.

W literaturze przedmiotu związanej z zarządzaniem nieruchomościami jako podstawowe i dodatkowe elementy umowy najmu⁹⁰ wymienia się:

1. przedmiot najmu,
2. rozpoczęcie i okres obowiązywania umowy,
3. podstawowe prawa i obowiązki stron,
4. dodatkowe prawa i obowiązki stron,
5. przeznaczenie i sposób użytkowania przedmiotu najmu,
6. wysokość czynszu i warunki jego płatności,
7. zabezpieczenia (formalne i realne),
8. tryb, warunki zmiany lub rozwiązania umowy najmu,
9. dodatkowe elementy (np. dotyczące podnajmu),
10. specyfika najmu lokalu.

Niektórzy do powyższej listy dodają jeszcze rozszerzenie umowy najmu o sankcje prawne i finansowe niedotrzymania warunków umowy (tzw. kary umowne) oraz podział kosztów związanych z użytkowaniem nieruchomości⁹¹.

Istotną rolę w procesie najmu lokali użytkowych w centrum handlowym i zawierania umów najmu odgrywa, wspomniany już wcześniej, list intencyjny,

⁸⁹ M.I. Zenkel, *Negotiating commercial real estate leases*, Fort Worth 2001, str.56

⁹⁰ *Wprowadzenie do zarządzania nieruchomościami*, red. M. Bryx, Poltext, Warszawa 2004, s. 160-161.

⁹¹ A. Śliwiński, B. Śliwiński, *Facility management*, CH Beck, Warszawa 2006, s. 80.

ujmujący w określone ramy intencje stron co do zawarcia umowy najmu na określonych warunkach. Jest on formą deklaracji stron co do chęci dalszej współpracy i przystąpienia do negocjowania samej już umowy najmu w momencie jej przygotowania i dostarczenia do najemcy. Niejednokrotnie traktuje się go jako rozbudowaną wersję oferty, gdyż z jednej strony zawiera wszystkie istotne informacje dotyczące przedmiotu najmu, takie jak numer lokalu, jego powierzchnia i lokalizacja, długość trwania umowy najmu, kwota czynszu i inne, z drugiej zaś jego forma i język są kompatybilne i sprzężone z umową najmu. Dane wpisane do listu intencyjnego stanowią podstawę przygotowania wzoru umowy najmu, który będzie przedmiotem dalszych negocjacji. Zdarza się, iż strony wycofują się z warunków komercyjnych uzgodnionych i podpisanych na etapie ustalania listu intencyjnego lub też, w sytuacjach skrajnych, z najmu w ogóle. Fakt, iż list intencyjny jest prawnie niewiążący dla stron, stanowi czasem pokusę, aby go podważyć i zmienić uzgodnione wcześniej warunki na etapie negocjowania i zawierania umowy najmu. Często ma to miejsce w przypadku zbyt długiego wydłużenia procesu przejścia od wynegocjowania do podpisania listu intencyjnego, wydłużenia się samego procesu negocjacji umowy najmu, pojawienia się innego projektu lub radykalnej zmiany rynku w skali mikro lub makro, np. w związku z wahaniami koniunkturalnymi.

Jak już wcześniej wspomniano, oprócz umowy najmu funkcjonuje także przedwstępna umowa najmu, która zobowiązuje strony do zawarcia umowy właściwej na określonych warunkach i w oznaczonym czasie. W praktyce tego typu rozwiązania występują obecnie niezwykle rzadko w porównaniu do sytuacji z lat dziewięćdziesiątych i z początku pierwszej dekady XXI wieku. Wynika to z większej dojrzałości rynku zarówno po stronie deweloperów, jak i najemców. Obecnie najemcy oczekują, iż wynajmujący (deweloper lub inwestor) doskonale wiedzą już na etapie rozpoczęcia komercjalizacji, jak będzie wyglądał końcowy produkt w postaci centrum handlowego, zarówno pod względem koncepcyjnym, jak i technicznym. Częściej za to pojawiają się omówione wcześniej warunkowe umowy najmu.

Poniżej przedstawiono **strukturę umowy najmu lokalu użytkowego w centrum handlowym**.

Każda umowa rozpoczyna się od opisu stron, tj. wynajmującego i najemcy. **Opis stron**, zwany komparycją, znajduje się zawsze na początku umowy. Wynajmującym jest najczęściej w przypadku powierzchni handlowych w centrach handlowych deweloper, ewentualnie inwestor bądź też spółka celowa zależna od inwestora lub dewelopera, powołana specjalnie do obsługi danego projektu inwestycyjnego. Zarówno dane wynajmującego, jak i najemcy (zwanymi w umowie „stronami”) muszą zawierać najważniejsze informacje o firmie/przedsiębiorcy:

- nazwę firmy i określenie rodzaju prowadzonej działalności (np. spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, spółka akcyjna, osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą, spółka jawna),
- dokładny adres firmy,
- informację o wpisie do Krajowego Rejestru Sądowego lub wpisie do ewidencji działalności gospodarczej,
- nazwę sądu prowadzącego rejestr przedsiębiorców lub organu prowadzącego ewidencję działalności gospodarczej (np. Prezydent Miasta),
- numer, pod którym zarejestrowana jest firma w KRS lub w ewidencji działalności gospodarczej,
- wysokość kapitału zakładowego – dotyczy spółek handlowych,
- numery NIP i REGON,
- imiona i nazwiska osób, które będą podpisywać umowę (muszą być podane w KRS lub też wynikać z dokumentów rejestrowych firmy).

W dalszej części preambuły wynajmujący składa oświadczenie o przysługującym mu prawie do przedmiotu najmu.

Kolejnym, bardzo ważnym elementem umowy najmu lokalu użytkowego w centrum handlowym jest część definiująca pojawiające się w dokumencie główne terminy umowne. Znajdują się tu wszystkie istotne dla umowy i jej stron opisy i wyjaśnienia dotyczące dalszych części umowy. Najczęściej są to:

- opis centrum handlowego (ilość kondygnacji, całkowita powierzchnia użytkowa, całkowita powierzchnia najmu, infrastruktura zewnętrzna i wewnętrzna, opis terenów zielonych, wszelkie instalacje znajdujące się na terenie obiektu),
- definicja nieruchomości obejmująca numery geodezyjne działek oraz numer księgi wieczystej prowadzonej przez podany w niniejszym opisie sąd; niejednokrotnie w tym miejscu podawana jest powierzchnia nieruchomości gruntowej, na której posadowiony jest budynek centrum handlowego,
- informacja o kosztach operacyjnych (eksploatacyjnych) centrum handlowego wraz z określeniem ich kluczowych składników i odesłaniem do bardziej szczegółowego opisu w ramach umowy najmu,
- powierzchnia użytkowa lokalu użytkowego, oznaczająca najczęściej powierzchnię mierzoną w osiach ścian zewnętrznych wydzielających dany lokal oraz zewnętrzną linię witryny,

- powierzchnie wspólne, oznaczające części centrum handlowego wewnątrz budynku, jak również na zewnątrz, oddane do współużywania najemcom oraz klientom centrum handlowego,
- zakres udziału najemcy w kosztach eksploatacyjnych centrum handlowego i sposób jego ustalania,
- opis prac najemcy, oznaczający prace wykonywane przez najemcę lub jego podwykonawców konieczne do realizacji w celu doprowadzenia lokalu użytkowego do stanu wymaganego dla prowadzenia przez najemcę działalności,
- opis przekazania lokalu użytkowego, oznaczający wydanie najemcy przez wynajmującego lokalu, zgodnie z umową najmu.

Każdej umowie należy przyjrzeć się w sposób holistyczny, analizując wszystkie jej elementy. Niedopełnienie postanowień umownych lub też uchybienia formalne mogą skutkować poważnymi konsekwencjami prawnymi dla stron, wynikającymi z interpretacji umowy jako całości.

Jednym z najistotniejszych komponentów umowy jest dokładny **opis przedmiotu najmu**. Musi on zawierać przede wszystkim precyzyjne informacje o powierzchni lokalu wyrażonej w m² wynikające z dokumentacji technicznej powykonawczej lub też z obmiaru dokonanego przez uprawnionego geodetę. W przypadku nowopowstających obiektów lub nowowyodrębnianych lokali w centrum handlowym, gdy brak jest jeszcze obmiaru powykonawczego, stosuje się dopuszczalny przedział rozbieżności pomiędzy szacowaną a rzeczywistą powierzchnią najmu. Poziom rozbieżności podawany jest procentowo i waha się pomiędzy 3% a 10%. Przedmiot najmu powinien być także oznaczony na planie centrum handlowego stanowiącym załącznik do umowy najmu⁹².

Kolejnym elementem jest **opis dozwolonej działalności najemcy w lokalu użytkowym**. Ta część umowy jest szczególnie znacząca z punktu widzenia procesu wynajmu, jak i zarządzania, gdyż pomaga utrzymać i wyegzekwować założony dobór najemców, czyli marek oraz dobór oferty towarowej w określonej proporcji. Rygorystyczne przestrzeganie tych zapisów pozwala centrum handlowemu utrzymać określone pozycjonowanie w oparciu o pewność co do oferty najemców w projekcie. W tym miejscu w umowie mogą pojawić się także zapisy dające najemcy przywilej wyłączności na prowadzenie określonej działalności w centrum handlowym lub też wyłączne prawo do sprzedaży określonych marek lub produktów. Należy zauważyć, iż wynajmujący odchodzą od przyznawania prawa wyłączności najemcom. Jeżeli ma to

⁹² Wprowadzenie do zarządzania nieruchomością, s. 161.

w ogóle miejsce, dotyczy najemców, którzy zostaną uznani za kluczowych ze względu na rodzaj prowadzonej działalności, na wielkość zajmowanej powierzchni lub też niszowych charakter oferty. Wynajmujący może w takim zapisie albo całkowicie wyłączyć możliwość zmiany dozwolonego wykorzystania lub zastrzec, że zmiana sposobu wykorzystania lokalu użytkowego wymaga każdorazowo jego uprzedniej pisemnej zgody, której może odmówić bez podania przyczyn.

Następną częścią umowy najmu są ustalenia dotyczące **przekazania lokalu użytkowego**. Jest on szczególnie ważny ze względu na fakt, że najczęściej właśnie od momentu przejęcia lokalu przez najemcę rozpoczyna się bieg trwania umowy najmu. Sam termin przekazania lokalu jest bezpośrednio związany z terminem zakończenia prac przez wynajmującego, który określony jest, zwłaszcza w przypadku nowo powstających projektów, jako pewien przedział czasowy. Przekazanie lokalu następuje na podstawie protokołu zdawczo-odbiorczego. Zawiera on opis lokalu, a w szczególności doprowadzonych instalacji, stanu wykończenia lokalu oraz, co najważniejsze, ostatecznie określa powierzchnię, której wielkość może się różnić od tej podanej wcześniej w preambule umowy. Także w tym dokumencie umieszcza się spis wszelkich ewentualnych usterek, które wynajmujący będzie zobowiązany usunąć. Zasadniczo, ze względów formalnych, protokół zdawczo-odbiorczy powinien zostać podpisany zarówno przez wynajmującego, jak i najemcę lub osoby upoważnione do ich reprezentacji. Jednakże, umowy najmu często dopuszczają jednostronny odbiór lokalu, w przypadku gdy najemca uchyła się od przejęcia lokalu, mimo wyznaczenia dodatkowych terminów odbioru. Wynajmujący narzuca zazwyczaj warunek, iż niezdefiniowane drobne usterki w jego pracach, które nie uniemożliwią najemcy wykończenia lokalu, nie upoważniają najemcy do odmowy odbioru pomieszczenia. W przypadku sporu dotyczącego bezzasadności odmówienia podpisania protokołu zdawczo-odbiorczego strony zobowiązują się najczęściej znaleźć polubowne rozwiązanie. Duże znaczenie mają ustalenia w zakresie sposobu określenia rzeczywistej powierzchni lokalu, wykonawcy i czasu pomiaru oraz normy według której zostanie on przeprowadzony. Strony mają prawo dokonania dodatkowego pomiaru lokalu w sytuacji, gdy jedna z nich nie zgadza się z obmiarem dokonany wcześniej. Coraz częściej wprowadzane są przez wynajmujących ograniczenia czasu, w jakim najemca ma prawo podważyć zasadność obmiaru i dokonać jego weryfikacji. Najczęściej po upływie okresu podanego w umowie najemca, nawet jeśli dokona na swój koszt stosownych obmiarów i wykaże nieprawidłowości, nie ma prawa dochodzenia jakichkolwiek roszczeń ze strony wynajmującego.

Kolejnym elementem umowy jest **opis prac najemcy w lokalu użytkowym**.

Najemca jest zobowiązany do przeprowadzenia robót mających na celu dostosowanie lokalu do prowadzonej w nim w przyszłości działalności. Powinien w tym celu przygotować projekt prac w lokalu oraz opis ich zakresu, a następnie przedstawić te dokumenty do akceptacji. W przypadku nowo powstających projektów, ze względu na rozmiar przedsięwzięcia oraz na konieczność terminowego otwarcia wszystkich sklepów jednocześnie, szczególnie ważną rolę odgrywa skoordynowanie terminów i odbiorów pracy wykończeniowych dokonywanych przez najemców w poszczególnych lokalach użytkowych. Dlatego też niejednokrotnie wynajmujący, w celu uniknięcia w przyszłości jakichkolwiek problemów z odbiorami lokali przez odpowiednie służby, a także ze sprawnym funkcjonowaniem wszystkich instalacji jako całości oraz z uzyskaniem pozwolenia na użytkowanie całego centrum, zastrzega w umowie, iż w celu przygotowania pomieszczenia do użytkowania i prowadzenia działalności najemca wykona wszelkie prace budowlane oraz adaptacje, przeróbki lub dekoracje wnętrza pomieszczenia. Prace te muszą być zgodne z zatwierdzoną przez wynajmującego dokumentacją wykonawczą, pozwoleniem budowlanym oraz wszelkimi mającymi zastosowanie wymogami prawnymi. Na najemcy ciąży zazwyczaj obowiązek terminowego, szczegółowo określonego, dostarczenia wynajmującemu do akceptacji planu koncepcyjnego oraz projektów architektonicznych prac najemcy, określających wszelkie prace mechaniczne, elektryczne i inżynierskie, układ wnętrza dla celów ewakuacji oraz dalsze wymagania wyszczególnione w instrukcji kryteriów projektowych inwestycji. Najemca musi także dostarczyć projekty elewacji lub witryny i detali frontów sklepów, w tym wszelkich stałych oznakowań na zewnątrz pomieszczenia, na przykład, znaków firmowych. Często wymagane są także zdjęcia istniejących sklepów najemcy wraz z ich adresami. Obowiązkowa jest także specyfikacja materiałów, które zostaną wykorzystane w pracach wykończeniowych, harmonogram prowadzenia prac wykończeniowych i wyposażeniowych w zakresie prac najemcy. Najemca zobowiązany jest do przekazania szczegółowych informacji dotyczących wykonawców najemcy odpowiedzialnych za przeprowadzenie i zakończenie prac najemcy, a w szczególności za wszelkie kwestie dotyczące ubezpieczenia prac najemcy zapewniane przez te podmioty. Wynajmujący może zażądać dodatkowo wszelkich innych rysunków, specyfikacji, wyliczeń i informacji, które będą konieczne dla spełnienia wymagań wynajmującego i architekta wynajmującego. Jeżeli najemca nie dostarczy w wyznaczonym terminie dokumentacji, wynajmujący może zazwyczaj rozwiązać umowę z określonym w umowie pisemnym wypowiedzeniem oraz, o ile specyfikuje to umowa najmu, żądać od najemcy powiązanych z taką sytuacją kar umownych. W przypadku dostarczenia dokumentacji w terminie, lecz braku akceptacji w związku z uchyleniami merytorycznymi najemcy zazwyczaj przysługuje określony termin na

wprowadzenie wymaganych poprawek i ponowne dostarczenie jej wynajmującemu. Najczęściej także na najemcy ciąży obowiązek uzyskania pozwolenia na użytkowanie wynajmowanego przez siebie lokalu.

Istotną częścią umowy najmu lokalu użytkowego w centrum handlowym są także punkty dotyczące **zakresu praw i obowiązków zarówno najemcy, jak i wynajmującego**. Zasada swobody umów pozwala na dowolne kształtowanie praw i obowiązków stron zawartych w umowach najmu lokali użytkowych⁹³. Umowa najmu lokalu użytkowego w centrum handlowym jest umową kompleksową zawierającą nie tylko zobowiązanie wynajmującego do wydania najemcy lokalu, ale również szereg innych obowiązków, które ciążyą na każdej ze stron⁹⁴.

Do najczęściej wymienianych w umowach **obowiązków najemcy** należą m.in. użytkowanie lokalu w sposób zgodny z przeznaczeniem, terminowe uiszczanie czynszu i innych należnych opłat, ustanowienie wymaganych zabezpieczeń wykonania umowy najmu, przeprowadzanie we własnym zakresie i na własny koszt bieżących napraw, utrzymywanie lokalu w czystości, zabezpieczenie przepustowości dróg ewakuacyjnych oraz zwrot przedmiotu najmu po zakończeniu trwania umowy w stanie nie pogorszonym z uwzględnieniem normalnego zużycia.

Wśród **praw najemcy** przeważnie wymieniane są: prawo do niezakłóconego dostępu do lokalu oraz niezakłóconego użytkowania lokalu i prowadzenia w nim działalności, reklamę własnej działalności w lokalu (na ścianach wewnętrznych i witrynach). O ile umowa tego wyraźnie nie zabrania, najemca może podnajmować całość lub część lokalu, najczęściej za wcześniejszą, niewstrzymaną bezzasadnie zgodą wynajmującego.

Do najczęściej podawanych **obowiązków wynajmującego** względem najemcy należą: wydanie przedmiotu najmu najemcy w stanie przydatnym do umówionego użytku, wykonywanie remontów centrum w określonym w umowie zakresie, udostępnienie dojazdu do nieruchomości, udostępnienie parkingów w określonej ilości dla klientów centrum, utrzymanie czystości na powierzchniach wspólnych, zapewnienie ochrony na powierzchniach wspólnych, zapewnienie promocji i marketingu centrum w określonym w umowie zakresie.

Wynajmujący ma zazwyczaj **prawo** do pobierania czynszu i opłat dodatkowych, dokonywania inspekcji lokalu po uprzednim powiadomieniu najemcy, wypowiedzenia umowy bez zachowania terminu wypowiedzenia, jeżeli najemca narusza istotne postanowienia umowy (np. używa lokal niezgodnie z jego przeznaczeniem lub

⁹³ Ibidem, s. 162.

⁹⁴ *Shopping Centre Management*, op. cit., s. 58–59.

zwleka z zapłatą czynszu za co najmniej dwa pełne okresy płatności), wyboru zatrzymania ulepszeń poczynionych w lokalu przez najemcę lub żądania przywrócenia stanu poprzedniego.

Kolejnym istotnym punktem umowy są **ubezpieczenia**. Umowa określa ich zakres zarówno ze strony najemcy, jak i wynajmującego. Obowiązek ubezpieczenia przedmiotu najmu spoczywa na wynajmującym. Jest on zobowiązany do wykupienia standardowego ubezpieczenia od ognia, nieszczęśliwych wypadków, które obejmują cały obiekt handlowy oraz wszelkiego rodzaju inne urządzenia i budynki znajdujące się na terenie nieruchomości. Najemca jest zobowiązany do utrzymywania na swój koszt, ubezpieczenia całego mienia, w tym wyposażenia lokalu, od ognia, nieszczęśliwych wypadków, kradzieży, od odpowiedzialności z tytułu uszkodzenia ciała, śmierci lub innej szkody, za które najemca jest odpowiedzialny. Ponadto wynajmujący wymaga od najemcy zawarcia i utrzymywania przez okres prac najemcy w lokalu umowy ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej za szkody na osobach i mieniu, które wiążą się z ryzykiem związanym z realizacją tychże prac⁹⁵. Coraz częściej spotyka się także ubezpieczenia, po stronie wynajmującego, od utraty czynszu, zaś po stronie najemcy, od utraty zysku w związku z przerwą w prowadzonej działalności. Wynajmujący ogranicza swoje ryzyko, nakładając na najemcę obowiązek umieszczenia w polisach ubezpieczeniowych postanowienia, które odbierze towarzystwu ubezpieczeniowemu prawo subrogacji roszczeń lub wymagania ich spełnienia na innej podstawie od wynajmującego lub któregokolwiek spośród jego cesjonariuszy, podnajemców, agentów, gości lub pracowników, w związku z uszkodzeniem lub zniszczeniem nieruchomości, powstałym na skutek pożaru lub innego zdarzenia, niezależnie od tego, czy takie zdarzenie było wynikiem działania lub zaniechania wyżej wymienionych osób lub kogokolwiek, za kogo te osoby mogą ponosić odpowiedzialność.

Kluczowym elementem umowy najmu są ustalenia dotyczące **czynszu**. W umowach najmu dla powierzchni w centrach handlowych wyodrębnia się tzw. czynsz podstawowy oraz czynsz od obrotu. Szczegółowo ustalone są nie tylko kwoty lub procentowe wartości, ale także terminy dokonywania płatności należności z tytułu czynszu. Określa się także warunki i terminy indeksacji wysokości czynszu podstawowego i częstotliwości naliczania czynszu od obrotu.

Wysokość stawek czynszu podstawowego jest określana w trakcie negocjacji. Czynniki wpływające na nią zostały omówione wcześniej, w pkt. 3.4. niniejszego rozdziału. Użycie nazwy „czynsz podstawowy” wskazuje, że oprócz niego najemca będzie płacił „czynsz dodatkowy”, którym jest opisany poniżej czynsz

⁹⁵ *Wprowadzenie do zarządzania nieruchomością*, s. 166.

od obrotu uzyskanego w lokalu będącym przedmiotem najmu⁹⁶. Za opóźnienie w zapłacie czynszu wynajmującemu przysługują odsetki ustawowe. Czynsz podstawowy podlega indeksacji dokonywanej zazwyczaj corocznie, istnieje jednakże na rynku grono wynajmujących, którzy negocjując z najemcami np. rozłożenie indeksacji na dwa okresy rocznie, podnoszą dodatkowo wartość centrum zgodnie z zasadą procentu składanego. **Indeksacja**, zgodnie ze wskaźnikiem wzrostu cen towarów i usług publikowanym przez Główny Urząd Statystyczny, jest coraz częściej, ze względu na podawanie wartości czynszu w euro (płatność w równowartości w złotych), zamieniana na porównywalny wskaźnik publikowany przez Eurostat⁹⁷, pod nazwą HICP⁹⁸. Indeksacja zapewnia wynajmującemu utrzymanie realnego dochodu na założonym poziomie i zmniejsza jego ryzyko działania. Strony mogą również wyznaczyć w umowie minimalną wysokość wskaźnika indeksacji. Coraz częściej w umowach pojawia się zapis mówiący o ewentualności zmiany waluty obowiązującej w Polsce ze złotego na euro. Należy zauważyć, iż w praktyce rynkowej zdarza się, iż wynajmujący przyznaje grupie tzw. kluczowych najemców (anchor tenants) preferencyjne warunki w postaci procentowego zmniejszenia naliczanej indeksacji, zawieszenia indeksacji w czasie lub też ustalenia maksymalnego limitu wysokości jej naliczania.

Czynsz od obrotu netto jest powszechnie stosowaną praktyką w najmie lokali użytkowych w centrach handlowych. Stanowi on dodatkową korzyść dla wynajmującego, który chce partycypować w sukcesie najemcy jako częściowy sprawca i beneficjent dobrze działającego centrum, w którym obroty najemców są wysokie. Czynsz od obrotu to wskaźnik procentowy i każdorazowo negocjowany, a jego wysokość uzależniona jest od branży najemcy i stosowanych przez niego marż na towary lub usługi. Definicja czynszu od obrotu wskazuje najczęściej następujące elementy:

- definicję elementów liczonych do obrotów osiągniętych przez najemcę ze sprzedaży w lokalu (wszelkie sprzedane w lokalu produkty bądź usługi),
- wysokość wskaźnika, tj. określenie procentu od obrotów będących podstawą wyliczania należnego czynszu od obrotów,
- metodę raportowania wysokości obrotu i jej częstotliwość,
- metodę weryfikacji obrotu najemcy przez wynajmującego,
- terminy rozliczania czynszu od obrotu (zazwyczaj są półroczne lub roczne, niektórzy wynajmujący stosują rozliczenia miesięczne),

⁹⁶ *Shopping Center Leasing*, ICSC, New York 2000, s. 129.

⁹⁷ Urząd Statystyczny Wspólnot Europejskich w Luksemburgu.

⁹⁸ *Harmonised Indicis of Consumer Prices* - wskaźnik wzrostu Cen Towarów Konsumpcyjnych, publikowany zarówno dla krajów UE, jak i dla krajów strefy euro.

- terminy płatności należnego czynszu od obrotu⁹⁹.

Czynsz od obrotu jest naliczany jako różnica pomiędzy zdefiniowanym osiągniętym poziomem obrotu wyznaczonym w oparciu o wynegocjowaną stawkę procentową a należną wysokością czynszu podstawowego. Ciekawym faktem, oddającym ducha czasu i zmiany w kanałach dystrybucji towarów, jest coraz częściej wysuwane przez najemców żądanie wykluczenia z definicji obrotów towarów sprzedanych przez Internet, a jedynie odbieranych w lokalu w centrum handlowym.

Oprócz czynszu podstawowego oraz czynszu od obrotu, o ile będzie należny, najemca zobowiązany jest także do ponoszenia kosztów wynikających ze zużycia mediów w lokalu, kosztów udziału najemcy w kosztach eksploatacyjnych centrum handlowego oraz opłaty marketingowej. Charakterystyczną cechą tych kosztów jest obowiązek ich ponoszenia przez najemcę już od dnia przejęcia lokalu od wynajmującego. O ile najemca może otrzymać od wynajmującego zwolnienie z płacenia czynszu podstawowego przez pewien okres (np. na czas wykonywania prac najemcy w lokalu), to obowiązek płacenia kosztów zwyczajowo nie podlega negocjacji. **Koszty wynikające ze zużycia mediów w lokalu** są zazwyczaj trudne do oszacowania przed rozpoczęciem najmu. Ich wysokość jest różna i indywidualna dla każdego najemcy. W związku z tym są one najczęściej albo płacone przez najemców bezpośrednio dostawcom mediów (o ile najemca ma indywidualnie zawartą umowę) lub też są refakturowane przez zarządcę na poszczególnych najemców, po powiększeniu kosztów zużycia o rozliczone na wszystkich najemców koszty przesyłu.

Kolejną grupą kosztów są **koszty eksploatacyjne**, zwane też inaczej kosztami operacyjnymi centrum. Są to nakłady ponoszone na utrzymanie części wspólnych centrum handlowego oraz zarządzania (administrowania) obiektem, a także podatki i inne daniny publiczno-prawne, część ubezpieczeń nieruchomości, w których partycypują wszyscy najemcy najczęściej na zasadach proporcji w stosunku do zajmowanej przez nich powierzchni. Zobowiązania te regulowane są przez najemców w formie zaliczki na poczet faktycznie ponoszonych przez wynajmującego kosztów utrzymania centrum. Zaliczka rozliczana jest raz lub dwa razy w roku, a nadwyżki kwalifikowane są jako przedpłata na poczet kosztów poniesionych przez najemcę w następnym okresie rozliczeniowym lub też podlegają zwrotowi na rzecz najemcy, zależnie od zapisów umowy.

Na podstawie analiz umów najmu można stwierdzić, iż bazę kosztów eksploatacyjnych poniesionych na potrzeby zarówno poszczególnych lokali użytkowych ogółem, jak i powierzchni wspólnych w centrum handlowym, stanowią:

⁹⁹ *Shopping Centre Leasing*, s. 131.

1. media, m.in. energia elektryczna (np. dla potrzeb oświetlenia wewnętrznego i zewnętrznego) zużyta w częściach wspólnych; woda, ścieki sanitarne i deszczowe; ogrzewanie i chłodzenie części wspólnych; telefony i inne usługi telekomunikacyjne związane z obsługą części wspólnych;
2. wywóz nieczystości z powierzchni wspólnych;
3. sprzątanie powierzchni wspólnych centrum, które obejmuje sprzątanie na zewnątrz (utrzymywanie w czystości: ulic, dróg dojazdowych, stref służbowych, ścieżek i parkingów, oznakowania pionowego i poziomego w tym wszelkich tablic informacyjnych i elementów reklamowych oraz pranie flag, opróżnianie i mycie koszy na śmieci, dodatkowe sprzątanie po imprezach promocyjnych, utrzymywanie w czystości elewacji centrum handlowego, awaryjne porządki, dodatkowe sprzątanie zimowe (odsnieżanie, odladzanie parkingu oraz ciągów pieszych, strącanie sopli, przymywanie śniegu, wywóz nadmiaru śniegu) oraz sprzątanie wewnątrz centrum handlowego (utrzymywanie w czystości wszystkich powierzchni wspólnych centrum - ścian, podłóg, sufitów, drzwi, szyb i okien (poza szybami witryn i ścianami frontowymi sklepów), wejść, sal, korytarzy, schodów, wind, biur, magazynów, toalet i innych miejsc wspólnie użytkowanych oraz pomieszczeń socjalnych dla potrzeb pracowników najemcy. Do kosztów sprzątania zalicza się też zakup i instalację środków, materiałów, narzędzi i urządzeń do utrzymania czystości (m.in. mydła w płynie, ręczników papierowych, suszarek do rąk, papieru toaletowego, worków na śmieci, środków czyszczących, dezynfekujących i zapachowych, szczotek, mopów), dzierżawę narzędzi i urządzeń ułatwiających utrzymanie czystości (np. mat wejściowych zbierających wilgoć i brud), wywóz i utylizację odpadów, śmieci i zanieczyszczeń z powierzchni wspólnych centrum (wywóz i utylizację odpadów gromadzonych w kontenerach, jak i odpadów wielkogabarytowych, dzierżawę wszelkich pojemników na odpady i śmieci, urządzeń służących do gromadzenia, zgniatania i przerobu odpadów stałych, wywóz i utylizację odpadów szkodliwych i niebezpiecznych, opróżnianie separatorów odpadów ropopochodnych i osadników błota i tłuszczów podczyszczających ścieki oraz wywóz i utylizację osadów, wprowadzanie zanieczyszczeń do środowiska, zwalczanie insektów i gryzoni w pomieszczeniach powierzchni wspólnych centrum);
4. prowadzenie prac ogrodniczych obejmujących utrzymanie w należyтым stanie powierzchni zagospodarowanych ogrodniczo, odnawianie stanu roślin i drzew, podlewanie roślin i drzew, nawożenie i uzupełnianie ziemi ogrodniczej, zakup i wymiana elementów małej architektury ogrodowej (m.in. donice, gazony, kwietniki, oczka wodne etc.);

5. zarządzanie, administracja oraz bieżące utrzymanie centrum handlowego, w tym administracja budynku oraz zarządzanie rozliczeniami (m.in. koszty firmy zarządzającej, obsługi księgowej itp.), koszty utrzymania systemu liczenia klientów odwiedzających centrum handlowe, koszty zarządzania parkingiem, w tym zapewnienia obsługi systemu parkingowego; koszty obsługi prawnej wyłącznie w zakresie dotyczącym obsługi zarządczej z wyłączeniem obsługi prawnej procesu najmu ;
6. utrzymanie właściwego stanu technicznego obiektu oraz części wspólnych pomieszczeń i urządzeń poprzez konserwację, modernizację oraz prowadzenie koniecznych remontów i napraw wszystkich elementów budowlanych konstrukcji centrum (fundamenty, podbudowy, słupy, belki, ściany, dźwigary), urządzeń i wyposażenia, elementów wykończeniowych, dachów i zadaszeń, drzwi wejściowych i ewakuacyjnych, pasaży (w tym informacji wizualnej), parkingów (w tym oznakowania poziomego i pionowego), dróg dojazdowych wewnętrznych, powierzchni przeznaczonych do rozładunku, wszystkich instalacji centrum łącznie ze sprzętem pomiarowym (licznikami zużycia), a w szczególności wodociągowej, gazowej, elektrycznej i oświetleniowej, w tym wymiany źródeł światła (żarówek, świetlówek itp.) oraz konserwacji i naprawy wyposażenia stacji trafo, telefonicznej i teleinformatycznej, kanalizacji sanitarnej, deszczowej i technologicznej (oczyszczanie rur odpływowych, rynien dachowych, odwadniających i spustowych, studzienek kanalizacyjnych i kratek odpływowych, separatorów zanieczyszczeń ropopochodnych itp.), domofonowej i przywoławczej, telewizji przemysłowej, instalacji i urządzeń przeciwpożarowych (gaśnic w strefach wspólnych wewnątrz i na zewnątrz budynku, instalacji tryskaczowej, sygnalizatorów ognia i dymu (SAP), hydrantów ściennych i skrzynek na węże, urządzeń oddymiających, instalacji odgromowej, monitoringu ppoż.), instalacji klimatyzacyjnej, ogrzewania i wentylacyjnej (okresowego czyszczenia, badania wydajności systemów wentylacyjnych, wymiany elementów eksploatacyjnych), rosnące opłaty związane z koniecznymi badaniami wody oraz ścieków sanitarnych, zwiększenie kosztów robocizny i materiałów wykorzystywanych do bieżącego utrzymania i eksploatacji powierzchni wspólnych centrum oraz dostawa, konserwacja, naprawa wszystkich maszyn do utrzymania czystości, kombinezonów roboczych i sprzętu osobistego, konserwacja, naprawa i w razie konieczności wymiana koszy i kontenerów na śmieci, zakup narzędzi i urządzeń wspomagających kontrole stanu technicznego infrastruktury centrum handlowego;

7. zabezpieczenie i dozór obiektu poprzez zapewnienie profesjonalnej ochrony powierzchni wspólnych centrum handlowego (zapewnienie personelu ochrony, utrzymanie porządku i patrolowania miejsc wspólnie użytkowanych, zapewnienie personelowi mundurów i kombinezonów roboczych itp., korzystanie z usług grup interwencyjnych, dostawa, konserwacja, naprawa i odnowa sieci telewizji przemysłowej, odbiorników i monitorów, alarmów ppoż., systemów bezpieczeństwa, służbowych telefonów oraz radiotelefonów, sprzętu rejestrującego, korzystanie z usług transmisji sygnałów do straży pożarnej, policji, zapewnienie pomieszczenia ochrony oraz pokoi służbowych dla personelu wraz ze wszelkimi instalacjami, sprzętem i wyposażeniem, wykorzystywanie dodatkowych elementów poprawiających skuteczność ochrony, np. pies obronny, skuter, rower);
8. opłaty i daniny publicznoprawne, w tym podatek od nieruchomości oraz wszelkie inne podatki i opłaty lokalne związane z istnieniem i funkcjonowaniem centrum handlowego, opłaty z tytułu wieczystego użytkowania gruntu;
9. ubezpieczenie projektu, w tym ubezpieczenie od całkowitej lub częściowej utraty lub zniszczenia centrum handlowego, np. dróg, stref użytkowania, parkingów, z powodu pożaru, wybuchu, burzy, szkód spowodowanych przez samoloty, zamieszki i od innego ryzyka. w tym kosztów rozbiórki, opłaty ekspertów, oraz od ryzyka działania stron trzecich, w tym także utraty czynszu, od śmierci lub zranienia personelu zatrudnionego przez wynajmującego na terenie centrum, od śmierci lub zranienia kupujących odwiedzających centrum handlowe, ewentualnie także innych ubezpieczeń leżących w interesie całego centrum;
10. inne opłaty, np. z tytułu przygotowania operatów i opracowań dotyczących eksploatacji centrum handlowego, przygotowanych jako wymagane na podstawie decyzji stosownych urzędów i służb (np. badanie natężenia poziomego hałasu w strefie dostaw, operaty wodno-prawne etc);
11. inne uzasadnione koszty ponoszone w związku z zarządzaniem centrum handlowym.

Jak zaznaczono powyżej, koszty eksploatacyjne mogą nie być rozliczane równomiernie pomiędzy wszystkich najemców w centrum. Podczas analizy umów najmu zauważono funkcjonowanie wyłączeń niektórych najemców z całkowitej puli rozliczenia kosztów eksploatacyjnych lub też funkcjonowanie ryczałtów w odniesieniu do wybranych najemców. Dotyczy to głównie najemców kluczowych takich jak hipermarkety, supermarkety, a także inni najemcy wielkopowierzchniowi.

Należy zauważyć, iż powyższy, dokładny zakres kosztów eksploatacyjnych daje

w dużej mierze obraz prac obejmujących facility i property management w ramach centrum handlowego. Elementy, które stanowią przedmiot kosztów eksploatacyjnych, są w praktyce głównymi obszarami działań operacyjnych zarządcy centrum handlowego i podległych mu służb.

Kolejnym elementem zaliczanym do kosztów dodatkowych jest **opłata marketingowa** funkcjonująca zazwyczaj dwojako: jako część kosztów eksploatacyjnych albo jako samodzielna pozycja. W pierwszym przypadku jest ona pobierana i rozliczana na tych samych warunkach co koszty eksploatacyjne centrum handlowego. Gdy stanowi samodzielną pozycję, najczęściej nie jest rozliczana, lecz indeksowana wskaźnikiem adekwatnym do waluty, w jakiej się ją wyraża. Z obserwacji rynku wynika, że w wielu centrach handlowych zarządca w imieniu wynajmującego przedstawia najemcom dokładne rozliczenie opłaty marketingowej wraz ze wskazaniem, jakie działania zostały zrealizowane w ramach powyższej opłaty oraz jakie przyniosły konkretne korzyści dla centrum i jego najemców. Tego rodzaju spotkania mają najczęściej miejsce raz do roku, w ramach jednoczesnego przedstawiania realizacji budżetu marketingowego i nowych planów marketingowych na kolejnych okres czasu.

Znaczącym składnikiem umowy najmu lokalu użytkowego w centrum handlowym jest określenie **czasu jej trwania**. Data rozpoczęcia trwania umowy najmu może pokrywać się z datą jej podpisania lub może być w umowie wyznaczona. Zazwyczaj umowy najmu lokali w centrach handlowych podpisywane są na okres pięciu lat. Najemcy chętnie zawieraliby umowy dwukrotnie dłuższe ze względu na trwający dziesięć lat czas amortyzacji większości nakładów związanych z wykończeniem lokalu. Okres pięcioletni jest jednak korzystniejszy w przypadku obawy najemcy co do sukcesu projektu, zaś wynajmującemu daje możliwość częstszego uaktualniania centrum pod względem doboru najemców i dopasowania oferty do zmieniających się oczekiwań rynku i klientów centrum handlowego. Tylko w przypadku dużych najemców lub najemców, którzy ponoszą wyjątkowo wysokie koszty adaptacji lokalu, umowy podpisywane są na okres 10 lat lub, zgodnie z nowelizacją kodeksu cywilnego, na okres do 30 lat. W przypadku krótszych okresów najmu, strony mogą również zawrzeć w tym punkcie umowy najmu opcję przedłużenia jej czasu trwania o kolejny taki sam lub inny okres¹⁰⁰. Nie praktykuje się natomiast podpisywania umów na czas nieoznaczony. Wynika to głównie z faktu, iż tego rodzaju umowy są trudne do wyceny, w przypadku szacowania ich wartości np. na potrzeby sprzedaży inwestorów lub zabezpieczeń dla banków. Z racji możliwości szybkiego wypowiedzenia przez najemców i wysokiego

¹⁰⁰ *Shopping Centre Leasing*, s. 128.

ryzyka pustostanów wyceniane są one niżej niż projekty o standardowej długości umów. Centra handlowe bazujące na umowach na czas nieokreślony nie są traktowane na rynku nieruchomości komercyjnych jako produkty instytucjonalne i jeśli stanowią przedmiot obrotu, wyceniane są przy dużo wyższych stopach kapitalizacji niż projekty, którymi są zainteresowani inwestorzy instytucjonalni. Umowa zawarta na czas oznaczony chroni najemcę przed chęcią jej wypowiedzenia przez wynajmującego¹⁰¹. Może on to uczynić tylko w sytuacjach ściśle określonych w umowie, które zostaną opisane w dalszej części niniejszego podrozdziału. W odwrotnej relacji, umowa na czas oznaczony chroni wynajmującego przed chęcią jej wcześniejszego rozwiązania ze strony najemcy, co z kolei przekłada się m.in. na efektywność poniesionych kosztów związanych z pozyskaniem takiego najemcy, ogranicza ryzyko pustostanów i zmniejszenia dochodów z nieruchomości. W przypadku sprzedaży przedmiotowej nieruchomości, ze względu na potencjalnie dookreśloną w dłuższym okresie czasu pewność dochodów generowanych z czynszu płaconego przez określonego najemcę, tego rodzaju umowa daje wynajmującemu szanse na uzyskanie wyższej ceny, w związku z wyższą wyceną wartości takiego projektu.

Kolejnym, bardzo istotnym z punktu widzenia zabezpieczenia interesów wynajmującego elementem umowy najmu są **zabezpieczenia wykonania umowy najmu**. Można je podzielić na dwie grupy:

- 1) zabezpieczenia realne,
- 2) zabezpieczenia formalne.

Zabezpieczenia realne gwarantują zaspokojenie roszczeń wynajmującego. Zalicza się do nich blokady środków pieniężnych na rachunkach bankowych, depozyty pieniężne i gwarancje ubezpieczeniowe oraz gwarancje bankowe.

Druga grupa zabezpieczeń przyspiesza proces dochodzenia roszczeń wynajmującego przed sądem. Zabezpieczenia formalne to: weksle, zastaw ustawowy oraz poddanie się rygorowi egzekucji zgodnie z artykułem 777 § 4 kodeksu postępowania cywilnego¹⁰².

Prawidłowo sporządzona umowa najmu zawiera także regulacje dotyczące **prawa odstąpienia od niej**. Gwarantują one stronom możliwość odstąpienia od umowy w szczególnych, jasno zdefiniowanych sytuacjach. Zapisy tego typu pojawiają się najczęściej w przypadku komercjalizacji na bardzo wczesnym etapie inwestycyjnym, np. wtedy, gdy nie ma jeszcze pozwolenia na budowę i termin realizacji inwestycji jest niepewny, lub też w przypadku rewynajmu, gdy wynajmujący zabezpiecza sobie ciągłość

¹⁰¹ E. Mączyńska, M. Prystupa, K. Rygiel, *Ile jest warta nieruchomość?*, Poltext, Warszawa 2005, s. 90.

¹⁰² Szerzej na ten temat w *Wprowadzenie do zarządzania nieruchomością*, red. M. Bryx, Poltext, Warszawa 2004, str. 164.

przychodów, zawiązując nową umowę z nowym najemcą zanim wygaśnie lub zostanie rozwiązana stara umowa, w sytuacji, gdy moment ten lub całe zdarzenie nie jest pewne. W takich okolicznościach można mówić o umowie warunkowej, gdzie w przypadku niespełnienia określonych przesłanek strony będą miały prawo odstąpienia od umowy bez żadnych roszczeń wobec siebie. Warto zauważyć, że sytuacja ta ma najczęściej miejsce wówczas, kiedy strony, a zwłaszcza najemca, nie poniosły jeszcze żadnych znaczących nakładów. Najczęściej na tym etapie wydatki ograniczone są do kosztów obsługi prawnej oraz ewentualnie kosztów projektowych po stronie najemcy. W przypadku najemców z branży gastronomicznej, często spotykane są zapisy, iż najemca może zażądać warunku odstąpienia od umowy, gdy uruchomienie jego działalności w lokalu zależne jest np. od uzyskania pozwolenia SANEPID-u lub otrzymania koncesji na sprzedaż alkoholu, czyli pozyskania niezbędnych pozwoleń, na pozyskanie których wynajmujący nie ma wpływu. Odstąpienie od umowy najmu wymaga formy pisemnej, listu poleconego lub za potwierdzeniem odbioru. Najczęściej, prawo odstąpienia reguluje sytuacje mogące nastąpić przed przekazaniem lokalu. W przypadku jednak, gdyby doszło wcześniej do przekazania lokalu i zostały poczynione przez najemcę nakłady, najemca ma prawo do odłączenia poczynionych w lokalu nakładów lub żądania zwrotu ich wartości, z uwzględnieniem ich normalnego zużycia.

Ważnym punktem umowy jest **określenie warunków jej rozwiązania**. W umowie najmu lokalu w centrum handlowym wynajmujący może zapisać określone warunki rozwiązania umowy zawartej na czas oznaczony. Jest to szczególnie istotne w przypadku zawierania umów na bardzo długi okres czasu np. maksymalny dopuszczalny okres 30 lat, gdzie ryzyko wystąpienia problemów zarówno ze strony nieruchomości jak i podmiotów zawierających umowę, zwiększa się w czasie. W oparciu o przeanalizowane umowy najmu lokali użytkowych w centrach handlowych można stwierdzić, że do najczęściej wymienianych warunków należą:

- a) nieprzedstawienie przez najemcę w wyznaczonym terminie zabezpieczeń płatności,
- b) zaleganie przez najemcę z zapłatą czynszu za co najmniej dwa pełne okresy płatności lub brak zapłaty kosztów eksploatacyjnych i dodatkowych na sumę równą dwumiesięcznemu czynszowi,
- c) prowadzenie przez najemcę działalności niezgodnej z umową najmu,
- d) zaprzestanie przez najemcę prowadzenia określonej w umowie działalności i obsługi klientów w lokalu,
- e) dokonanie w lokalu jakichkolwiek zmian bez zgody wynajmującego.

W niektórych umowach pojawia się także jako warunek rozwiązujący umowę postawienie w stan likwidacji, ogłoszenie upadłości lub bankructwo jednej ze stron. Z racji różnych interpretacji prawnych zapisów funkcjonujących w tym zakresie, w większości przypadków nie jest to, w świetle obowiązujących przepisów prawa, warunek wystarczających do rozwiązania umowy najmu w odniesieniu do już wydanych lokali. W przypadku zaistnienia któregoś ze zdarzeń wymienionych w pkt. (a)-(e), wynajmujący ma prawo do rozwiązania umowy bez zachowania okresu wypowiedzenia. Nie jest przy tym zobowiązany do uprzedniego wyznaczenia jakichkolwiek dodatkowych terminów lub informowania najemcy o konsekwencjach dalszego niewywiązywania się z umowy najmu. Umowa może też przewidywać wyznaczenie kilkudniowego okresu na usunięcie naruszeń przez najemcę.

Najemcy przysługuje prawo do rozwiązania umowy najmu bez zachowania okresu wypowiedzenia, jeżeli po przekazaniu lokalu wystąpią wady ukryte lokalu, które uniemożliwiają korzystanie z niego i których wynajmujący, pomimo pisemnego wezwania, nie usunie w określonym umową terminie. Częstym zabezpieczeniem ze strony wynajmującego jest podanie, iż wady zostaną usunięte „w rozsądnym terminie”, co w rzeczywistości bardzo utrudnia najemcy możliwość skorzystania z tego zapisu, nawet przy przedłużającym się usuwaniu wad.

Obu stronom umowy przysługuje prawo do rozwiązania umowy najmu bez zachowania okresu wypowiedzenia w przypadku zniszczenia całości obiektu lub jego znaczącej części. Także w sytuacji zamknięcia centrum handlowego dla klientów na skutek działania siły wyższej, co skutkuje brakiem możliwości prowadzenia działalności handlowej w lokalu lub też utrudnia znacznie dostęp do lokalu, strony mogą rozwiązać umowę. Wymaga to oświadczenia wynajmującego, że rezygnuje z odbudowy centrum lub że w przewidywalnym okresie centrum nie może zostać otwarte dla klientów.

Kolejnym kluczowym elementem umowy jest **zwrot przedmiotu najmu**. Najemca zobowiązany jest na koniec okresu najmu lub, w przypadku wcześniejszego rozwiązania umowy, w ostatnim dniu jej obowiązywania, do zwrotu wynajmującemu wynajmowanego lokalu w stanie nie pogorszonym, z uwzględnieniem zużycia będącego następstwem prawidłowego użytkowania. W dniu zwrotu lokalu, strony sporządzają protokół zdawczo-odbiorczy lokalu. Wynajmujący ma prawo naliczania kar umownych za każdy dzień opóźnienia zwrotu lokalu. Odrębnym aspektem związanym ze zwrotem przedmiotu najmu jest kwestia rozliczenia nakładów poczynionych przez najemcę w lokalu oraz przejęcie nakładów przez wynajmującego. Najczęściej stosowanym rozwiązaniem jest usunięcie nakładów przez najemcę, a w przypadku ich pozostawienia ma to miejsce nieodpłatnie na rzecz wynajmującego. W praktyce gospodarczej zdarzają się także przypadki wyjścia przez najemcę z centrum bez rozwiązania umowy.

Towarzyszy temu najczęściej także porzucenie nakładów przez najemcę, a niejednokrotnie także pozostawienie w lokalu towaru oraz innych ruchomości. W związku z tym coraz częściej wynajmujący wprowadzają do umowy także zapisy regulujące tego rodzaju sytuacje.

Ostatni punkt umowy najmu zawiera **postanowienia szczególne**, takie jak nieujawnianie osobom trzecim jakichkolwiek informacji przekazanych sobie w związku z wykonywaniem umowy najmu, zwłaszcza informacji o treści umowy, treści dokumentów dotyczących nieruchomości, centrum handlowego i działalności najemcy, oznaczonych jako poufne. Umieszcza się tu również zastrzeżenie, że każda zmiana postanowień umowy wymaga formy pisemnej pod rygorem nieważności. Strony definiują najczęściej także preferowany sposób rozstrzygania sporów w formie polubownej. W przypadku, gdyby nie udało się dojść do porozumienia na drodze polubownych pertraktacji, zwyczajowo przyjmuje się, iż sprawy będą prowadzone przez właściwy sąd, w okręgu, którego wynajmujący ma swoją siedzibę. Istotny w postanowieniach szczególnych jest punkt dotyczący wszelkiej korespondencji. Przyjmuje się, iż korespondencja i zawiadomienia przewidziane w ramach lub w związku z umową będą przekazywane w formie pisemnej i doręczane osobiście lub listem poleconym za potwierdzeniem odbioru bądź przesyłką kurierską na adresy wskazane w umowie. Brak wywiązania się z tego, może skutkować brakiem skuteczności dostarczenia korespondencji.

Omawiając główne elementy umowy najmu wpływające na wartość centrum handlowego, należy zastanowić się nad definicją **wartości nieruchomości**, jaką można zastosować w odniesieniu do centrum handlowego. Spośród wielu metod określania wartości nieruchomości w tym przypadku najbardziej adekwatną wydaje się być interpretacja prof. Ewę Kucharską–Stasiak¹⁰³, wyrażona w następującym wzorze:

$$V = D \times 1/R$$

gdzie:

V - wartość nieruchomości komercyjnej

D - roczny dochód generowany przez nieruchomość,

R- stopa kapitalizacji, odwzorowująca poziom wszelkiego rodzaju ryzyka inwestowania.

¹⁰³ Materiały konferencyjne, IV konferencja Centrum Finansowego Puławska „Aspekty ekonomiczne zarządzania nieruchomościami komercyjnymi”, 9 grudnia 2008 r. Warszawa.

Wzór ten łączy wartość nieruchomości z generowanym lub możliwym do wygenerowania dochodem oraz z ryzykiem jego osiągnięcia. Poziom ryzyka osiągnięcia dochodów zależy m.in. od zarządcy i wyznaczony jest, podobnie jak przy dochodach, m.in. przez: dobór najemców, sposób zawierania umów najmu, ale również dbałość o najemcę, synchronizację w czasie zawieranych umów najmu, troskę o poprawę stanu technicznego i standardu użytkowego wynajmowanych obiektów czy o dostosowanie funkcji obiektu do potrzeb rynku. Większość elementów wpływających na dochody wynajmującego jest powiązana z procesem najmu, a zwłaszcza z ustalonym w umowie najmu poziomem czynszu podstawowego, czynszu od obrotu, kosztów eksploatacyjnych ponoszonych przez najemcę i sposobu ich rozliczania w sposób ograniczający koszty własne wynajmującego. Minimalizacja ryzyka ich osiągnięcia jest powiązana bezpośrednio z procesem najmu, a zwłaszcza z samym doбором najemców oraz konstrukcją zawieranych umów najmu.

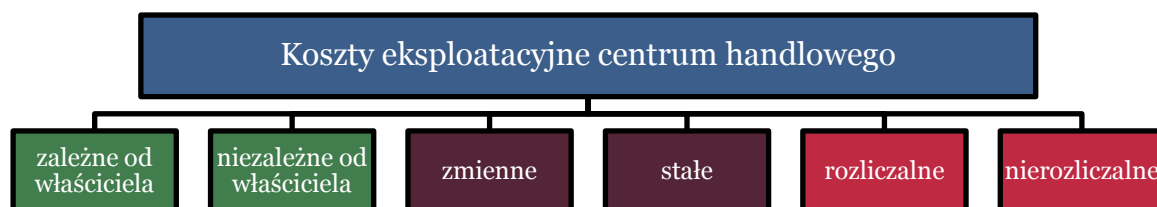
Maksymalizowanie wartości nieruchomości niekoniecznie musi oznaczać wyłącznie podnoszenie stawek czynszowych. Istnieje szereg innych metod zwiększenia dochodów wynajmującego. Jedną z nich jest wprowadzenie czynszu od obrotu i ustalenie go na poziomie gwarantującym wynajmującemu realne przychody z tego tytułu. Samo wprowadzenie czynszu od obrotu może jednak nie gwarantować wynajmującemu przychodów w przypadku rozliczania ich w okresach rocznych. Sezonowość sprzedaży powiązana u większości najemców z charakterem oferty oraz typowymi okresami wzmożonej sprzedaży, takimi jak np. okres przed Bożym Narodzeniem, sprawia, iż wielu najemców osiąga bardzo wysokie obroty zaledwie kilka razy w roku, a tym samym całoroczna sprzedaż może być na poziomie niegwarantującym płatności czynszu od obrotu. Dlatego też wynajmujący mogą wprowadzać kwartalne lub też comiesięczne rozliczenia czynszu od obrotu, zwiększając tym samym prawdopodobieństwo uzyskania dodatkowych dochodów.

Podobnie rzecz się ma z kosztami eksploatacyjnymi i sposobem ich rozliczania oraz wprowadzeniem osobnej opłaty marketingowej. W przypadku, gdy wynajmujący zastosuje system rozliczania kosztów eksploatacyjnych np. proporcjonalnie do wynajmowanej powierzchni i uda mu się objąć jednakowym sposobem rozliczania wszystkich najemców w centrum handlowym, bez konieczności zagwarantowania niektórym najemcom wyłączeniami lub zwolnieniami z części lub całości płatności w/w kosztów, nie wystąpią koszty, które musiałyby zostać pokryte przez właściciela jako różnica pomiędzy realnymi wydatkami na utrzymanie nieruchomości a partycypacją w nich najemców. Zagwarantowanie w umowie przez wynajmującego możliwości corocznego rozliczania całości kosztów zgodnie z ich faktyczną wartością zmniejsza

ryzyko powstania kosztów własnych właściciela związanych z utrzymaniem nieruchomości, a tym samym zmniejszenia realnych dochodów z nieruchomości.

Istotnym elementem związanym ze wzrostem wartości nieruchomości lub też utrzymaniem jej realnej wartości jest indeksacja, inaczej waloryzacja, stawek czynszowych oraz ewentualnie, w przodku braku corocznego rozliczania kosztów eksploatacyjnych, także tych stawek oraz opłat marketingowych. Standardem na rynku jest coroczna indeksacja wskaźnikiem HICP, jeśli czynsz jest wyrażony w euro lub też wskaźnikiem wzrostu cen towarów i usług publikowanych przez GUS, jeśli czynsz jest wyrażony w złotych polskich. W odniesieniu do kosztów eksploatacyjnych i opłat marketingowych najczęściej stosowanym jest wskaźnik wzrostu cen towarów i usług publikowany przez GUS. W związku z tym, że koszty eksploatacyjne są ponoszone w złotych polskich, także w umowach najmu są one najczęściej wyrażane w złotych polskich. Po przeanalizowaniu umów najmu można stwierdzić, iż część wynajmujących zwiększa realność dochodów, indeksując czynsz bazowy na zasadzie składanej, dwa razy do roku.

Bardzo ważnym składnikiem umowy najmu wpływającym na wartość nieruchomości są **koszty eksploatacyjne oraz sposób ich rozliczania**. Na zamieszczonym poniżej wykresie przedstawiono różne ujęcia i sposoby spojrzenia na podział kosztów eksploatacyjnych w centrum handlowym.



Wykres 3.9. **Ogólny podział kosztów eksploatacyjnych w centrum handlowym**

Źródło: opracowanie własne

Powyższy podział, oprócz typowej klasyfikacji kosztów na stałe i zmienne, wskazuje jeszcze kategorie kosztów rozliczanych (odliczalnych) oraz kategorie kosztów nierozliczanych (nieodliczalnych). Umowa najmu zawierana z najemcą w sposób jednoznaczny powinna wskazywać, które koszty związane z utrzymaniem nieruchomości są wliczane do kosztów eksploatacyjnych rozliczanych corocznie, a które są wyłącznie kosztami właściciela, pomniejszającymi jego dochód z nieruchomości, a tym samym wartość obiektu. Celowo został pokazany także podział kosztów na zależne i niezależne od właściciela. Struktura i wielkość kosztów eksploatacyjnych może

być zmieniana i modelowana przez wynajmującego i zarządcę w celu podniesienia wartości nieruchomości. Jednakże im większa jest dominacja w strukturze wydatków, kosztów niezależnych od właściciela, tym mniejsze jest pole manewru w zakresie ogólnej wysokości kosztów eksploatacyjnych. Istotne i warte podkreślenia w odniesieniu do wpływu kosztów eksploatacyjnych na wartość nieruchomości są nie tylko relacje i wielkości wpływów i wydatków, ale także kontrola kierunków tych przepływów.

Kolejnym elementem umowy najmu wpływającym na wartość nieruchomości są wszelkiego rodzaju **zabezpieczenia wykonania umowy najmu**, które szczegółowo opisano w pkt. 3.5.3. poniżej. Ich celem jest minimalizacja ryzyka związanego z zaprzestaniem dokonywania płatności przez najemcę, a tym samym ryzyka zmniejszenia dochodów z tytułu wynajmu nieruchomości.

Wszelkie klauzule dające najemcy szczególne przywileje w ramach prowadzenia działalności w centrum handlowym, takie jak prawo wyłączności na sprzedaż określonych towarów lub świadczenie określonych usług, możliwość wcześniejszego rozwiązania umowy (tzw. break clauses) lub też automatycznego jej przedłużenia na warunkach z końca trwania danej umowy, są elementami zwiększającymi ryzyko osiągnięcia optymalnego poziomu dochodu z reszty centrum handlowego. W dłuższym czasie wpływają one niekorzystnie na wartość nieruchomości.

Istotna z punktu widzenia wartości jest także ocena czy czynsze płacone przez najemców są zgodne z wartością rynkową, czy są przeszacowane lub niedeszczowane. Ważnym elementem jest liczba najemców mających w umowach i realnie płacących, opisany wcześniej, czynsz od obrotu.

Maksymalizowanie wartości centrum handlowego odbywa się nie tylko bezpośrednio poprzez jasno zdefiniowane i mierzalne elementy. Wśród czynników minimalizujących ryzyko osiągnięcia przychodów przez wynajmującego jest także właściwy dobór najemców. Niestety, nie ma ani definicji uniwersalnego, właściwego dobru najemców, ani wytycznych dotyczących sposobu jego określenia. Jednakże, co napisano już wcześniej, dobór najemców w danym centrum handlowym opiera się głównie na dopasowaniu ich do oczekiwań potencjalnego klienta mieszkającego lub pracującego w strefie zasięgu oddziaływania centrum oraz na pozyskaniu silnych, sprawdzonych i sieciowych operatorach handlowych o stabilnej pozycji rynkowej i kondycji finansowej. Tak przeprowadzony dobór ma szansę przełożyć się na sukces centrum wyrażony w mierzalnych wskaźnikach, takich jak liczba odwiedzających centrum i wysokość obrotów najemców na metr kwadratowy powierzchni najmu.

3.5.3. Elementy umowy najmu wpływające na relacje pomiędzy właścicielem a najemcą, właścicielem a zarządcą oraz zarządcą a najemcą

Na podstawie przeprowadzonych analiz umów najmu lokali użytkowych w centrach handlowych stwierdzono, iż główne relacje pomiędzy stronami umowy, tj. najemcą i wynajmującym, w ujęciu formalnym, najszerzej są uregulowane w zakresie praw i obowiązków stron. Aspekty te zostały szczegółowo omówione w pkt.3.5.2. niniejszej pracy. Podstawowym obowiązkiem najemcy jest bezspornie konieczność płacenia czynszu i uiszczania innych opłat oraz prowadzenie działalności zgodnie z ustalonym zakresem przedmiotowym. Wynajmujący ma przede wszystkim prawo do pobierania czynszu i innych opłat oraz obowiązek zapewnienia prawidłowego, zgodnego z istotą obiektu, zarządzania nieruchomością, przekładającego się na możliwość prowadzenia działalności przez najemcę w wynajmowanym lokalu oraz w centrum ogółem.

Relacje pomiędzy właścicielem a zarządcą nie są regulowane bezpośrednio poprzez umowę najmu. Zgodnie z Ustawą o gospodarce nieruchomościami z dnia 21 sierpnia 1997r. (Dz. U. 04, nr 261, poz. 2603 z póź. zm.), normuje je umowa o zarządzaniu nieruchomością. To właśnie ona jest źródłem praw i obowiązków zarządcy względem nieruchomości oraz właściciela. W umowie tej jako minimum prac wykonywanych przez zarządcę określony jest zakres prac wykonywanych na rzecz nieruchomości i najemców wynikający z zawartej umowy najmu. Rola zarządcy nieruchomości zależy od treści i zapisów umowy o zarządzanie, jaką zawiera z właścicielem. Przy maksymalnym ograniczeniu zakresu, rola ta sprowadza się do funkcji wykonawczej administratora budynku i nakierowana jest głównie na aspekty techniczne nieruchomości. W najszerszym ujęciu jest to funkcja obejmująca doradztwo strategiczne dla nieruchomości i właściciela w oparciu o zarządzanie wartością nieruchomości (asset management). W takim przypadku dochodzi do połączenia w obszarze obowiązków zarządcy działań związanych z facility management i property management oraz najmem i marketingiem nieruchomości. Umożliwia to maksymalizację przychodów i wartości nieruchomości w sposób kreatywny i indywidualnie dostosowany do potencjału i warunków nieruchomości.

Umowa o zarządzanie wymaga zachowania formy pisemnej pod rygorem jej nieważności. Musi ona zawierać informacje o osobie zarządcy odpowiedzialnego zawodowo za jej wykonywanie, z podaniem numeru jego licencji, oraz jego oświadczenie o posiadanym ubezpieczeniu od odpowiedzialności cywilnej.

Podobnie jak umowa najmu normuje relację właściciel-najemca, umowa o zarządzanie nieruchomością określa długość trwania relacji biznesowej pomiędzy właścicielem a zarządcą. Reguluje też prawa i obowiązki stron, wymagania w zakresie przekazanej w zarząd nieruchomości oraz warunki i przyczyny zakończenia tej relacji za wypowiedzeniem lub bez. Stroną omawianej umowy mogą być po stronie zarządcy wyłącznie osoby będące zarządcami licencjonowanymi lub przedsiębiorcy zatrudniający licencjonowanych zarządców.

Należy podkreślić rolę współdziałania pomiędzy wynajmującym a zarządcą. Może ono zapewnić przetrwanie, a także rozwój przedmiotu zarządzania, w tym przypadku centrum handlowego w otoczeniu rynkowym i wzrost wartości nieruchomości. Relacja pomiędzy zarządcą a wynajmującym opiera się głównie na wpływie zarządzania na wysokość dochodu. Znajduje to odzwierciedlenie m.in. w dbałości zarządcy o stan techniczny i standard użytkowy centrum, dążeniu do dostosowania funkcji obiektów do zmieniających się potrzeb rynku, doboru właściwych, stabilnych najemców, umiejętności negocjowania umów najmu, ciągłego monitorowanie wydatków eksploatacyjnych, kształtowania wizerunku nieruchomości poprzez odpowiednią jej promocję¹⁰⁴. Kluczową rolę odgrywa także budowanie przez zarządzającego pozytywnych i długofalowych relacji z najemcami.

Relacja pomiędzy zarządcą a najemcą tylko w niektórych umowach zdefiniowana jest ogólnie i określana w umowie najmu na zasadach ogólnych. Umowa najmu gwarantuje właścicielowi (wynajmującemu) samodzielne sprawowanie zarządu nieruchomością lub przekazanie jej, zgodnie z własnym uznaniem, profesjonalnej firmie zarządzającej. Jednakże nawet w takiej sytuacji nie należy zapominać, iż stroną umowy najmu zawsze pozostaje właściciel (wynajmujący) i to on ostatecznie bierze odpowiedzialność za wszystko, co się dzieje z nieruchomością, przy czym ma prawo do regresu swoich ewentualnych roszczeń względem zarządcy. Dlatego też warto podkreślić znaczenie wynikające z przepisów Ustawy z dnia 21.08.1997r. o gospodarce nieruchomościami (Dz. U. 04, nr 261, poz. 2603 z póź. zm.) obowiązkowego ubezpieczenia zarządcy oraz jego odpowiedzialności zawodowej, której strony nie mogą ograniczać lub wyłączać.

Głównymi elementami umowy najmu wpływającymi na relacje pomiędzy właścicielem a najemcą, oprócz wymienionych wcześniej jasno sprecyzowanych praw i obowiązków stron, są także zabezpieczenia prawidłowego wykonania umowy najmu.

¹⁰⁴ Materiały konferencyjne, IV konferencja Centrum Finansowego Puławska „Aspekty ekonomiczne zarządzania nieruchomościami komercyjnymi”, 9 grudnia 2008 r. Warszawa, prezentacja prof. Ewy Kucharskiej-Stasiak.

Są to kaucje, gwarancje bankowe, stosowne ubezpieczenia oraz elementy rozliczeń dokonywanych pomiędzy stronami zarówno w formie czynszu, jak i opłat eksploatacyjnych. Ważne są nie tylko konkretne zapisy w umowie, ale także sposób ich rozumienia przez strony, interpretacja i stosowana wykładnia. Jedynie tożsame rozumienie istoty zawieranej umowy najmu może zapewnić bezkonfliktowe jej realizację, przekładające się na dobre relacje pomiędzy stronami.

Relacje pomiędzy wynajmującym a najemcą, pomimo zasady równości stron w stosunkach cywilno-prawnych i w obrocie gospodarczym, nacechowane są dominacją wynajmującego. Daje się to wytłumaczyć skalą kosztów oraz ryzyka związanego z inwestycją w centrum handlowe. Wysokość poniesionych nakładów niejednokrotnie stanowiących kwoty rzędu kilkudziesięciu milionów euro lub złotych polskich, uzasadnia restrykcyjność zapisów szeregu artykułów w umowie najmu, w szczególności dotyczących płatności oraz możliwości dysponowania lokalem, który dla wynajmującego jest źródłem dochodów. Dlatego też najważniejszymi ustaleniami w umowie najmu lokalu użytkowego w centrum handlowym są, z punktu widzenia wartości nieruchomości i zabezpieczenia przepływów pieniężnych pokrywających kredyty zaciągnięte na budowę lub kupno obiektu, zapisy gwarantujące wynajmującemu przychody z najmu.

Zabezpieczenia ogólnie można podzielić na rzeczowe, dające możliwość zabezpieczenia wierzyciela tylko w odniesieniu do konkretnego przedmiotu (w tym przypadku zastaw na rzeczach ruchomych), i obligacyjne, wynikające z prawa zobowiązań (wierzyciel może żądać od dłużnika świadczenia, a dłużnik powinien świadczenie spełnić).

Zgodnie z artykułem 670 kodeksu cywilnego wynajmującemu przysługuje również prawo zastawu na rzeczach ruchomych najemcy, jeśli ten zalega z opłatą czynszu oraz świadczeń dodatkowych nie dłużej niż rok. Z sumy uzyskanej ze sprzedaży przedmiotów zastawu wypłaca się należności za ostatni rok wraz z odsetkami. Prawo zastawu wygasa, gdy rzeczy nim obciążone zostaną z przedmiotu usunięte. Wynajmujący może sprzeciwić się usunięciu rzeczy obciążonych zastawem i zatrzymać je do czasu uregulowania zaległości przez najemcę. W takiej sytuacji wynajmujący przyjmuje na siebie odpowiedzialność wobec najemcy za szkodę w razie nieuzasadnionego zatrzymania rzeczy¹⁰⁵. Zapis mówiący o zastawie na rzeczach ruchomych najemcy jest bardzo często stosowany w umowach. W praktyce jednak wynajmujący nie korzysta z tego prawa, gdyż często jest ono źródłem dodatkowych utrudnień dla wynajmującego. Zajęte rzeczy należy usunąć z lokalu

¹⁰⁵ *Komentarz do kodeksu cywilnego*, str. 207-209.

i przechowywać w miejscu, gdzie nie ulegną uszkodzeniu. Niejednokrotnie koszty magazynowania oraz koniecznej inwentaryzacji towaru realnie przekraczają wartość zobowiązań. Z tego powodu wynajmujący zazwyczaj rezygnuje z prawa zastawu i dochodzi swoich roszczeń na drodze sądowej. Inną przeszkodą na drodze do zastosowania tego zapisu jest fakt, iż często najemcy nie są właścicielami ruchomości w lokalu, a jedynie ich np. leasingobiorcami.

Niejednokrotnie banki kredytujące inwestycje narzucają minimalne formy zabezpieczeń płatności oraz wymagają od wynajmującego wprowadzania do umów określonych zapisów związanych z płatnościami, zabezpieczeniami lub też stabilnością i trwałością umów. Najpopularniejszymi i najczęściej spotykanymi zapisami umownymi gwarantującymi przychody z najmu są kaucja gwarancyjna oraz gwarancja bankowa.

Kaucja gwarancyjna jest depozytem bankowym złożonym przez najemcę na koncie wynajmującego. Wynajmujący ma obowiązek zwrócenia kaucji po zakończeniu trwania umowy najmu lub po jej wcześniejszym rozwiązaniu. W praktyce kaucja pozostaje na koncie wynajmującego przez kilkadziesiąt dni po wygaśnięciu umowy najmu. Wynajmujący gwarantuje sobie, iż zatrzyma kaucję jako zabezpieczenie należytego i terminowego wykonywania przez najemcę wszelkich jego zobowiązań finansowych wynikających z umowy najmu. Jest to najbardziej pożądana forma zabezpieczenia płatności przez wynajmującego, gdyż oznacza złożenie gotówki na koncie wynajmującego, którą może on praktycznie, choć nie powinien, dowolnie dysponować w okresie trwania umowy najmu. Dla transparentności sytuacji, kaucje gwarancyjne powinny być trzymane na oddzielnych, specjalnie wydzielonych dla nich kontach bankowych. Niejednokrotnie w umowach najmu pojawiają się zapisy, iż kwoty kaucji są zwracane najemcy bez naliczania mu odsetek, tak jakby były ulokowane na nieoprocentowanych kontach lub lokatach. Biorąc pod uwagę standardowo przyjętą na rynku trzymiesięczną wysokość czynszu podstawowego powiększonego o trzymiesięczne koszty eksploatacyjne jako podstawową wielkość wpłacanej kaucji, kwoty te mogą być znaczące. Zaletą kaucji gotówkowej jest szybkość realizacji takiego zabezpieczenia i brak dodatkowych formalności z tym związanych.

W przypadku braku stosownych płatności, zgodnie z ustaleniami zawartymi w umowie najmu, wynajmujący pobiera z konta kaucyjnego odpowiednią kwotę, informując najemcę o konieczności uzupełnienia wymaganej wysokości kaucji. Sancją w przypadku braku wykonania tego jest rozwiązanie umowy najmu. Kaucje gotówkowe są najczęściej wpłacane przez małych, lokalnych najemców, dla których pozyskanie gwarancji bankowej może być trudne z racji konieczności wykazania się w banku udzielającym takiej gwarancji odpowiednią zdolnością kredytową. Kwotę kaucji gotówkowej stanowi wynik mnożenia powierzchni handlowej najmu przez wysokość

miesięczną czynszu oraz kosztów eksploatacyjnych i opłat marketingowych za metr kwadratowy powiększony o stosowaną stawkę VAT oraz o ustaloną ilość miesięcy. W związku z coroczną indeksacją stawek czynszowych oraz możliwymi zmianami stawek kosztów eksploatacyjnych, najemca jest zobowiązany corocznie do uzupełniania wysokości kaucji do wysokości pełnego zabezpieczenia, zgodnie z ustaleniami umowy najmu.

Gwarancja bankowa jest drugim najczęściej stosowanym sposobem prawnego zabezpieczenia wiarygodności. Stanowi ona zobowiązanie banku do spłaty gwarantowanej sumy wraz z odsetkami w przypadku, gdy najemca, na którego zlecenie gwarancja została wystawiona, nie spłaci należności¹⁰⁶. Gwarancja kierowana jest do beneficjenta (adresata gwarancji – w tym przypadku wynajmującego) i określa zleceniodawcę (najemcę), kwotę gwarantowaną oraz termin ważności gwarancji. Termin ważności tego rodzaju zabezpieczenia określany jest w umowie najmu i narzucany przez wynajmującego. Podobnie jak w przypadku gotówkowej kaucji gwarancyjnej, wynajmujący pozostawia sobie pewien okres po zakończeniu stosunku najmu na dokonanie ostatecznych rozliczeń z najemcą. Gwarancja ma zabezpieczyć jej beneficjenta nie tylko przed groźbą niewypłacalności, lecz również ryzykiem długoterminowego i trudnego dochodzenia roszczeń. Może ona być bezwarunkowa, czyli płatna na pierwsze żądanie, lub też warunkowa, gdzie wskazane są wymogi, po spełnieniu których bank jest zobowiązany do zapłaty.

Gwarancja bankowa jest swoistym barometrem kondycji finansowej najemcy. W celu jej otrzymania najemca musi przedstawić bankowi inne zabezpieczenia, np.: blokadę środków na rachunkach bankowych, hipotekę, ubezpieczenie kredytu, poręczenie osób prawnych i fizycznych według prawa cywilnego i wekslowego czy też weksel własny. Kwota gwarancji, podobnie jak kwota kaucji gwarancyjnej, jest wielokrotnością należnego czynszu bazowego oraz kosztów eksploatacyjnych i opłaty marketingowej, o ile nie jest ona wliczona w koszty eksploatacyjne. Najczęściej spotykane są zabezpieczenia w wysokości trzymiesięcznego lub sześciomiesięcznego czynszu podstawowego powiększonego o koszty eksploatacyjne oraz koszty marketingu. W związku z indeksacjami czynszu oraz corocznym rozliczaniem kosztów eksploatacyjnych, które to rzutują na coroczne zmiany wysokości należnych stawek, wynajmujący narzuca najemcy konieczność corocznego podnoszenia wysokości zabezpieczenia w celu pełnego pokrycia ewentualnych zobowiązań umownych. Dlatego też najczęściej gwarancje bankowe są odnawiane corocznie.

¹⁰⁶ A. Mikos, *Umowa o udzielenie gwarancji bankowej*, „Monitor Prawniczy” 2003, nr 12, www.monitorprawniczy.pl, stan na 16.04.2007r.

Do innych stosowanych w umowach zapisów dotyczących zabezpieczenia płatności wynikających z umów najmu zalicza się **blokady środków pieniężnych na rachunkach bankowych, gwarancje ubezpieczeniowe** oraz, w przypadku dużych, sieciowych najemców, **poręczenia spółki macierzystej**. O ile blokady środków są w wyjątkowych sytuacjach akceptowane przez wynajmującego, to gwarancje ubezpieczeniowe są niechętnie stosowane przez wynajmujących z racji trudności w ich ściągalności od firm ubezpieczeniowych. Jednakże fakt, iż są zdecydowanie tańsze w pozyskaniu przez najemców, zachęca ich do proponowania wynajmującym tego rodzaju zabezpieczeń. Jak wynika z obserwacji rynku, są one akceptowane w tzw. „słabszych” projektach, gdzie wynajmującemu zależy na posiadaniu jakiegokolwiek formy zabezpieczenia wykonania umowy najmu. Dotyczy to głównie najemców lokalnych lub też zajmujących mniejsze powierzchniowo lokale.

Akceptacje poręczenia spółki macierzystej, w przypadku dużych, sieciowych najemców, są swoistym ukłonem w stronę najemcy i jedną z licznych zachęt, które stosują wynajmujący w celu przyciągnięcia tego rodzaju najemców do swojego centrum. Forma i brzmienie poręczenia spółki macierzystej jest zbliżone do gwarancji bankowej, jednakże ma tę ogromną zaletę, iż de facto jest bezkosztowe i nie obciąża zdolności kredytowej najemcy, pozwalając mu na dalsze inwestowanie środków, które musiałyby zostać zamrożone przy konieczności dostarczenia przez niego gwarancji bankowej.

Pozytywne relacje na linii najemca-wynajmujący budowane są m.in. poprzez terminowe dokonywanie płatności przez najemców, co przekłada się na możliwość prognozowania przepływów pieniężnych przez wynajmującego i na jego gospodarce finansową. W celu zabezpieczenia regulowania płatności przez najemców w ustalonym czasie część wynajmujących wprowadza obowiązkowe **zgody na obciążanie rachunku najemcy**. Jest to praktyka coraz częściej stosowana w umowach najmu lokali użytkowych w centrach handlowych. Najemca, podpisując umowę najmu, zgadza się jednocześnie na pobieranie z jego konta kwoty równoważnej z należnym comiesięcznym czynszem i pozostałymi kosztami wynikającymi z umowy najmu. Wynajmujący przejmuje ciężar odpowiedzialności w kwestii terminowego składania zleceń przelewu na swoje konto, a obowiązkiem najemcy jest zapewnienie na swoim koncie bankowym środków wystarczających na pokrycie należności z tytułu czynszu i kosztów dodatkowych. W przypadku niespełnienia tego obowiązku, najemca musi uiścić czynsz, wpłacając odpowiednią kwotę na rachunek bankowy wskazany przez wynajmującego w umowie. W przypadku zastosowania takiej formy zabezpieczenia płatności, dotyczy ona w równej mierze wszystkich najemców. Wyjątkowo wynajmujący godzą się na indywidualnie ustalane terminy, jak i formy płatności, niekoniecznie zbieżne z resztą najemców, w przypadku dużych najemców sieciowych. Zastosowanie

tego rodzaju rozwiązania w zakresie płatności, przekłada się także na relacje właściciel-zarządca poprzez powiązanie działania zarządcy z bezpośrednim dostępem do kont wynajmującego i uzyskaniem pełnomocnictw bankowych do reprezentowania wynajmującego przy składaniu zleceń bankowych.

Istotnym elementem regulującym relacje wynajmującego z najemcą jest nie tylko długość trwania umowy, ale także **gwarancja zwrotu lokalu przez najemcę po zakończeniu stosunku najmu**. Najczęściej wynajmujący stara się zabezpieczyć przed bezumownym korzystaniem z lokalu przez najemcę po rozwiązaniu lub wygaśnięciu umowy. Po zakończeniu stosunku najmu najemca zobowiązany jest zwrócić lokal w stanie nie pogorszonym (art. 675 kodeksu cywilnego). Zdarza się jednak, że z różnych względów nie wywiązuje się on z tego obowiązku. Wówczas wynajmującemu pozostaje tylko postępowanie sądowe, które jest czasochłonne i kosztowne, po którym dopiero może rozpocząć się postępowanie egzekucyjne. Aby uniknąć takich sytuacji, wynajmujący wprowadza do umowy najmu zapis zgodny z kodeksem postępowania cywilnego, dopuszczający możliwość ominięcia postępowania sądowego i zastosowania egzekucji komorniczej. Zgodnie z artykułem 776 k.p.c. podstawę do egzekucji stanowi tytuł wykonawczy, którym jest tytuł egzekucyjny opatrzony klauzulą wykonalności. Klauzula wykonalności wydawana jest na wniosek wierzyciela przez sąd powszechny. Stosownie do artykułu 777 § 1 k.p.c. tytułem egzekucyjnym, na który powołuje się wynajmujący, jest akt notarialny, w którym dłużnik poddał się egzekucji wprost odnośnie obowiązku zwrotu lokalu po wygaśnięciu umowy najmu oraz w zakresie zapłaty kwot należnych wynajmującemu z tytułu czynszu oraz kosztów dodatkowych. Akt notarialny zawiera również termin, do którego wierzyciel może wystąpić o nadanie temu aktowi klauzuli wykonalności. W tym przypadku termin rozumiany jest jako zdarzenie przyszłe i pewne. Musi być wyrażony jako konkretna data. W takim przypadku egzekucja wprost z aktu notarialnego dotyczy tylko sytuacji, gdy umowa najmu była zawarta na czas oznaczony, najem został zakończony, a najemca odmówił wydania lokalu. Nie można zastosować egzekucji wprost z aktu notarialnego, gdy umowa została zawarta na czas nieokreślony lub gdy została rozwiązana wskutek wypowiedzenia. W tych dwóch przypadkach nie można z góry ustalić w akcie notarialnym, kiedy nastąpi wypowiedzenie umowy najmu, gdyż jest ono zdarzeniem przyszłym i niepewnym. Wnioski o nadanie klauzuli wykonalności rozpatrywane są przez sądy powszechne w pierwszej kolejności i nie później niż w terminie trzech dni od ich złożenia. Należy jednak zaznaczyć, że sąd nie bada istnienia roszczenia objętego aktem notarialnym, a tylko przesłanki wskazane

w artykułe 777 § 1 pkt. 4 k.p.c.¹⁰⁷. Nałożenie przez wynajmującego na najemcę obowiązku poddania się egzekucji notarialnej pozwala na uniknięcie długotrwałego postępowania przed sądami i, co za tym idzie, zapewnia wynajmującemu prawo do rozporządzania lokalem po zakończeniu stosunku najmu.

Kolejnym elementem, który reguluje wzajemne zachowania stron są **kary umowne**, bardzo licznie występujące w analizowanych umowach. Jak wspomniano już wcześniej, najem lokalu w centrum handlowym jest połączeniem umowy najmu z umową o świadczeniu usług. Wynajmujący zobowiązuje się w umowie do takich świadczeń na rzecz najemcy, jak: sprzątanie centrum i jego otoczenia, zapewnienie ochrony i dostępu do mediów, przeprowadzanie obowiązkowych przeglądów oraz wykonywanie bieżących napraw. Właściwe wywiązywanie się z tych obowiązków ma na celu umożliwienie wszystkim najemcom prowadzenia działalności w wynajmowanych lokalach. Również najemca ma pewne zobowiązania, ale są one znacznie ograniczone i sprowadzają się głównie do terminowego regulowania płatności oraz prowadzenia w lokalu określonej działalności w sposób ciągły w godzinach określonych przez wynajmującego. Zakres naruszeń, jakich może dokonać najemca i przypadków, kiedy wynajmujący ma prawo naliczać kary umowne, jest dość obszerny i w dużej mierze zależy od inwencji wynajmującego.

Jedną z najsurowszych kar umownych, jakie może ponieść najemca, jest kara powiązana z przedterminowym rozwiązaniem umowy. Najczęściej stanowi ona wielokrotność czynszu najmu (w przedziale od sześciomiesięcznego do dwunastomiesięcznego) lub też w najcięższych przypadkach, czynsz należny do końca trwania umowy najmu. Jest to swoiste zabezpieczenie przed utratą dochodów przez wynajmującego oraz zapewnienie wynajmującemu środków na pozyskanie nowego najemcy w celu uniknięcia pustostanów w centrum handlowym. Wysoka kara ma charakter prewencyjny, mający na celu zniechęcenie najemcy do podjęcia radykalnych działań związanych z wcześniejszym wyjściem z projektu. W przypadku dużych, dobrych projektów handlowych, posiadających listę podmiotów oczekujących na wejście i chętnych nawet do zapłaty innemu najemcy tzw. odstępnego, tego typu zapisy, choć zawarte w umowach, najczęściej nie mają zastosowania. W słabszych projektach, na bardzo konkurencyjnych rynkach, klauzule te niejednokrotnie ratują wynajmujących przed posiadaniem dużej ilości pustostanów w galerii. Kary umowne są najczęściej określone jako ułamkowa, procentowa lub dzienna część czynszu najmu. Kary pieniężne są ostateczną formą zmuszenia najemcy do usunięcia naruszeń, których dokonał. Wynajmujący zobowiązuje się w umowie do wezwania najemcy

¹⁰⁷ G.J. Tyliński, *Dochodzenie roszczeń względem najemcy lokalu użytkowego*, „Nieruchomości CH Beck” 2002, nr 3(43), www.nieruchomości.beck.pl, stan na 4.04.2007 r.

do zaprzestania bądź usunięcia naruszeń, wyznaczając mu termin, po którym będzie miał on prawo do naliczania kar umownych. Wysokość kar, jak również terminy ich naliczania, są negocjowane przed podpisaniem umowy.

Kolejnym zapisem stosowanym przez wynajmujących w analizowanych umowach najmu, rzutuującym na relacje pomiędzy stronami umowy oraz zarządcą, jest **prawo do odłączenia mediów w lokalu przez wynajmującego**. Jest to zabezpieczeniem prawa wynajmującego do dysponowania lokalem, jak również swoistą gwarancją uzyskania dochodów wynikających z wynajmu lokalu. Wynajmujący ma prawo odłączyć media w lokalu, gdy najemca spóźnia się z jakimikolwiek płatnościami powyżej okresu ustalonego w umowie. Powtarzające się opóźnienia w płatnościach zobowiązań mogą świadczyć o słabej kondycji finansowej najemcy, która utrudni efektywne funkcjonowanie w centrum handlowym. Zaburzają one także gospodarkę finansową wynajmującego, który nie tylko nie otrzymuje przychodów, ale także musi wykładać własne środki pieniężne na pokrycie bieżących kosztów, np. z tytułu mediów. Zaleganie z opłatami przez dużą ilość najemców mogłoby niekorzystnie wpłynąć nie tylko na finanse wynajmującego, ale także na zakres i poziom usług świadczonych przez niego samodzielnie lub poprzez firmę zarządzającą na rzecz wszystkich najemców w centrum. Zastosowanie omawianego rozwiązania, które przez wielu najemców jest uważane za wręcz siłowe, to swoista, ostateczna forma wymuszenia na najemcy dokonania płatności za lokal. Jest to sytuacja mająca charakter błędnego koła, przez wielu najemców uważana za bezprawne naruszenie ich interesów. Wynika ona z faktu, iż najemca, nie mogąc prowadzić działalności w lokalu w związku z brakiem mediów, głównie energii, nie prowadzi działalności w lokalu i nie zarabia, a tym samym nie może pokryć swoich zobowiązań finansowych względem wynajmującego. W większości umów najmu, zapis ten jest uzupełniony o dodatkowy termin, jaki wynajmujący ma wyznaczyć najemcy do uregulowania płatności, zanim dokona odłączenia mediów. Zabezpieczenie to, będące restrykcyjnym i wątpliwym prawnie, ale skutecznym narzędziem zarządzania i windykacji należności, nie może być stosowane w przypadku, gdy najemcy mają zawarte bezpośrednio umowy z dostawcami mediów.

Dla wzajemnych rozliczeń pomiędzy wynajmującym a najemcą duże znaczenie ma **zakaz dokonywania potrąceń z czynszu przez najemcę**. Najemca zobowiązuje się do niepotrącania z czynszem lub innymi należnościami wynikającymi z umowy najmu i niewstrzymywania żadnych płatności w przypadku ewentualnych wierzytelności pieniężnych ze strony wynajmującego. W sytuacji, gdy najemca ma w stosunku do wynajmującego jakiegokolwiek roszczenia (np. za dokonanie na własny koszt konserwacji urządzeń, które powinien był wykonać wynajmujący) i nie może osiągnąć konsensusu z wynajmującym w sprawie zwrotu kosztów, musi wystąpić na

drogę sądową. Brak tego rodzaju zapisu mógłby skutkować zachwianiem przewidywalności przychodów z tytułu czynszu oraz kosztów dodatkowych.

Jak widać na powyższych przykładach, relacje pomiędzy wynajmującym a najemcą, kształtowane przez zapisy umowne, są nacechowane przewagą wynajmującego. Jednocześnie relacje te mogą być znacznie złagodzone na etapie negocjacji umowy. Tylko od siły najemcy (wielkości firmy, jej udziału w rynku, znanej marki) zależy, jaką ostatecznie formę przybierze umowa, którą on podpisze. Coraz częściej wynajmujący, aby pozyskać dobrego najemcę, jest gotów złagodzić treść zapisów omawianych w niniejszym rozdziale lub wręcz zgodzić się na umowę w formacie przygotowanym przez najemcę. Wynajmujący doskonale wie, że dobre relacje z najemcami nie wystarczą, aby regulować wszystkie zobowiązania, a centrum handlowe to taka sama organizacja jak wszystkie inne nastawione na przynoszenie dochodów, z tą tylko różnicą, że zarabiają na nim zarówno wynajmujący, jak i najemca. Za otrzymanie tej możliwości najemcy są gotowi przystać na warunki, które nie zawsze działają na ich korzyść lub ograniczają ich prawa. Zdarza się również, że wynajmujący, aby przyciągnąć lub utrzymać najemcę, całkowicie rezygnuje z niektórych zabezpieczeń, biorąc jednocześnie na siebie ryzyko niepowodzenia najemcy.

3.6. Specyfika zarządzania najmem i umowami najmu

„Istota zarządzania najmem sprowadza się do pozyskiwania i zarządzania strumieniami dochodów z najmu, nie zaś umowami, chociaż stanowią one ważny element zarządzania najmem. Można przyjąć, iż zarządzanie najmem składa się z następujących czynności:

- 1) uzyskiwania i pobierania czynszu zgodnie z zawartymi umowami i kontrolowania faktycznych rezultatów w porównaniu z planowanymi,
- 2) działania na rzecz zwiększenia przychodów z czynszów - pozyskania nowych najemców,
- 3) wydatkowania części przychodów na remonty i modernizacje obiektu, mające zwiększyć lub utrzymać jej atrakcyjność dla najemców.

Działania te mają doprowadzić do optymalizacji dochodu z najmu w dłuższym okresie czasu.”¹⁰⁸Taka jest definicja zarządzania najmem wg prof. Marka Bryxa. Podobne podejście prezentuje pani Teresa Konowska¹⁰⁹, pisząc, iż „używając umownego terminu „zarządzanie najmem”, mamy w istocie na myśli w ogóle zarządzanie dochodem

¹⁰⁸ M. Bryx, *Rynek nieruchomości*, str. 218.

¹⁰⁹ *Wprowadzenie do zarządzania nieruchomością*, str. 155.

z nieruchomości”.

Podejście bardziej relacyjne reprezentowane jest m.in. przez prof. Artura Śliwińskiego. Wskazuje on, iż „zarządzanie najmem obejmuje cały obszar stosunków występujących między zarządcą i najemcami nieruchomości lub wynajmowanych powierzchni (..) opartych na wzajemnym zrozumieniu interesów stron (..) w całym czasie trwania umowy najmu”¹¹⁰, obejmuje głównie sprawy takie jak ”planowanie struktury najmu, zorientowanie na uzyskanie harmonijnego i stabilnego układu najemców, osiąganie regularnych i pełnych wpływów czynszowych, zawieranie umów najmu i nadzór nad wykonaniem umów najmu”¹¹¹. Ku powyższemu podejściu, umiejscawiającemu tak rozumiane zarządzanie najmem w ogólnym zarządzaniu powierzchnią¹¹² nieruchomości skłania się także prof. Adam Nalepka. Podkreśla on jednocześnie, iż zarządzanie najmem musi być dostosowane do potrzeb rynku i ogólnej koncepcji efektywnego wykorzystania nieruchomości¹¹³.

Trudno się nie zgodzić z powiązaniem zarządzania najmem z działaniami na rzecz zwiększania lub optymalizacji dochodów przez wynajmującego poprzez pozyskiwanie nowych najemców lub też utrzymywanie w obiekcie najemców już funkcjonujących. Pobieranie czynszów i windykacja należności, które można łącznie określić jako zarządzanie strumieniami dochodów, wydaje się jednak być elementem samego zarządzania (property management) w oparciu o efekty zarządzania najmem. Stanowi ono powiązanie pracy operacyjnej zarządcy z egzekwowaniem postanowień umowy najmu, która stanowi łącznik pomiędzy wynajmującym a najemcą. Nie może on jednak konstituować samego zarządzania najmem. Wydatkowanie części dochodów np. na remonty i modernizacje wydaje być bardziej powiązane z samym zarządzaniem wartością nieruchomości i strategią przyjętą przez wynajmującego (asset management) niż z zarządzaniem najmem. Zdaniem autorki, **zarządzanie najmem można zdefiniować jako zespół czynności zmierzających do zapewnienia ciągłości dochodów z tytułu najmu powierzchni w obiekcie, przy zachowaniu optymalizacji celów właściciela i doboru najemców.**

¹¹⁰ A. Śliwiński „Zarządzanie nieruchomościami. Podstawy wiedzy i praktyki gospodarowania nieruchomościami”, Agencja Wydawnicza Placet, Warszaw 2000r., str. 131

¹¹¹ Ibidem, str.132

¹¹² Zarządzanie powierzchnią, zgodnie z definicją podawaną przez prof. A.Śliwińskiego i prof. A.Nalepki, obejmuje zarządzanie powierzchnią (sensu stricte), świadczenie usług podstawowych takich jak m.in. ochrona obiektu, utrzymanie porządku i czystości etc., zawieranie i realizację umów związanych z użytkowaniem powierzchni oraz zarządzanie najmem. Więcej na ten temat: Ibidem, str.104-105 oraz A.Nalepka, *Zarządzanie nieruchomościami. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2006r., str..42-49.

¹¹³ A.Nalepka, *Zarządzanie nieruchomościami. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2006r., str.43-44.

Istotnym wydaje się umiejscowienie **zarządzania najmem** w samym procesie zarządzania nieruchomością komercyjną, jaką jest centrum handlowe. Zakres zarządzania najmem i jego charakter, przy zachowaniu swej istoty, może wyglądać odmiennie, gdy zarządzanie najmem ma miejsce w ramach struktur organizacyjnych firmy zarządzającej, a inaczej w przypadku umiejscowienia w strukturach organizacyjnych właściciela. W przypadku, jak to określa autorka, holistycznego zarządzania centrum handlowym wiele funkcji i procesów przenika się wzajemnie, zacierając czasem wyraźne podziały pomiędzy zakresem prac poszczególnych działów i łamiąc sztywne podziały organizacyjne. Współdziałanie oraz podejmowanie decyzji w oparciu o szeroki zakres informacji i powiązanie ze sobą danych z poszczególnych działów sprzyja optymalizacji decyzji i procesu zarządzania, dając efekt synergii przekładający się na wyniki centrum handlowego. Należy zwrócić szczególną uwagę na fakt bardzo silnej współzależności i wzajemnej wynikowości zarządzania nieruchomością i zarządzania najmem. Nie jest możliwe efektywne zarządzanie najmem bez pozyskania informacji bazowych na temat wyników działania poszczególnych najemców, branż i całego centrum. Jednocześnie samo zarządzanie obiektem jest zależne m.in. od charakteru i typu najemców w obiekcie, postanowień zawartych w umowie itd.

Choć w literaturze brak rozwinięcia tematu samego **zarządzania umowami najmu**, należy przyjąć, iż jest to proces związany z kontrolą wypełniania przez najemcę formalnych postanowień umowy najmu. W jej zakresie można wymienić m.in. nadzór nad terminowym pozyskaniem od najemcy wszelkich wymaganych postanowieniami umowy najmu protokołów zdawczo-odbiorczych, zabezpieczeń i ubezpieczeń oraz ich odnowień. Obejmuje ona także nadzorowanie realizacji postanowień umownych w zakresie indeksacji stawek czynszowych, rozliczania czynszu od obrotu oraz opłat dodatkowych. Po stronie wynajmującego lub zarządcy, aspekt ten jest powiązany z terminowym, zgodnym z postanowieniami umowy najmu, wystawianiem faktur przychodowych.

Kluczową rolę odgrywa zarządzanie umowami przy koordynacji rozpoczynania i wygasania lub rozwiązywania umów najmu. Jest to zwłaszcza istotne przy większych projektach, gdzie liczba umów oraz informacji w nich zawartych jest bardzo duża. Biorąc pod uwagę fakt, że umowy większości najemców zawierają jakieś zmiany będące wynikiem procesu negocjacji pomiędzy stronami, istnieje konieczność bieżącego monitorowania umów najmu. Coraz częściej rolę zarządzania umowami przejmują specjalistyczne programy komputerowe wspomagające pracę zarządcy nieruchomości. Dane z umowy wprowadzane są do takiego systemu jednokrotnie i przy właściwym

ustawieniu parametrów monitorujących oraz automatycznie modyfikujących wprowadzane informacje, zarządzanie umowami najmu jest znacznie uproszczone.

Samo zarządzanie umowami najmu stanowi element pracy zarządcy i najczęściej jest powiązane z codzienną pracą działu księgowości i finansów. Łączy się ono także z audytem nie tylko umów najmu, ale także całej nieruchomości. **Audyt umów najmu** występuje zawsze na etapie due dilligance przeprowadzanym przed sprzedażą/zakupem nieruchomości. Obejmuje on szczegółową analizę wszystkich umów oraz zapisów w nich istniejących pod kątem zarówno poprawności prawnej, jak i elementów wpływających na wartość i późniejsze zarządzanie projektem. Audyt umów najmu ma pokazać przyszłemu nabywcy, co faktycznie kupuje. Jest on wycinkiem komercyjnego due dilligance, który obejmuje także audyt umów serwisowych z podwykonawcami, audyt techniczny stanu obiektu, audyt finansowy, głównie w zakresie struktury i wysokości kosztów eksploatacyjnych, audyt procedur zarządczych (w tym procedur z zakresu najmu powierzchni) oraz procedury i zakres raportowania. Audyt umów najmu ma także miejsce przy corocznych wycenach nieruchomości komercyjnych oczekiwanych przez banki kredytujące ich budowę lub zakup. Oczywistym wymaganiem ze strony właściciela centrum handlowego jest dogłębna znajomość umów najmu przez zarządzającego obiektem. Jak już wcześniej pisano, żadna inna nieruchomość komercyjna nie potrzebuje tak bliskiego i częstego kontaktu pomiędzy najemcą a zarządcą jak to jest w przypadku centrów handlowych. Narzędziem usprawniającym tę relację jest właśnie zarządzanie umowami najmu.

Rozdział 4

ANALIZA POWIĄZAŃ POMIĘDZY NAJMEM A ZARZĄDZANIEM CENTRUM HANDLOWYM

4.1. Ogólna analiza wybranych centrów handlowych pod kątem ustalenia ich profilu

W celu określenia współzależności pomiędzy szeroko pojętym najmem centrum handlowego a zarządzaniem nim oraz specyfiki doboru najemców i polskiego rynku centrów handlowych, zostały przeprowadzone szerokie badania analityczne istniejącej substancji centrów handlowych na podstawie materiałów zebranych w latach 2004-2008.

Naturę badań i ich zakres utrudnia brak dostępności i niejawność informacji dotyczących centrów handlowych (podobnie jak i innych nieruchomości komercyjnych) w zakresie danych dotyczących powierzchni, obrotów najemców, wartości transakcyjnych (stóp kapitalizacji, wartości nieruchomości etc.). Wynika to nie tylko z niedojrzałości rynku nieruchomości i nieumiejętności wykorzystania pewnych narzędzi informatyczno-systemowych, ale również, a może przede wszystkim, z braku organizacji zawodowych promujących transparentność rynku oraz niezależnie zbierających i opracowujących tego rodzaju dane. Mylne lub nieprecyzyjne podawanie nawet ogólnych informacji dotyczących obiektów to, niestety, częsta praktyka na polskim rynku nieruchomości. Jedną z najczęstszych sytuacji jest rozmyślnie zawyżanie powierzchni obiektów w celu poniesienia ich rangi poprzez podawanie w miejsce całkowitej powierzchni najmu całkowitej powierzchni obiektu.

W latach 2004-2008 zebrano i przeanalizowano dane dotyczące 47 centrów handlowych, tj. obiektów handlowych spełniających kryteria bazowe wg europejskiego ICSC¹¹⁴.

W związku z założeniem badań nakierowanym także na analizę doboru najemców wyselekcjonowano projekty instytucjonalne wybudowane przez doświadczonych deweloperów, które były przedmiotem transakcji z udziałem inwestorów instytucjonalnych, co wpłynęło na zawężenie liczebności badanej grupy.

¹¹⁴ Tj. obiekty handlowe powyżej 5 000 m² z minimum 10 najemcami, profesjonalnie zarządzane.

Zastrzeżenie: dane analizowano w oparciu o stan faktyczny z dnia ich pozyskania do analizy. W związku z faktem, iż centra handlowe są „żywymi organizmami”, w których proces wymiany najemców jest z założenia cykliczny, w niektórych przypadkach (zwłaszcza w razie konieczności dostosowywania się do wymagań powierzchniowych zmieniających się konceptów sprzedażowych najemców) dobór najemców i wielkości udziałów procentowych poszczególnych branż w ramach centrum handlowego może ulegać zmianom. Podobnie należy odnieść się do całkowitej powierzchni najmu, która może zmieniać się w czasie, głównie w wyniku przebudowy, rozbudowy lub zmiany funkcji obiektu.

Łączna powierzchnia najmu w analizowanych obiektach wynosiła **1 384 653 m²**, w tym powierzchnia hipermarketów (lub supermarketów) 499 552 m², powierzchnia hipermarketów budowlanych 125 864 m², zaś powierzchnia rozrywki 62 789 m². Łączna ilość lokali będących przedmiotem najmu, a tym samym zarządzania, we wszystkich projektach łącznie wynosiła 3 584.

Badane centra handlowe rozmieszczone są we wszystkich rejonach Polski i obejmowały lokalizacje w następujących miastach (w kolejności alfabetycznej): Białystok, Bielsko-Biała, Bydgoszcz, Bytom, Czeladź, Częstochowa, Elbląg, Gdańsk, Gliwice, Gniezno, Katowice, Konin, Kraków, Lublin, Łódź, Marki, Poznań, Radom, Rybnik, Sosnowiec, Szczecin, Toruń, Warszawa, Wrocław, Zabrze.

Przeanalizowane obiekty zostały oddane do użytku w latach 1999-2008.

Szczegółowe zestawienie badanych obiektów, wraz z określeniem populacji mieszkańców w miastach, w których się znajdują oraz liczby projektów konkurencyjnych w postaci centrów handlowych oraz obiektów hipermarketowych zostało przedstawione w załączniku nr 1.

Lokale zajęte przez najemców w badanych obiektach zostały przydzielone do kategorii branżowych, zgodnie z przyjętą wcześniej w rozdziale 2 kategoryzacją najemców: akcesoria (w tym biżuteria, zegarki, torebki, akcesoria skórzane), czas wolny (artykuły sportowe, hobby, multimedia); elektronika (RTV/AGD, komputery), hipermarket, hipermarket budowlany, inne (art. dziecięce, place zabaw dla dzieci), moda (moda damska, męska, mieszana, młodzieżowa, dziecięca, obuwie), rozrywka (kino, kręgielnia, dyskoteka, parki rozrywki), upominki, wyposażenie wnętrz, żywność (sklepy specjalistyczne, kawiarnie i restauracje, fast food).

Badane centra zostały pogrupowane w oparciu o następujące kryteria: wielkość powierzchni całkowitej obiektu, powierzchnia zajęta przez hipermarket, hipermarket budowlany, obecność w projekcie elementu rozrywki, liczba lokali uzupełniających ofertę hipermarketu i ich charakter branżowy, potencjalna siła przyciągania danego

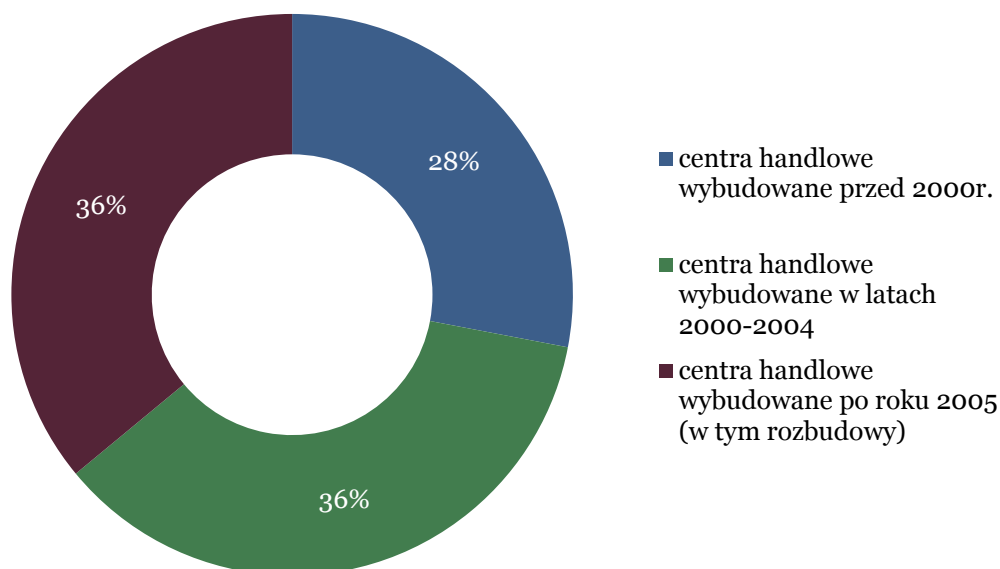
obiekty w ramach potencjalnego zasięgu oddziaływania centrum. Wyodrębniono trzy kategorie:

1. **centrum o dominującej funkcji hipermarketowej** (zasięg oddziaływania zależny w dużej mierze od skuteczności oddziaływania danej marki hipermarketu, dominująca funkcja spożywczo-przemysłowa realizowana przez operatora hipermarketu);
2. **centrum lokalne** (zawężona siła oddziaływania zależna od transportowego skomunikowania centrum handlowego z tkanką mieszkaniową danego miasta, mieszany dobór najemców, duża rola operatora spożywczo-przemysłowego, oferta nastawiona na dogodność zakupów);
3. **centrum regionalne** (centrum o najszerszym zasięgu oddziaływania i przyciągania klienta, opierające swą działalność na dywersyfikacji oferty i jej maksymalizacji oraz skali zakupów komparatywnych, dominacja funkcji modowej).

Na podstawie analizy rynku w zakresie centrów handlowych przeprowadzonej szczegółowo w rozdziale 2, autorka uważa obecnie funkcjonujące kategoryzacje tych obiektów za sztucznie rozdrobnione i oddalające się od istoty podziału, który opiera się w największej mierze do zasięgu oddziaływania centrum. Zasięg ten definiowany jest poprzez lokalizację centrum handlowego oraz dobór najemców i oferty. Przełożenie zachodnich kategoryzacji na polski rynek oraz jego skalę i zakres jego projektów nie wydaje się być całkowicie uzasadnione. Uszczegóławianie kategorii centrum lokalnego lub regionalnego poprzez dookreślanie dodatkowo aspektów funkcjonalności lub szczegółowej lokalizacji wydaje się jedynie zabiegiem marketingowym. Atutem wprowadzenia określeń typu centrum lokalne lub regionalne jest swoista elastyczność, podyktowana specyfiką rynku, na którym obiekty funkcjonują. W polskich warunkach terytorialnych i urbanistycznych, przy wysokiej gęstości zaludnienia w miastach, określanie lokalności i regionalności, niestety, nie może się przekładać jedynie na wartości bezwzględne liczby mieszkańców mieszkających w zasięgu oddziaływania centrum. Lokalność centrum w Warszawie i jego zasięg oddziaływania w ramach dzielnicy dla liczby mieszkańców mogących potencjalnie z niego korzystać, wydaje się być porównywalny (lub nawet znacznie wyższy) z centrum o charakterze regionalnym na ścianie wschodniej Polski. Paradoksalnie, centra handlowe o doskonałej lokalizacji pozamiejskiej predestynowane do charakteru regionalnego mogą mieć bardziej charakter lokalny niż centra śródmiejskie bazujące na wyjątkowym doborze najemców, ciekawej formule i mające dużą siłę przyciągania.

Celowo, po przeprowadzeniu analiz, została wyróżniona dodatkowa klasyfikacja - centrum handlowe o dominującej funkcji hipermarketu. Wyodrębnienie to może być

podstawą dalszej analizy w czasie tego rodzaju obiektów, które, zdaniem autorki, w ciągu najbliższych lat będą najbardziej ewoluować. Na wyodrębnienie kategorii centrów handlowych o dominującej funkcji hipermarketu oprócz wniosków z powyższych analiz wpływa również fakt, że większość centrów hipermarketowych, głównie w dużych miastach, gdzie powstawały jako pierwsze, jest substancją starą i wymaga (lub też będzie w najbliższej przyszłości wymagać) przebudowy. Jak pokazano na wykresie poniżej, 28% istniejących centrów handlowych powstało przed 2000 r., co oznacza, że w 2008 r. miały one co najmniej 8 lat. W połączeniu z faktem, iż przed rokiem 2000 większość otwieranych projektów była centrami z dominującą funkcją hipermarketu można wnioskować, iż większość z tych obiektów będzie w najbliższych latach musiała przejść swoistą rewitalizację, wymaganą nie tylko względami technicznymi, ale także rynkowymi.



Wykres 4.10. **Struktura wiekowa centrów handlowych w Polsce (stan na koniec 2008 r.)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych DTZ Research, 2008 r.

W odpowiedzi na oczekiwania klientów i najemców oraz w związku z koniecznością spodziewanego przez inwestorów utrzymania lub zwiększania wartości centrów, będą one rozbudowane lub znacznie zmodernizowane. Wykorzystany zostanie jedyny nietracący na wartości element nieruchomości, czyli działka (co pokrywa się z wcześniej prezentowanym modelem 6xS). Przy tego rodzaju przebudowie rachunek

ekonomiczny i ocena efektywności inwestycji¹⁴⁵ narzuci budowę projektów większych i bardziej złożonych, a to z kolei przełoży się na nadanie im charakteru lokalnego lub regionalnego. Tym samym kategoria ta ulegnie w dłuższej perspektywie czasowej naturalnemu podziałowi i zanikowi, włączając się do dwóch głównych, wyodrębnionych przez autorkę, kategorii centrów handlowych – centrum o profilu lokalnym lub regionalnym.

Poniżej przedstawiono zestawienie zbiorcze analizowanych projektów pod kątem roku oddania do użytku oraz profilu centrum handlowego.

Tabela 4.16. Zestawienie analizowanych projektów pod kątem roku oddania do użytku oraz profilu centrum handlowego

Rok oddania do użytku	Profil centrum						Suma analizowanych centrów	% sumy
	dominujący hipermarket	% profilu	lokalne	% profilu	regionalne	% profilu		
1996	1	8,3%	1	4,3%	0	0,0%	2	4,3%
1997	1	8,3%	1	4,3%	1	8,3%	3	6,4%
1998	0	0,0%	3	13,0%	2	16,7%	5	10,6%
1999	7	58,3%	7	30,4%	0	0,0%	14	29,8%
2000	1	8,3%	2	8,7%	0	0,0%	3	6,4%
2001	2	16,7%	2	8,7%	0	0,0%	4	8,5%
2002	0	0,0%	2	8,7%	2	16,7%	4	8,5%
2003	0	0,0%	0	0,0%	1	8,3%	1	2,1%
2004	0	0,0%	1	4,3%	1	8,3%	2	4,3%
2005	0	0,0%	1	4,3%	1	8,3%	2	4,3%
2006	0	0,0%	1	4,3%	0	0,0%	1	2,1%
2007	0	0,0%	2	8,7%	1	8,3%	3	6,4%
2008	0	0,0%	0	0,0%	3	25,0%	3	6,4%
	12	100,0%	23	100,0%	12	100,0%	47	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie zebranych danych

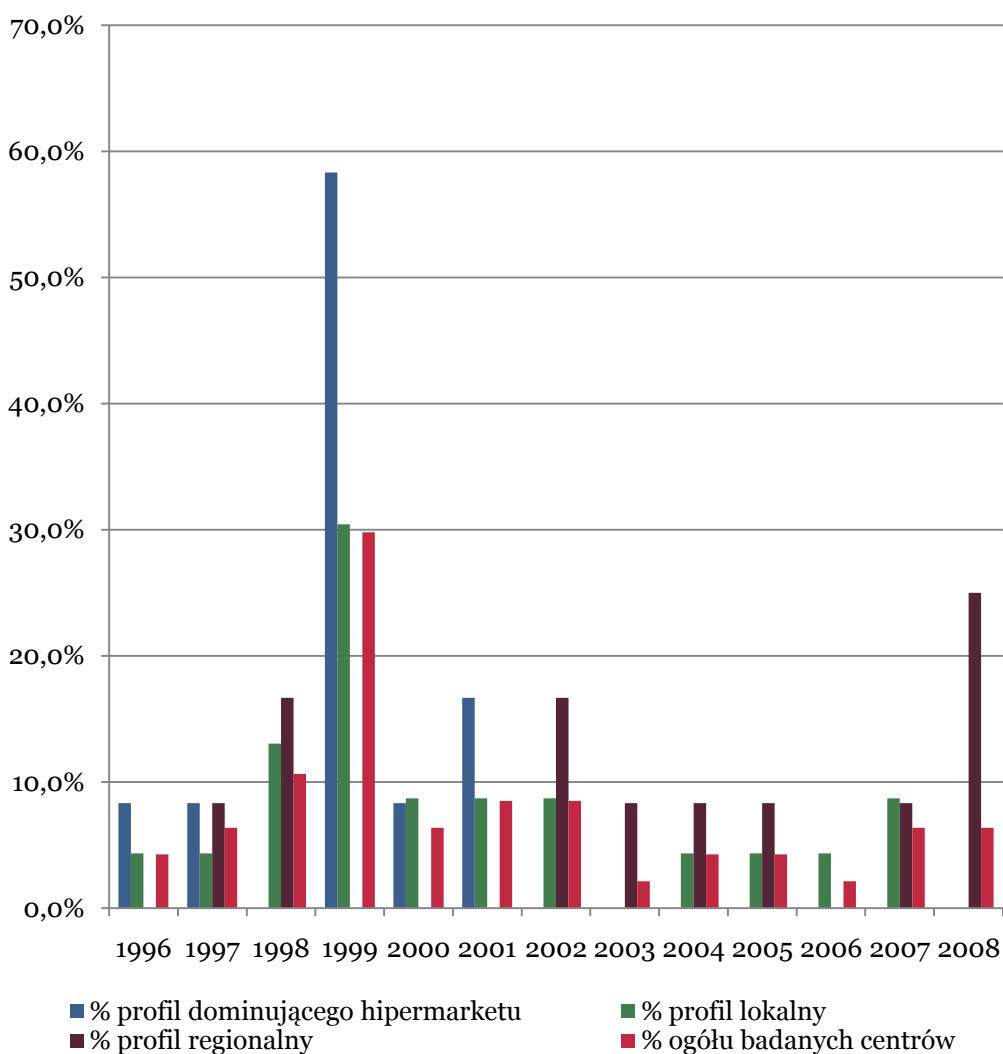
Jak widać w zamieszczonej wyżej tabeli 4.16., 57,4% spośród wszystkich analizowanych centrów handlowych zostało otwartych do 2000 r. (włącznie), kolejne 27,7% powstało między 2001 a 2005 r. (włącznie), zaś 14,9% analizowanych obiektów pojawiło się w okresie 2006-2008 r. Jednocześnie do roku 2000 (włącznie) powstało 83,3% centrów o dominującej funkcji hipermarketu, zaś do 2001r. włącznie - 100% analizowanych obiektów o tym profilu.

¹⁴⁵ Szerzej na temat oceny efektywności inwestycji pisze prof. Henryk Gawron w książce *Ocena efektywności inwestycji*, AE Poznań, Poznań 2006, str.125-158

Lokalne centra handlowe, spośród analizowanych przykładów, powstawały najintensywniej do roku 2000 (włącznie) – 60,9%. Kolejne 26,1% badanych obiektów oddano do użytku w latach 2001-2005 (włącznie). Jedynie 13% przypadków powstało w latach 2006-2008 (włącznie).

Spośród analizowanych regionalnych centrów handlowych 25% powstało do 2000 r.(włącznie), 41,7% obiektów oddano do użytku w latach 2001-2005 (włącznie), kolejne zaś 33,3% powstało w latach 2006-2008 (włącznie). W sumie 75% projektów zostało oddanych do użytku po 2001 r.

Poniżej przedstawiono graficzne ujęcie zestawienia otwarć analizowanych typów centrów handlowych.



Wykres 4.11. Zestawienie otwarć analizowanych typów centrów handlowych w latach 1996-2008

Źródło: opracowanie własne na podstawie zebranych danych

Po analizie powyższego zbioru danych, nasuwają się następujące wnioski ogólne:

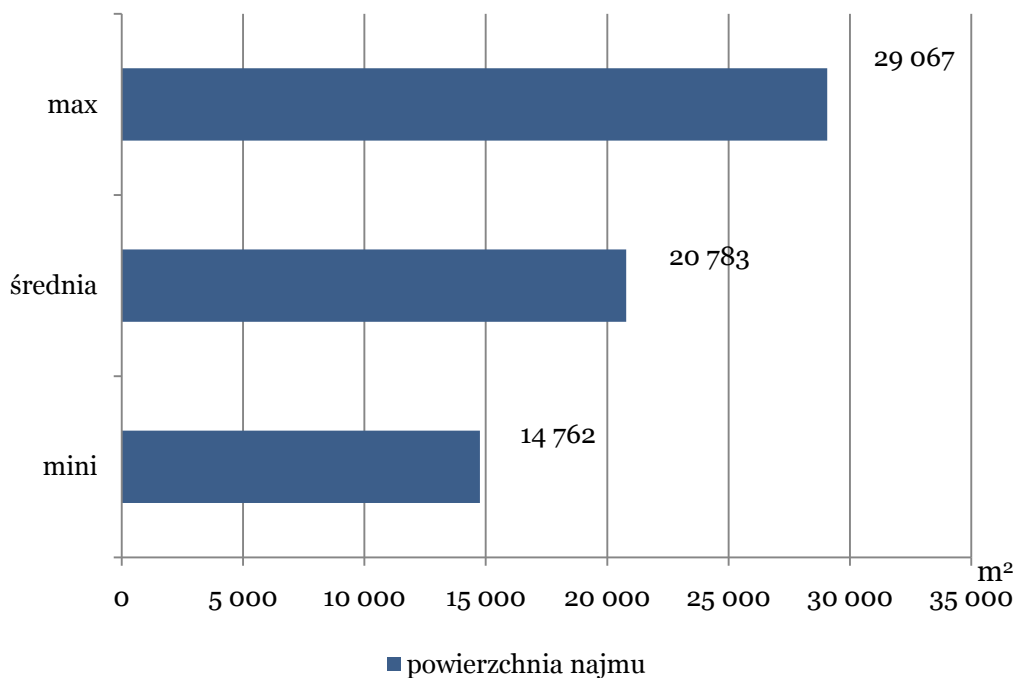
1. główny okres powstawania centrów handlowych o dominującej funkcji hipermarketu zakończył się na początku pierwszej dekady XXI wieku;
2. pomimo, iż najwięcej lokalnych centrów handlowych zostało otwartych do początku pierwszej dekady XXI wieku, obiekty takie dalej powstają, choć z mniejszą intensywnością;
3. regionalne centra handlowe zaczęły pojawiać się w największej mierze wraz z początkiem nasycania się rynku od 2002 r. i spośród pozostałych typów projektów właśnie one mają systematyczne, znaczne przyrosty z wyraźnym rosnącym trendem.

Tego rodzaju etapowość w rozwoju rynku centrów handlowych jest w naturalny sposób sprzężona z dojrzwaniem rynku zarówno centrów handlowych jak i sieci handlowych, powiązanych z bogaceniem się społeczeństwa, któremu towarzyszy wzrost wydatków i poziomu konsumpcji ze strony klientów centrów handlowych.

Na początku lat dziewięćdziesiątych hipermarket wydawał się, w zestawieniu z tradycyjnymi i siermiężnymi sklepami epoki PRL'u, szczytem luksusu, a zakupy w nim nobilitowały kupujących i stanowiły namiastkę wielkiego świata na wyciągnięcie ręki. Jednak piętnaście lat później, pod koniec pierwszej dekady nowego tysiąclecia, Polacy korzystający z wszelkich dobrodziejstw demokracji i kapitalizmu, w tym podróży po świecie i bardziej konsumpcyjnego trybu życia, oczekują posiadania tego samego co widzą w innych krajach Europy Zachodniej i innych wysokorozwiniętych gospodarczo krajach świata, w tym nowoczesnych centrów handlowych. A ponieważ to odwiedzalność centrum, przekładająca się na wysokość sprzedaży w sklepach, jest kluczem do sukcesu projektu, deweloperzy i inwestorzy starają się dać klientom to czego najbardziej oczekują na wysokim poziomie, niezależnie od tego gdzie są, w kraju czy zagranicą. Zmiany te są także efektem globalizacji i rozszerzenia działania deweloperów, działających na rynkach zagranicznych, na rynek polski. Jednocześnie widocznym jest efekt naśladownictwa ze strony rodzimych deweloperów i próby, wielokrotnie bardzo skuteczne, a wręcz będące wzorem do dalszego naśladownictwa, dostosowania poziomu swej działalności i wykonywanych projektów do wysokiej klasy zachodnich projektów.

4.2. Analiza wybranych centrów handlowych pod kątem doboru najemców oraz ich struktury w powierzchni najmu

W pierwszej kolejności przeanalizowano szczegółowo centrum handlowe o dominującej funkcji hipermarketu. Wyniki analiz zostały przedstawione na wykresach poniżej.

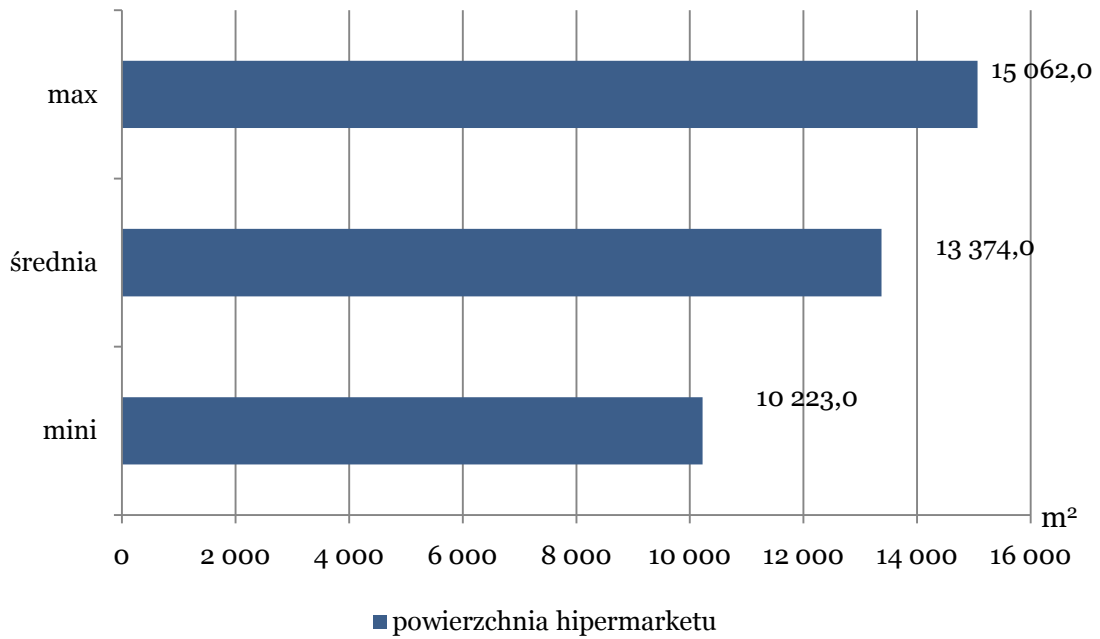


Wykres 4.12. **Całkowita powierzchnia najmu w centrum o dominującej funkcji hipermarketu**

Źródło: opracowanie własne na podstawie zebranych danych

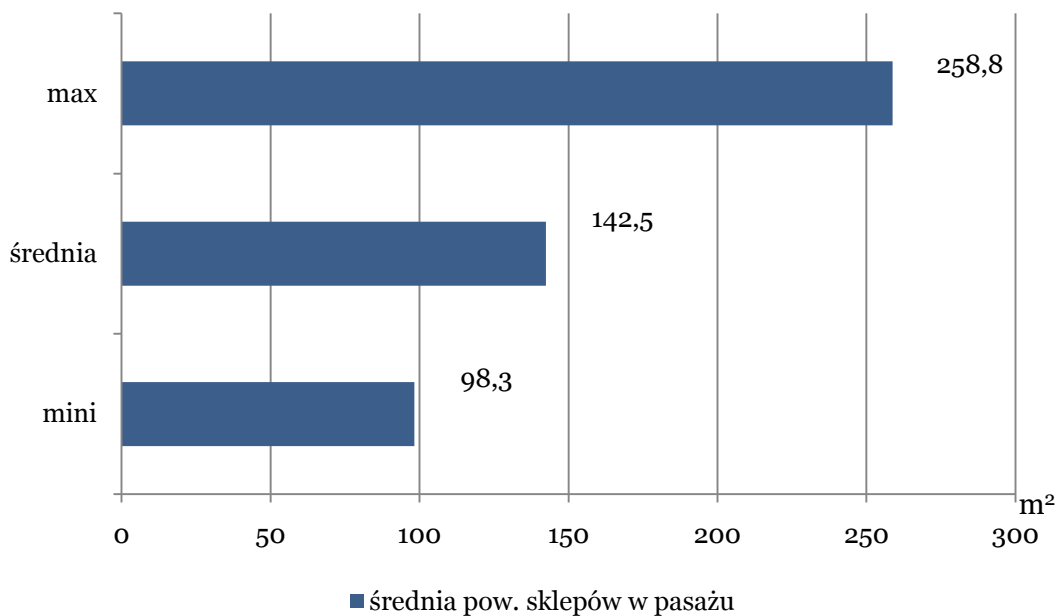
Całkowita powierzchnia najmu w tego rodzaju obiektach wahała się od minimum 14 762 m² do 29 067 m², co należy uznać za dużą rozpiętość w wielkości projektów. Jednakże wykazane wcześniej znaczne różnice w średnich wielkościach powierzchni sprzedaży¹¹⁶ poszczególnych operatorów hipermarketów oraz poniższe zestawienie ogólnej powierzchni najmu hipermarketów w analizowanych obiektach tłumaczą w dużej mierze te rozpiętości.

¹¹⁶ Należy zaznaczyć, iż powierzchnia sprzedaży hipermarketu znacznie odbiega od powierzchni najmu hipermarketu, która to obejmuje także strefę magazynową, laboratoryjno-przygotowawczą, jak również niejednokrotnie strefę rozładunkową.



Wykres 4.13. Powierzchnia hipermarketu w centrum o dominującej funkcji hipermarketu

Źródło: opracowanie własne na podstawie zebranych danych



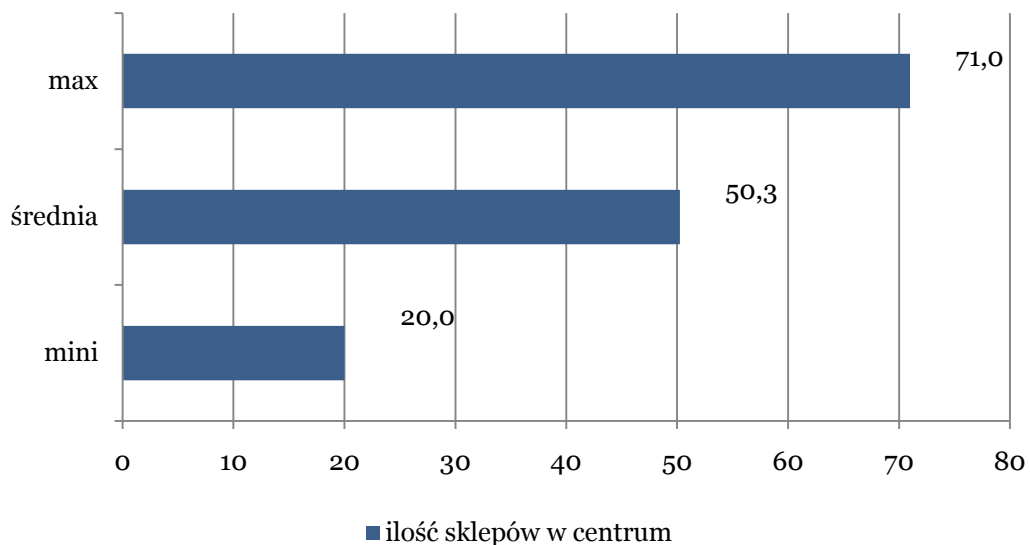
Wykres 4.14. Średnia powierzchnia sklepów z wyłączeniem hipermarketu w centrum o dominującej funkcji hipermarketu

Źródło: opracowanie własne na podstawie zebranych danych

Średnia powierzchnia sklepów w tego rodzaju centrach wynosi wśród analizowanych projektów ok. 142 m². Duża rozbieżność pomiędzy minimalną średnią

powierzchni (ok. 98 m²) a maksymalną średnią (ok.260 m²) wynika głównie z różnego charakteru dominujących w nich najemców. W przypadku centrum, w którym funkcję hipermarketu uzupełniają wyłącznie usługi i kilka zaledwie sklepów odzieżowych, średnia ta będzie niska; zaś w przypadku, gdy funkcję bazową uzupełniają kilku dużych najemców branży odzieżowej lub innej, wartość ta automatycznie rośnie.

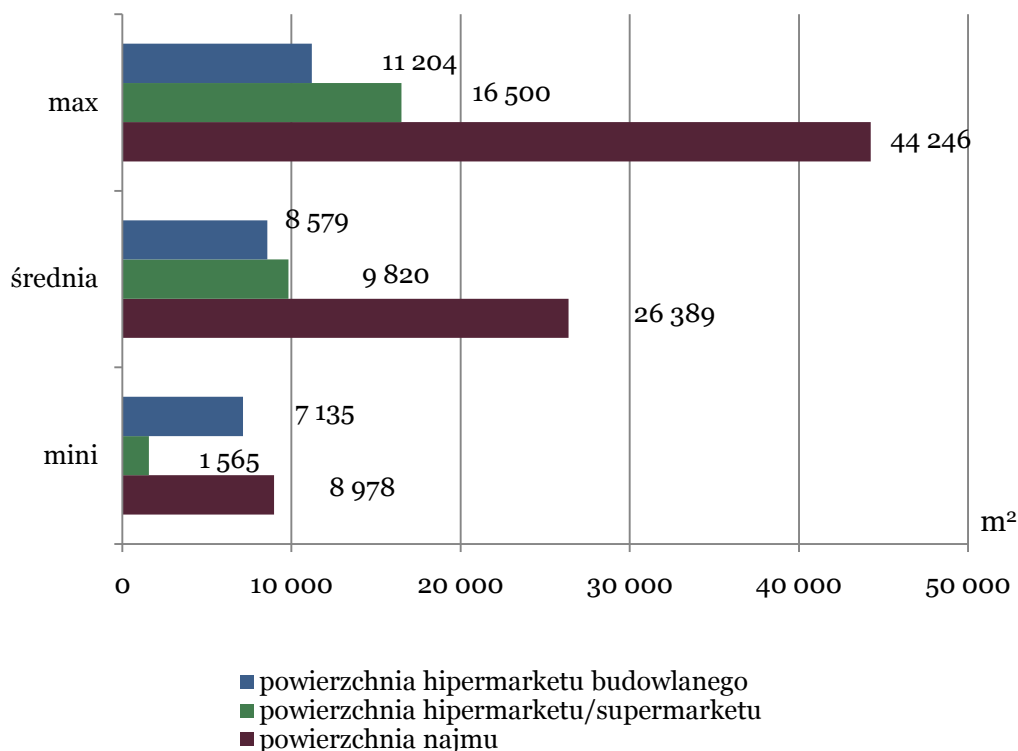
Poniżej przedstawiono zestawienie ilości sklepów w centrum z dominującą funkcją hipermarketu. Ilość ta wynosiła minimalnie 20 sklepów, zaś maksymalnie 71. Średnio 50 sklepów w obiekcie.



Wykres 4.15. **Ilość sklepów w centrum o dominującej funkcji hipermarketu**

Źródło: opracowanie własne na podstawie zebranych danych

W drugiej kolejności przeanalizowano szczegółowo lokalne centra handlowe. Wyniki badań przedstawiono na wykresach poniżej. W obiektach tych po raz pierwszy pojawiają się mniejsze formaty hipermarketów lub też supermarkety. Ciekawym zjawiskiem jest istnienie w tego typu projektach dodatkowego elementu wzbogacającego dobór najemców i zwiększającego siłę oddziaływania centrum handlowego w formie hipermarketów budowlanych lub też rozrywki. O ile centra handlowe z dominującą funkcją hipermarketu spożywczo-przemysłowego nie miały w ogóle w swoim składzie hipermarketów budowlanych ani rozrywki, o tyle centra lokalne w 39,1% przypadków posiadały hipermarket budowlany, zaś w 17,4% element rozrywki w postaci kręgielni lub małego kina.



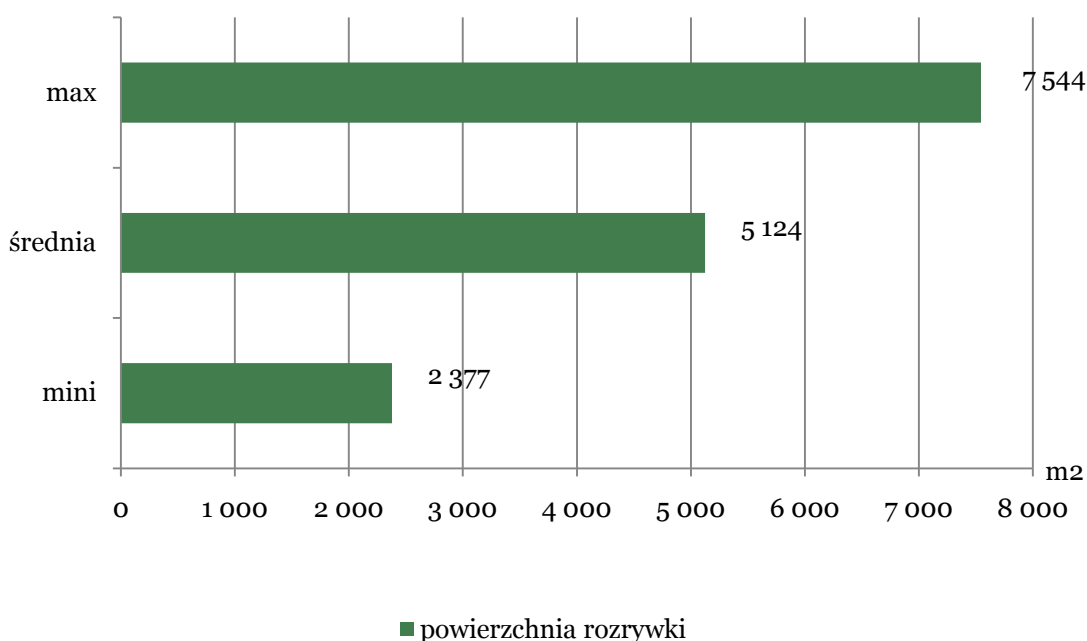
Wykres 4.16. **Zestawienie całkowitej powierzchni najmu oraz powierzchni hipermarketu i hipermarketu budowlanego w lokalnym centrum handlowym**

Źródło: opracowanie własne na podstawie zebranych danych

Całkowita powierzchnia najmu w tego rodzaju obiektach wahała się od minimum ok. 9 tys. m² do ok. 44 tys. m², średnio zaś wynosiła ok. 26 400 m². Rozpiętości pomiędzy wartościami skrajnymi należy uznać za duże. Jednakże wykazane wcześniej pojawienie się elementów takich jak hipermarkety budowlane, rozrywka oraz większa ilość branż uzupełniających, w tym wzrost najemców z sektora mody, uzasadniają te rozpiętości. W tego typu projektach największą rozpiętość w zbiorze ogólnym widać w zakresie funkcji spożywczo-przemysłowej, co wynika z różnicy między supermarketem mającym minimalną powierzchnię najmu 1565 m², a hipermarketem zajmującym 16 500 m² powierzchni najmu. Średnia powierzchnia hipermarketu budowlanego w analizowanych projektach wynosiła 8 579 m², przy minimalnej wartości 7 135 m² i maksymalnej 11 204 m² powierzchni najmu. Powierzchnia rozrywki w analizowanych obiektach, w których występowała, wyniosła średnio 5 124 m², przy minimalnej wartości 2 377 m² i maksymalnej 7 544 m² powierzchni najmu.

Na podstawie opinii zarządców poszczególnych obiektów można stwierdzić, iż dane dotyczące wielkości najmu powierzchni rozrywki, są mało reprezentatywne, gdyż faktyczne wykorzystanie powierzchni i jej efektywność, zwłaszcza w starszych

obiektach, jest niewielka. Ta sama funkcja mogłaby zatem być powierzchniowo zmniejszona bez wpływu na jej przeznaczenie, funkcjonalność i efektywność. Niestety, bardzo często dodawanie funkcji rozrywkowej odbywało się niejako „na siłę” i „na wyrost”, tzn. najpierw była budowana powierzchnia pod określoną funkcję, a dopiero później szukano operatora. Dodatkowo sektor rozrywkowy (z wyłączeniem kinowego) w okresie powstawania większości analizowanych obiektów był w Polsce bardzo płytki i brak był sieciowych operatorów rozrywki, narzucających niejako określony format i wymaganą wielkość powierzchni najmu.



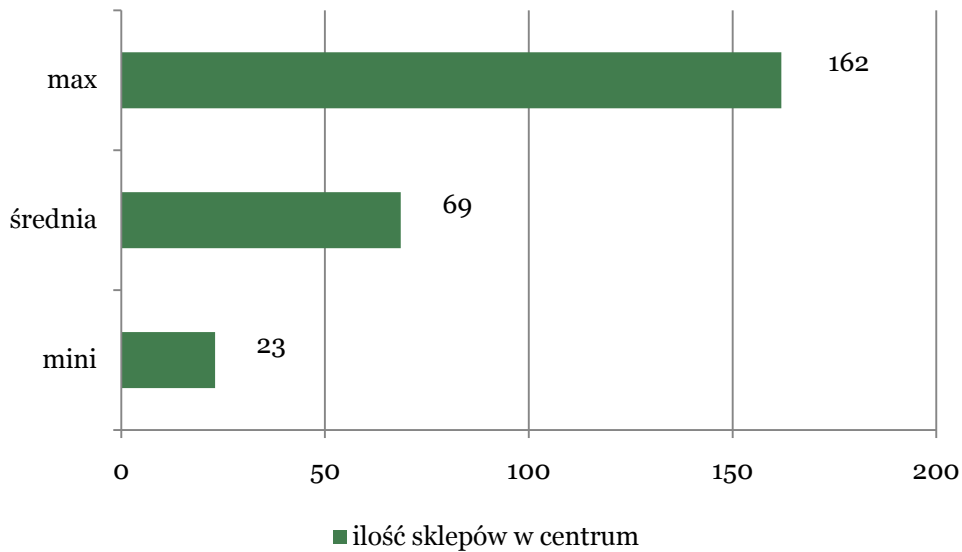
Wykres 4.17. **Wielkość powierzchni rozrywki w lokalnym centrum handlowym**

Źródło: opracowanie własne na podstawie zebranych danych

Średnia powierzchni sklepów w tego rodzaju centrach wynosi wśród analizowanych projektów ok. 206,8 m². Duża rozbieżność pomiędzy minimalną średnią powierzchnią (ok. 105,7 m²), a maksymalną średnią powierzchnią najmu ok. 607,4 m² wynika głównie z różnego charakteru dominujących w nich najemców. W przypadku centrum lokalnego, w którym pojawiają się także duzi sieciowi operatorzy z branży mody, elektroniki i czasu wolnego, maksymalna średnia powierzchnia automatycznie rośnie. W przypadku większej ilości niesieciowych najemców o charakterze lokalnym, powierzchnia najmu pojedynczych lokali radykalnie spada.

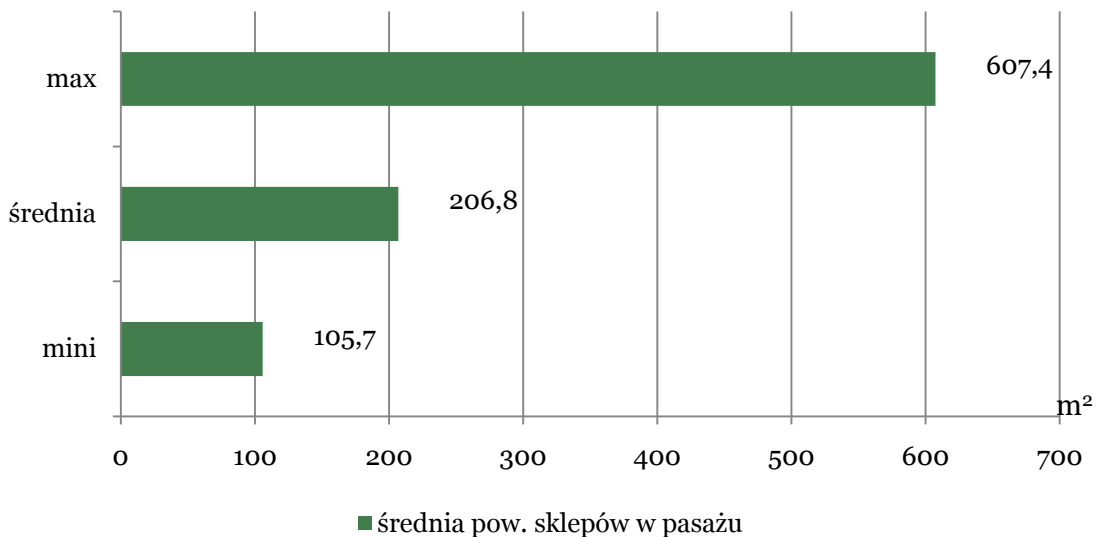
Poniżej przedstawiono zestawienie liczebności sklepów w lokalnym centrum handlowym. Ilość ta wynosiła minimalnie 23 sklepy, zaś maksymalnie 162. Średnio ok. 69 sklepów w obiekcie. O ile wartość minimalna zbliżona jest do wartości

w centrum o dominującej funkcji hipermarketu, to wartość średnia uległa wzrostowi o 36,4%, zaś maksymalna o 128,1%.



Wykres 4.18. **Ilość sklepów w lokalnym centrum handlowym**

Źródło: opracowanie własne na podstawie zebranych danych

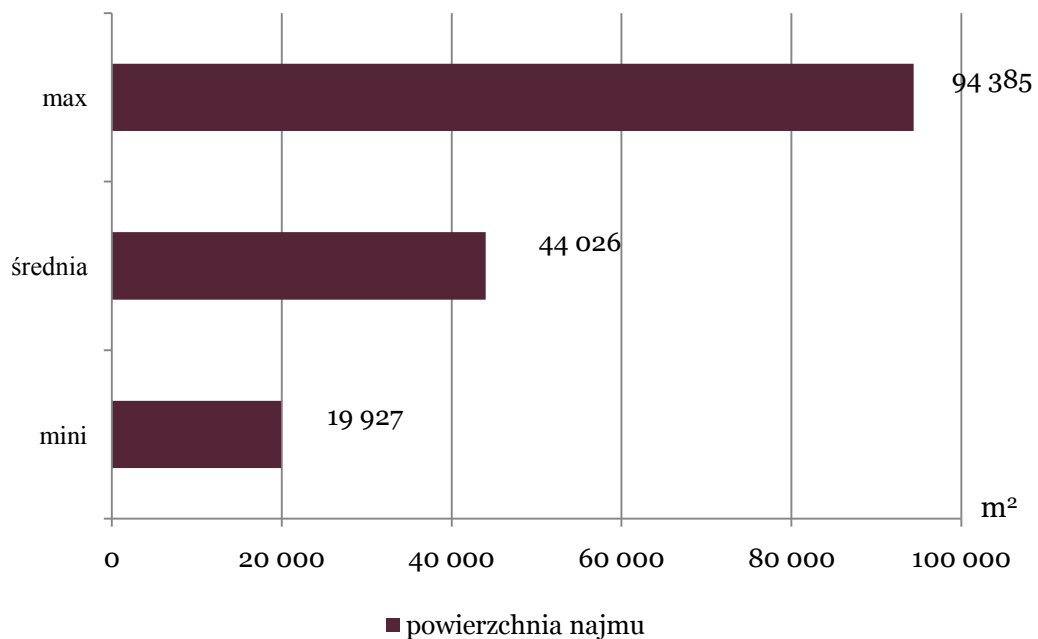


Wykres 4.19. **Średnia powierzchnia sklepów z wyłączeniem hipermarketów oraz funkcji rozrywki w lokalnym centrum handlowym**

Źródło: opracowanie własne na podstawie zebranych danych

W ostatniej fazie przeanalizowano szczegółowo projekty zaszeregowane jako regionalne centra handlowe. Wyniki analiz zostały przedstawione na wykresach poniżej. W obiektach tych można zauważyć radykalny wzrost całkowitej powierzchni najmu, liczby sklepów, ich średniej powierzchni oraz maksymalizację ich podziału

branżowego. Średnia powierzchnia najmu w tego rodzaju obiektach wynosi 44 026 m², przy wartości minimalnej w analizowanej grupie na poziomie 19 927 m², zaś maksymalnej 94 385 m². Najmniejszy obiekt tego typu zawdzięcza swą rolę sile oddziaływania jego poszczególnych najemców i formule bardziej zbliżonej do formatu hybrydowego regionalnego centrum handlowego i regionalnego parku handlowego.

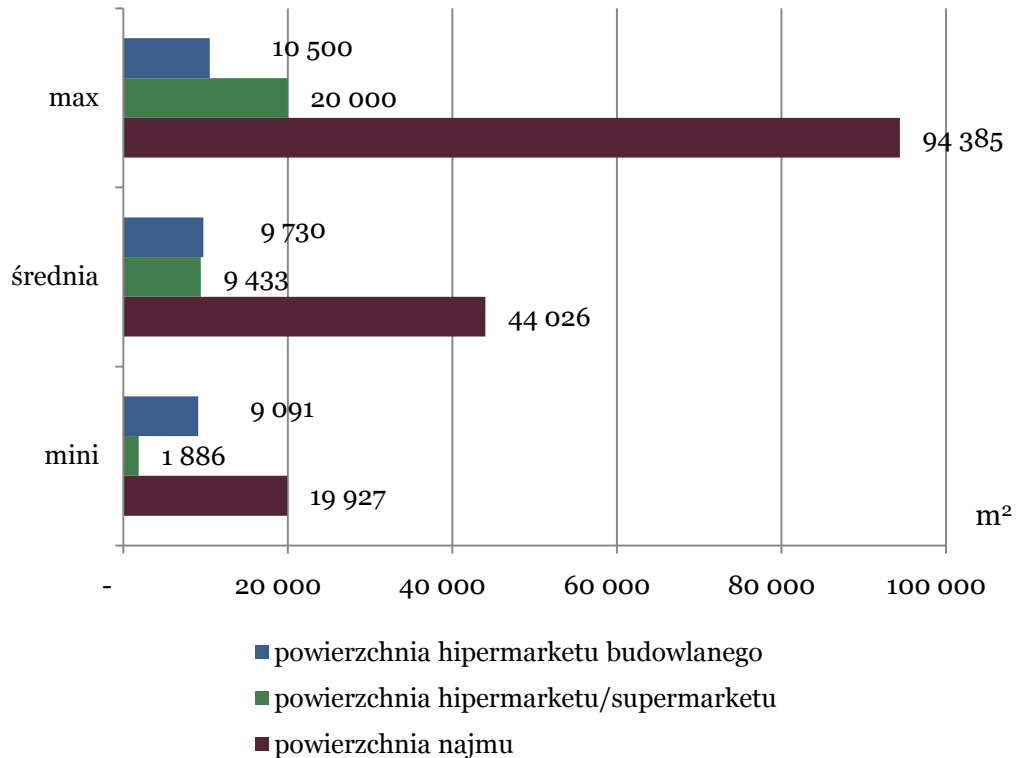


Wykres 4.20. **Wielkość całkowitej powierzchni najmu w regionalnym centrum handlowym**

Źródło: opracowanie własne na podstawie zebranych danych

W przypadku regionalnych centrów handlowych funkcja spożywczo-przemysłowa w obiekcie realizowana jest zarówno przez format supermarketów, jak i hipermarketów. Spośród analizowanych projektów 41,7% jako najemcę miało supermarket, zaś 58,3% – hipermarket. Należy zauważyć, iż spośród tych, które posiadają supermarket jako najemcę, aż 80% powstała w latach 2005-2008, co zbiega się z okresem intensywnej ekspansji supermarketów i formatów delikatesowych. Formaty te w celu własnej ekspansji, sprzężonej z rozwojem centrów handlowych, są gotowe płacić wyższe czynsze przy mniejszych wymaganiach w zakresie powierzchni i kosztów jej wykończenia. Najmniejszy format wśród analizowanych obiektów miał 1 886 m², zaś największy – 20 000 m². Wzrosła także średnia wielkość hipermarketu budowlanego (który występował w 41,6% analizowanych obiektów) w porównaniu z centrum lokalnym, wynosiła ona 9 730 m². Co ciekawe, w regionalnych centrach handlowych wszyscy operatorzy hipermarketów budowlanych wydają się stosować

zbieżne formaty powierzchniowe, za czym przemawia mała rozbieżność pomiędzy formatami minimalnymi (9 091m²), a maksymalnymi (10 500 m²).



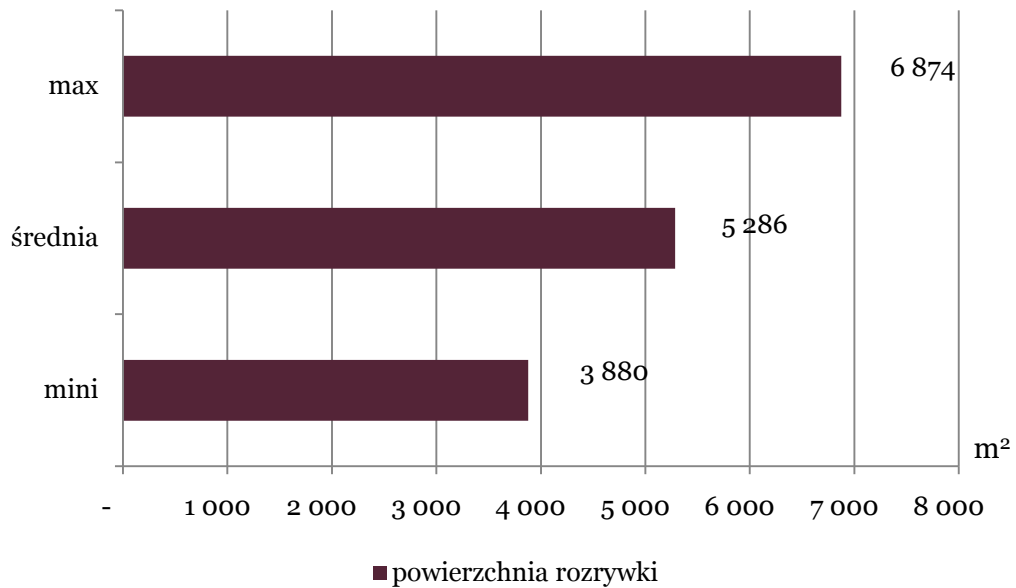
Wykres 4.21. **Zestawienie całkowitej powierzchni najmu oraz całkowitej powierzchni hipermarketu/supermarketu oraz powierzchni hipermarketu budowlanego w regionalnym centrum handlowym**

Źródło: opracowanie własne na podstawie zebranych danych

Jeśli chodzi o powierzchnię rozrywki, to pojawia się ona częściej (w ponad 66% analizowanych obiektów) i jednocześnie w bardziej przemysłanych, kompaktowych formatach, co przekłada się na niższe maksymalne powierzchnie najmu w tej branży. I tak średnia powierzchnia zajęta przez rozrywkę w regionalnym centrum handlowym wynosiła 5 286 m², przy wartości minimalnej 3 880 m² i maksymalnej 6 874 m². Średnia powierzchnia sklepów w tego rodzaju centrach wśród analizowanych projektów to ok. 242 m². Duża rozbieżność pomiędzy minimalną (ok. 148 m²), a maksymalną średnią powierzchnią sklepów w tej grupie obiektów (ok. 453 m²) wynika głównie z różnego charakteru dominujących w nich najemców i ich struktury branżowej. Poniżej przedstawiono zestawienie ilości sklepów w regionalnym centrum handlowym. Ilość ta wynosiła minimalnie 50 sklepów, zaś maksymalnie 206. Średnio ok. 117 sklepów w obiekcie. Należy podkreślić, iż wszystkie te wartości w porównaniu do centrum lokalnego uległy znacznemu wzrostowi, np. średnia ilość sklepów

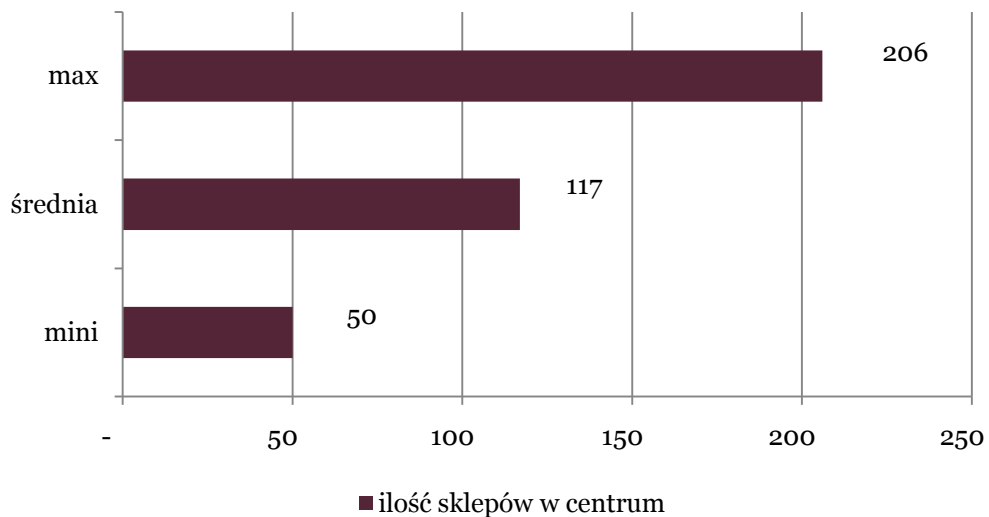
Rozdział 4

w centrum regionalnym, w porównaniu do centrum lokalnego, zwiększyła się o 70,5%, minimalna ilość wzrosła zaś aż o 117,4%, a maksymalna o 22,7%.



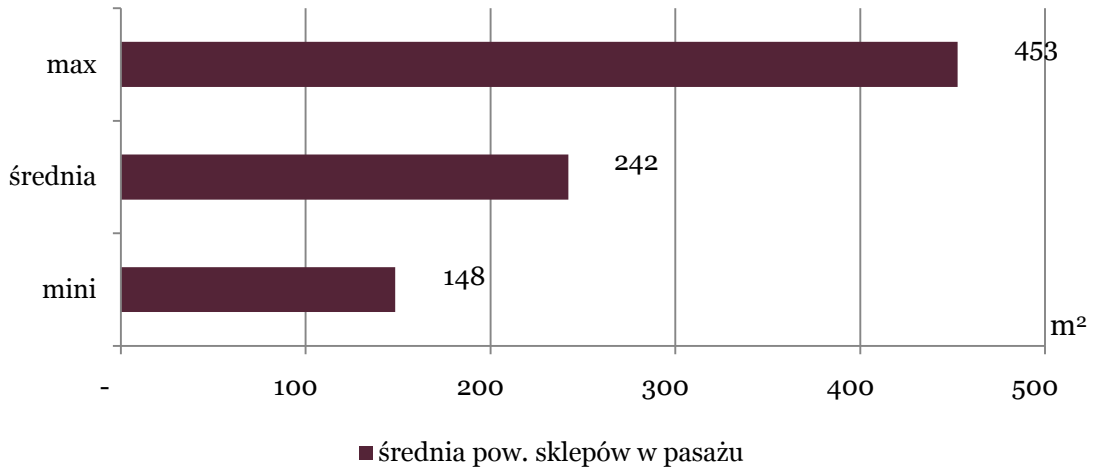
Wykres 4.22. **Wielkość powierzchni rozrywki w regionalnym centrum handlowym**

Źródło: opracowanie własne na podstawie zebranych danych



Wykres 4.23. **Ilość sklepów w regionalnym centrum handlowym**

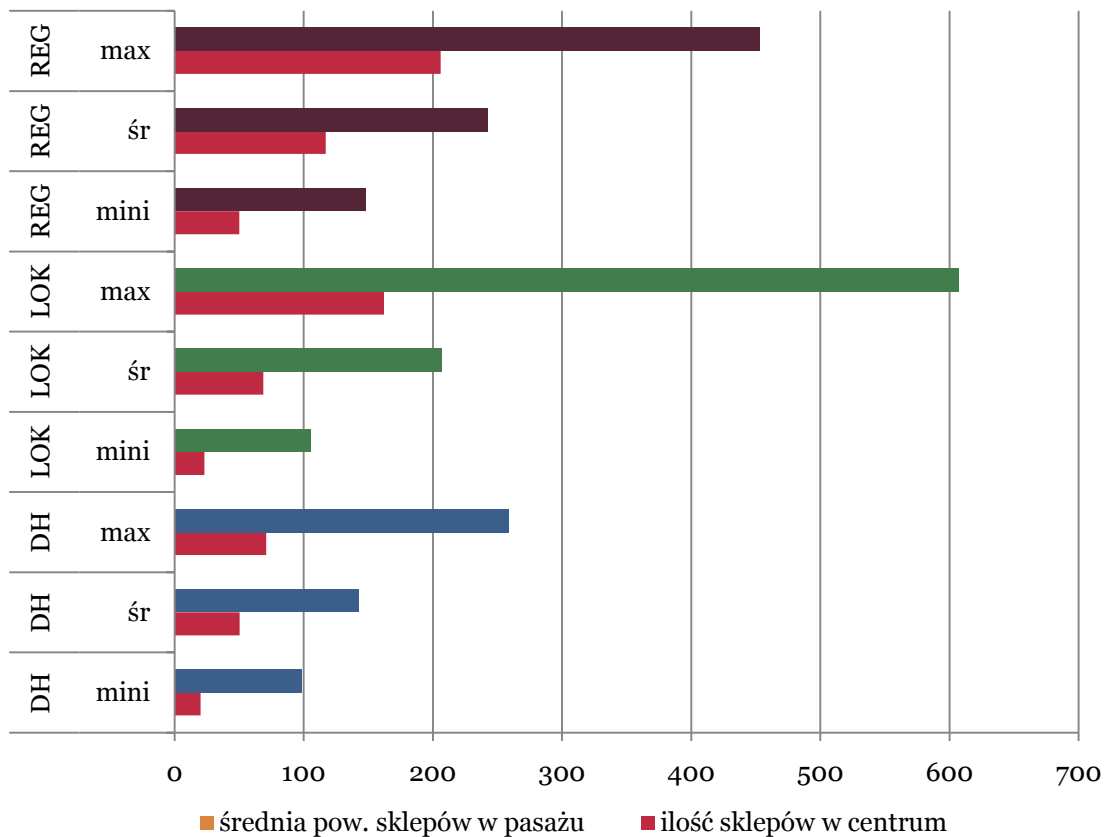
Źródło: opracowanie własne na podstawie zebranych danych



Wykres 4.24. Średnia powierzchnia sklepów w regionalnym centrum handlowym z wyłączeniem powierzchni hipermarketów oraz rozrywki

Źródło: opracowanie własne na podstawie zebranych danych

Wcześniej omówione współzależności pomiędzy typem centrum a ilością sklepów i ich średnią powierzchnią przedstawia w sposób graficzny poniższy wykres.



Wykres 4.25. Zestawienie ilości sklepów, ich wielkości oraz profilu centrum handlowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie zebranych danych

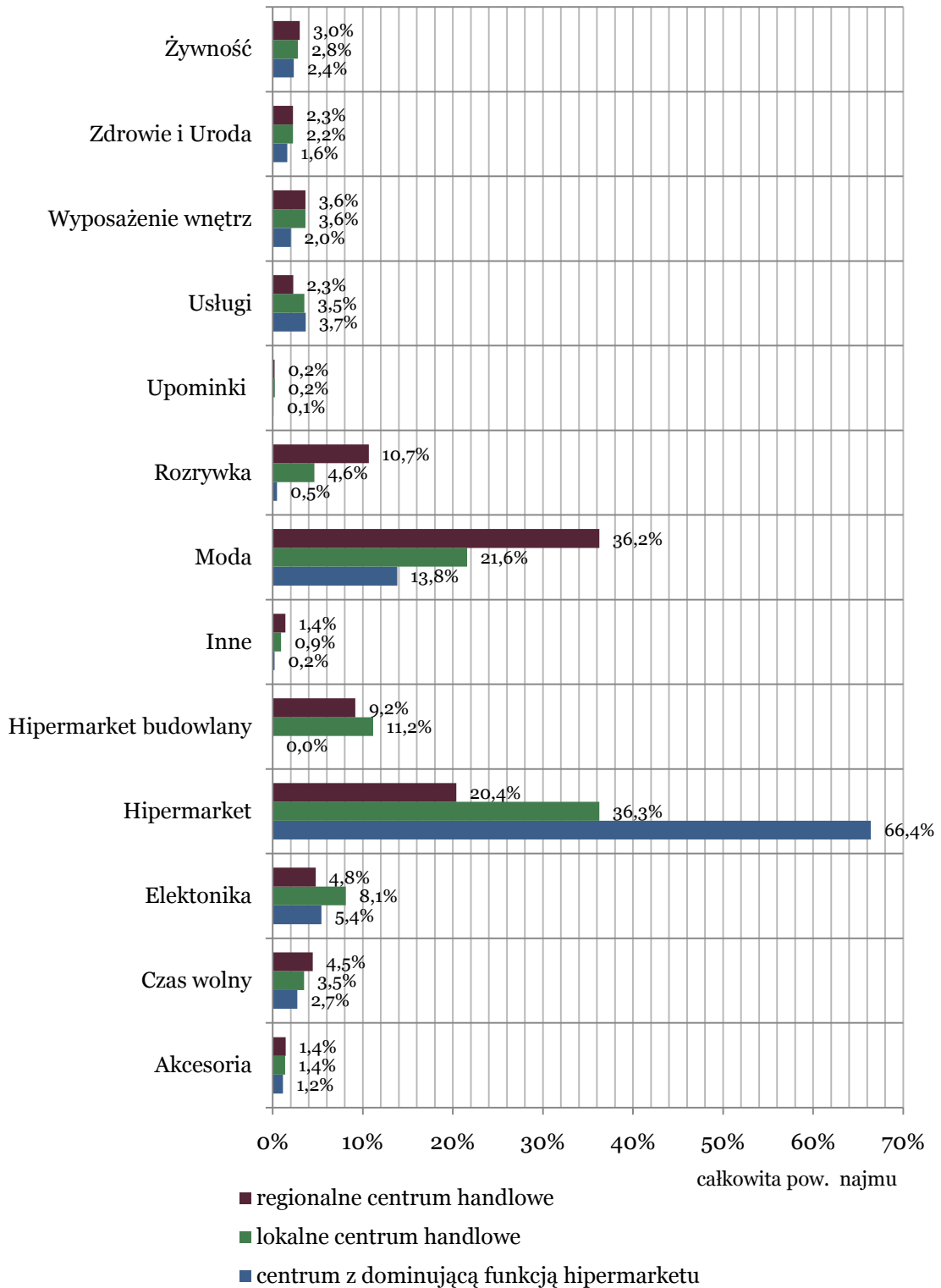
Po dokonaniu zaprezentowanych powyżej analiz ogólnych dla wszystkich poszczególnych branż w zakresie określonych kategorii obiektów zostały wyznaczone udziały procentowe zajmowanej powierzchni obiektu. W ramach poszczególnych kategorii podziału analizowanych centrów handlowych określono minimalne, maksymalne oraz średnie udziały branż w projektach, które pokazuje poniższa tabela 4.17 i wykresy 4.26, 4.27, 4.28.

Tabela 4.17. Zestawienie procentowego podziału branżowego w analizowanych typach centrów handlowych w kategoriach minimalnych, maksymalnych i średnich

Branża	Centrum o dominującej funkcji hipermarketu			Lokalne centrum handlowe			Regionalne centrum handlowe		
	Mini	Max	Średnia	Mini	Max	Średnia	Mini	Max	Średnia
akcesoria	0,4%	2,1%	1,2%	0,0%	2,6%	1,4%	0,3%	3,2%	1,4%
czas wolny	0,1%	7,2%	2,7%	0,1%	7,6%	3,5%	2,7%	5,8%	4,5%
elektronika	0,3%	14,9%	5,4%	0,8%	23,8%	8,1%	0,3%	14,2%	4,8%
hipermarket	43,9%	88,5%	66,4%	8,4%	66,6%	36,3%	6,5%	39,6%	20,4%
hipermarket budowlany	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	36,8%	11,2%	0,0%	39,9%	9,2%
inne	0,0%	0,6%	0,2%	0,0%	3,9%	0,9%	0,0%	3,7%	1,4%
moda	3,1%	26,5%	13,8%	3,7%	52,6%	21,6%	13,3%	60,7%	36,2%
rozrywka	0,0%	4,2%	0,5%	0,0%	24,6%	4,6%	0,0%	23,3%	10,7%
upominki	0,0%	0,7%	0,1%	0,0%	1,5%	0,2%	0,0%	0,7%	0,2%
usługi	1,4%	7,1%	3,7%	1,2%	16,0%	3,5%	1,1%	3,5%	2,3%
wyposażenie wnętrz	0,0%	6,6%	2,0%	0,0%	13,9%	3,6%	0,0%	20,2%	3,6%
zdrowie i uroda	0,5%	2,4%	1,6%	0,6%	6,3%	2,2%	0,8%	3,5%	2,3%
żywność	0,5%	6,9%	2,4%	0,8%	7,3%	2,8%	1,3%	6,5%	3,0%

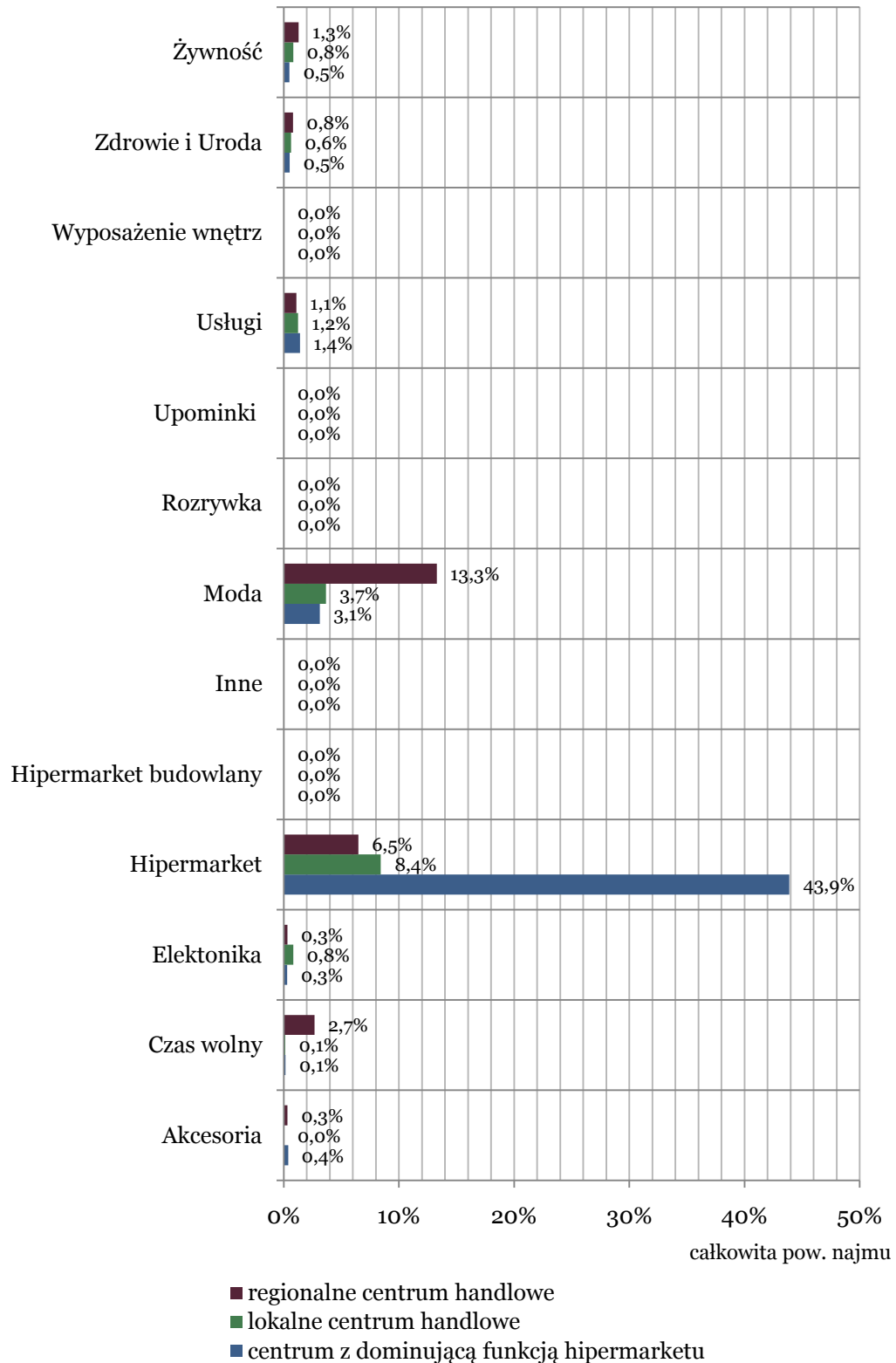
Zródło: opracowanie własne

W centrach z dominującą funkcją hipermarketu hipermarkety zajmują średnio 66,4% powierzchni obiektu. W centrach lokalnych wartość ta spada do 36,3%, zaś w centrach regionalnych – osiąga średnio 20,4% powierzchni najmu. Pokazuje to nie tylko wzrost skali powierzchniowej obiektów w danych kategoriach, ale także przeniesienie ciężaru i źródła atrakcyjności w centrach regionalnych i lokalnych na innych najemców z branż takich jak: moda, elektronika, czas wolny i rozrywka. Warto zauważyć, że procentowych udział średniej wartości powierzchni zajętej przez branżę zdrowie i uroda oraz akcesoria są zbieżne we wszystkich trzech typach obiektów, co wynika z faktu, iż nie ma w większości projektów zapotrzebowania na więcej niż jedną aptekę, jedną lub dwie drogerię lub też perfumierię w obiekcie, gdyż oferta każdego następnego najemcy z tej branży powielalaby ofertę poprzedniego.



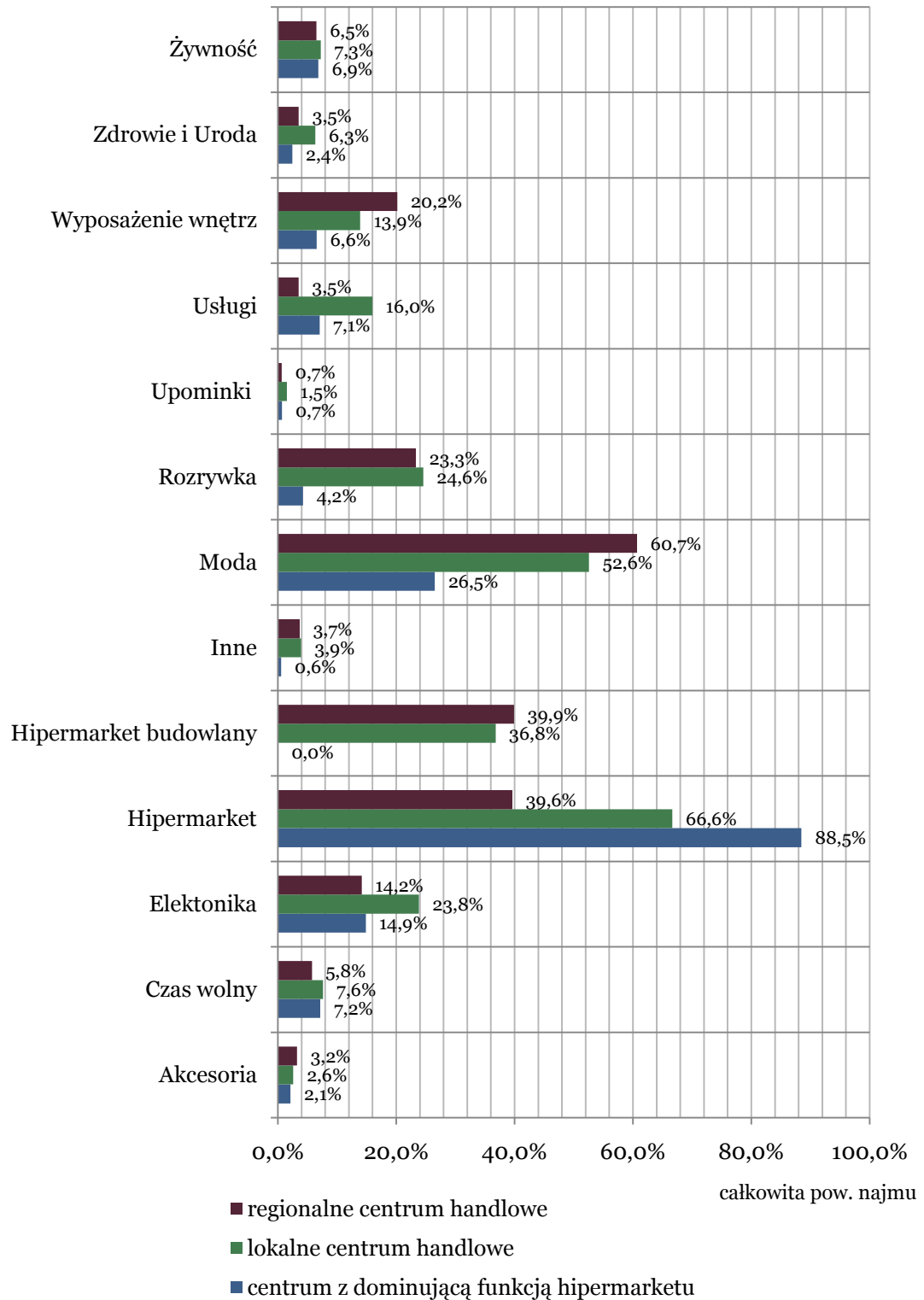
Wykres 4.26. Średni udział procentowy poszczególnych branż w całkowitej powierzchni najmu w ramach różnych typów centrów handlowych

Źródło: opracowanie własne



Wykres 4.27. **Minimalny udział procentowy poszczególnych branż w całkowitej powierzchni najmu w ramach różnych typów centrów handlowych**

Źródło: opracowanie własne



Wykres 4.28. Maksymalny udział procentowy poszczególnych branż w całkowitej powierzchni najmu w ramach różnych typów centrów handlowych

Źródło: opracowanie własne

Analiza udziału powierzchniowego poszczególnych branż w zdefiniowanych typach centrów handlowych pokazuje ich zdecydowaną różnorodność i potwierdza zasadność dokonanego podziału. Pozwala to wysnuć wniosek, iż najem, poprzez dobór najemców i ich skład oraz możliwa do osiągnięcia skala projektu, determinują charakter centrum handlowego. Potwierdza to także wcześniejsze wnioski autorki odnośnie możliwości transformacji centrów o dominującej funkcji hipermarketu w centra lokalne lub też regionalne, w zależności od skali zmian towarzyszących zmianom formatów operatorów spożywczych i dostosowywaniu istniejących projektów do bieżących oczekiwań klientów.

Kolejnym wnioskiem podsumowującym powyższe analizy, jest fakt, iż wraz ze wzrostem skali powierzchniowej obiektów i charakteru oddziaływania centrum następuje dywersyfikacja doboru najemców i przeniesienie ciężaru i źródła atrakcyjności w centrach regionalnych i lokalnych na najemców innych niż hipermarket oraz usługi, zwłaszcza na najemców z branż takich jak: moda, elektronika, czas wolny i rozrywka. Jest to powiązane ze wspomnianą wcześniej zmianą oczekiwań ze strony klientów centrum i towarzyszącej temu adaptacji projektów do wyższych standardów konsumpcyjnych.

Interesującym spostrzeżeniem wnioskiem, ze względu na jego praktyczny wymiar, jest fakt, iż niezależnie od typu centrum pewne kategorie branżowe, takie jak zdrowie i uroda oraz żywność, mają zbliżony udział procentowy w ogóle zajmowanej powierzchni najmu niezależnie od typu centrum handlowego. Oznacza to, iż na dzień dzisiejszy w polskich warunkach, w przeciwieństwie do np. rynku amerykańskiego, nie mają one charakteru determinującego typ obiektu, a jedynie pełnią zakładaną i oczekiwaną funkcję uzupełniającą ofertę centrum. Głównie odnosi się to do branży żywność, która obejmuje część gastronomiczną centrum. Zbliżona wielkość procentowa udziału tej branży w różnych typach obiektów, oznacza, iż w dużych projektach regionalnych, gdzie najczęściej czas spędzony na zakupach jest wydłużony w stosunku np. do projektów z dominującą funkcją hipermarketu, powierzchniowo i ilościowo występuje większa ilość tego typu punktów. Należy zwrócić uwagę jednak na specyfikę w tej materii projektów regionalnych w dużych miastach typu Warszawa, Poznań, Kraków, gdzie wielkość branży żywność jest zazwyczaj większa niż w centrach o charakterze regionalnym w innych, mniejszych miastach.

4.3. Budowa modelu optymalnego doboru najemców w odniesieniu do stworzonej typologii centrów handlowych

Na podstawie analiz doboru najemców w centrach handlowych dokonanych w pkt. 4.2. niniejszego rozdziału oraz wniosków z literatury przedmiotu przedstawionych w pkt.3.1 rozprawy, stwierdzono, iż stworzenie optymalnego doboru najemców dla poszczególnych typów centrum wyłącznie w oparciu o aspekt ilościowy i procentowy udział poszczególnych branż byłoby podejściem bardzo zawężającym ujęcie tematu. Bardzo duże rozpiętości procentowe pomiędzy minimalnymi a maksymalnymi udziałami poszczególnych branż w całkowitej powierzchni najmu projektów, świadczą o możliwości manipulowania procentowym udziałem poszczególnych branż, przy jednoczesnym zachowaniu zakładanego charakteru centrum. Autorka jest zdania, iż występuje silne powiązanie pomiędzy aspektem doboru najemców w ujęciu jakościowym, ocenianym przez pryzmat dostępnej oferty, a typem tworzonego centrum handlowego. Na te powiązania nakładają się dodatkowo zależności pomiędzy doбором najemców a charakterem samych projektów oraz zasięgiem ich oddziaływania i siłą przyciągania potencjalnych klientów.

Optymalnego podejścia do aspektu doboru najemców, przy braku możliwości określenia bardzo wąskich przedziałów udziału poszczególnych branż w całości projektu, autorka upatruje¹¹⁷ w stworzenie modelu doboru najemców w oparciu o charakter projektu z połączony z aspektem jakościowo-cenowym oferty w ramach poszczególnych branż, koniecznych do stworzenia określonego charakterem projektu. Model ten nie tylko umożliwia stworzenie matrycy pozwalającej określić branże konieczne do realizacji danego typu projektu i ułatwiającej dokonanie wyboru najemców, ale także, zawężając charakterystykę cenowo-jakościową najemców, wpływa na ich precyzyjny dobór i ofertowanie.

Przedstawiony poniżej model optymalnego doboru najemców w różnych typach centrów handlowych dzieli poszczególne kategorie branżowe najemców pod kątem ceny, w ujęciu wysoka, średnia, niska. Oferta w centrach dzielona jest zaś pod kątem bycia ofertą tradycyjną rozumianą jako oferta klasycznie występująca tego rodzaju branży. Ofertę „na czasie” oznacza posiadanie w ofercie także nowości, oferty modnej

¹¹⁷ Podobne podejście reprezentuje J.C.Williams, *Getting Retail Right!*, ICSC, New York 2004, str.134-146. Jednakże odnosi się on bardziej do stylu życia kupujących i ich poziom dochodów, który przekłada się na dobór najemców w centrach o określonym profilu klienta. Podejście tego typu, na młodym rynku centrów handlowych w Polsce, przy braku tak dogłębnych informacji na temat klientów poszczególnych centrów jak ma to miejsce w USA, wydaje się, na etapie pisania niniejszej pracy, nieadekwatne.

i sezonowej. Oferta „górną półką” odnosi się do produktów markowych, wyjątkowych, najwyższej klasy, zaś w przypadku usług obejmuje ona elementy wychodzące poza zakres standardowych usług i opiera się głównie na ich wysokiej jakości i wyjątkowości.

Model optymalnego doboru najemców w przypadku centrum o dominującej funkcji hipermarketu zakłada, iż wymaganymi do stworzenia tego typu centrum są wszystkie standardowe branże z wyłączeniem rozrywki i hipermarketu budowlanego. W przypadku pozostałych branż oferta, wśród wybranych najemców, powinna koncentrować się wokół oferty z niskiej i średniej półki cenowej, głównie tradycyjnej, w mniejszej mierze „na czasie”. Należy zauważyć, iż w przypadku centrum o dominującej funkcji hipermarketu, hipermarket z racji jego kluczowej roli dla takiego projektu, posiada najszerszy wachlarz oferty. W przypadku centrum regionalnego, najczęściej najwyższą półkę cenową oraz rozszerzony zakres oferty w tym zakresie przejmują wyspecjalizowane sklepy wchodzące m.in. do kategorii żywność.

W przypadku centrum lokalnego, mogą występować wszystkie branże, a oferta przedstawiana przez wybranych najemców powinna reprezentować głównie niską i średnią półkę cenową w odniesieniu do oferty tradycyjnej i „na czasie”. W kilku przypadkach takich jak moda czy też rozrywka, możliwym jest dodanie, w ograniczonej ilości, także oferty z najwyższej półki cenowej.

W przypadku regionalnego centrum handlowego spektrum oferty zarówno pod względem ceny jak i jej charakteru może być możliwie najszersze, obejmującą głównie średnią i wyższą półkę cenową. W przypadku branż takich jak hipermarket czy supermarket, hipermarket budowlany czy też usługi w naturalny sposób reprezentowana jest także niska półka cenowa.

Model ten jest wskazówką do tego jakich najemców, w zakresie oferty i pozycjonowania, poszukiwać do poszczególnych rodzajów centrów, nie rozstrzyga jednakże w jaki sposób najemcy powinni być rozmieszczeni w obiekcie. Umieszczenie poszczególnych najemców w centrum, w przypadku, gdy występuje pomiędzy nimi duża dysproporcja w zakresie reprezentowanej półki cenowej, wymaga szczególnie ostrożnego podejścia. W związku z faktem, iż najczęściej tego rodzaju sytuacja ma miejsce w przypadku dużych projektów, ich skala i rozwiązania architektoniczne są sprzymierzeńcami tworzenia i rozmieszczania optymalnego doboru najemców.

Tabela 4.18. Model doboru najemców w różnych typach centrów handlowych

Kategoria branżowa najemcy			Centrum o dominującej funkcji hipermarketu			Centrum lokalne			Centrum regionalne		
			Oferta			Oferta			Oferta		
			tradycyjna	„na czasie”	„górną półką”	tradycyjna	„na czasie”	„górną półką”	tradycyjna	„na czasie”	„górną półką”
Hipermarket, supermarket lub delikatesy	Cena	wysoka				x			x	x	x
		średnia	x			x	x	x	x	x	x
		niska	x	x		x	x		x	x	x
Hipermarket budowlane	Cena	wysoka							x	x	
		średnia				x	x		x	x	x
		niska				x	x		x		
Elektronika	Cena	wysoka							x	x	x
		średnia	x	x		x	x	x	x	x	x
		niska	x	x		x	x			x	
Moda	Cena	wysoka				x			x	x	x
		średnia	x	x		x	x		x	x	x
		niska	x	x		x	x			x	
Akcesoria	Cena	wysoka							x	x	x
		średnia	x	x		x	x		x	x	x
		niska	x	x		x	x				
Zdrowie i uroda	Cena	wysoka							x	x	x
		średnia	x	x		x	x		x	x	x
		niska	x	x		x	x				
Czas wolny	Cena	wysoka							x	x	x
		średnia	x	x		x	x		x	x	x
		niska	x	x		x	x		x		
Usługi	Cena	wysoka							x	x	x
		średnia	x	x		x	x		x	x	x
		niska	x	x		x	x		x	x	x
Upominki	Cena	wysoka							x	x	x
		średnia	x	x		x	x		x	x	x
		niska	x	x		x	x		x	x	x
Inne	Cena	wysoka							x	x	x
		średnia	x			x	x		x	x	x
		niska	x			x	x				
Żywność	Cena	wysoka							x	x	x
		średnia	x	x		x	x		x	x	x
		niska	x	x		x	x				
Wyposażenie wnętrz	Cena	wysoka							x	x	x
		średnia	x	x		x	x		x	x	x
		niska	x	x		x	x				
Rozrywka	Cena	wysoka				x	x		x	x	x
		średnia				x	x		x	x	x
		niska									

Źródło: opracowanie własne

4.4. Wpływ doboru najemców oraz ich struktury na zarządzanie centrum handlowym

W celu określenia wpływu najmu na zarządzanie autorka przeprowadziła badania eksploracyjne w formie badań analiz opinii ekspertów¹¹⁸ z elementami badań eksplanacyjnych. Badania przybrały formę kwestionariuszy ankietowych rozesłanych do wszystkich dyrektorów centrów handlowych objętych analizą opisaną w pkt. 4.1. i 4.2. Wybór tej metody został podyktowany małym zbiorem populacji objętej badaniem i znacznymi utrudnieniami w pozyskiwaniu informacji. Chęcią autorki było zweryfikowanie postrzegania procesu najmu przez zarządzających. Na 47 wysłanych ankiet otrzymano zwrot 38%, czyli 18 kwestionariuszy wypełnionych przez dyrektorów zarządzających centrami handlowymi.

Ankieta, w formie stanowiącej załącznik nr 2 do niniejszej pracy, zawierała 28 pytań, zarówno otwartych, jak i zamkniętych, w tym jednokrotnego i wielokrotnego wyboru.

W ramach ankiet prowadzono badania na grupie zarządców nieruchomości, w tym przypadku dyrektorów centrów, administratorów i asset managerów działających zarówno w ramach struktur wewnętrznych właściciela obiektu, jak i zatrudnianych przez zewnętrzne firmy świadczące usługi zarządzania na rzecz właścicieli nieruchomości.

Wyniki wszystkich ankiet pokazują wyraźne różnice między podejściem zarządców działających w ramach struktur właścicielskich i struktur zewnętrznych.

66,67% respondentów ankiet funkcjonowało w ramach wewnętrznych struktur zarządczych właściciela obiektu, zaś 33,33% respondentów – w ramach zewnętrznych firm świadczących usługi zarządzania na rzecz różnych podmiotów, będących w posiadaniu nieruchomości.

W pierwszej kolejności badano samych zarządców pod kątem pełnionej funkcji, przygotowania merytorycznego, posiadania licencji oraz charakteru i wielkości doświadczenia zawodowego.

Średnio 89% respondentów zajmowało stanowisko dyrektora centrum, przy czym w przypadku firm zewnętrznych było to blisko 83,3%, zaś 16,7% pełniło funkcję asset managera. W przypadku struktur wewnętrznych, prawie 92% respondentów

¹¹⁸ Metoda dobrana na podstawie analizy metod programowania badań marketingowych, za L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*, str. 201-226.

zajmowało stanowisko dyrektora centrum, a w odniesieniu do 8,3% pojawiło się w nazewnictwie stanowisko administratora centrum handlowego.

Wyraźny podział pomiędzy strukturami wewnętrznymi a zewnętrznymi został zaobserwowany przy analizie kwalifikacji i doświadczenia zarządzających. Wyłącznie 16,67% wszystkich ankietowanych zarządzających posiadało licencję zarządcy nieruchomościami, w przeciwieństwie do pozostałych 83,33% badanych. Żaden spośród dyrektorów zarządzających projektami w ramach zewnętrznych firm zarządzających nie posiadał licencji zarządcy nieruchomości ani też innych licencji lub dodatkowych kwalifikacji zawodowych. Żaden nie posiadał także doświadczenia w zarządzaniu innymi typami nieruchomości niż handlowe. Tylko jeden ankietowany asset manager posiadał licencję zarządcy nieruchomości, nieopartą jednak doświadczeniem. W odniesieniu do wszystkich ankietowanych dało to udział 5,6% zarządców posiadających licencję.

Inaczej sytuacja wyglądała w przypadku dyrektorów w ramach właścicielskich struktur zarządczych. Wśród wszystkich ankietowanych 11,11% dyrektorów zarządzających w ramach struktur właścicielskich posiadało licencję zarządcy nieruchomości. Dalsze 22,22% miało inne licencje lub dodatkowe kwalifikacje, np. MBA. Najczęściej posiadaną licencją była licencja pośrednika obrotu nieruchomościami. Wskaźniki te automatycznie wzrastały w badaniu samej grupy zarządców funkcjonujących w ramach struktur właścicielskich, ze względu na mniejszą ilość respondentów w tej grupie i dały odpowiednio wartości 16,67% i 33,33%.

Paradoksalność tej sytuacji polega m.in. na fakcie, że ustawa o gospodarce nieruchomościami wyraźnie wskazuje, iż zarządzanie własnymi nieruchomościami może się odbywać bez licencji, zaś zarządzanie nieruchomościami powierzonymi w zarząd może być wykonywane wyłącznie przez podmioty posiadające licencję zarządcy nieruchomości. Prawnym rozwiązaniem stosowanym przez zewnętrzne firmy zarządzające jest wykonywanie czynności zarządczych pod nadzorem osoby, która taką licencję posiada. Niestety, nierzadko jest to jedna osoba na szereg obiektów i wielu faktycznie zarządzających. Praca pod nadzorem zdejmuje z osób bezpośrednio zarządzających odpowiedzialność za obiekt, przenosząc ją na osobę posiadającą licencję zarządcy. Innym aspektem jest brak konieczności posiadania ubezpieczenia przez tego rodzaju zarządzających i redukcja kosztów własnych przez firmy zarządzające.

Wysoki poziom przygotowania merytorycznego osób zarządzających w ramach struktur właścicielskich wynikać może z faktu, iż właściciele obiektów wolą zatrudniać ludzi doświadczonych z racji braku wewnętrznego know-how i konieczności jego dopływu z zewnątrz. Natomiast zewnętrzne firmy zarządcze, będące najczęściej dużymi korporacjami funkcjonującymi w ramach pewnych wypracowanych procedur

i schematów, zatrudniają osoby z mniejszym doświadczeniem i bez kwalifikacji, za to przekazują im pewien schemat zadaniowy i proceduralny oraz wypracowany wcześniej know-how.

Największa grupa ankietowanych, średnio 50%, posiadała od 2 do 5 lat doświadczenia zawodowego w zarządzaniu nieruchomościami, 22,22% od 6 do 7 lat, i odpowiednio 11,11% poniżej 2 lat i 16,67% w przedziale 8 do 10 lat. Interesujący jest fakt, iż w badanej grupie nie było żadnej osoby z doświadczeniem powyżej 10 lat. Przyglądając się bliżej doświadczeniu zawodowemu zarządzających w ramach struktur właścicielskich i struktur zewnętrznych, można zauważyć w pierwszej z grup znacznie wyższy odsetek zarządców z większym doświadczeniem. W grupie deklarującej doświadczenie zawodowe od 6 do 7 lat jest 16,67% zarządców (dla struktur zewnętrznych udział wynosi odpowiednio 5,56%), zaś w przedziale 8-10 lat – 11,11% (dla struktur zewnętrznych udział wynosi odpowiednio 5,56%).

Podobnie na korzyść zarządców pracujących w ramach struktur właścicielskich przemawia ich doświadczenie w zarządzaniu innymi typami obiektów, głównie biurowymi i mieszkaniowymi. Blisko 58,3% z nich zdobyło doświadczenie w zarządzaniu innymi obiektami, natomiast w ramach struktur zewnętrznych żaden z zarządców nie posiadał takiego doświadczenia.

Wszyscy, tj. 100% ankietowanych, nabywali doświadczenie zawodowe wyłącznie w kraju. Choć większość firm zarówno właścicielskich, jak i zarządzających było firmami pochodzenia zagranicznego, żadna z nich nie inwestowała w kształcenie poza granicami kraju kadry na poziomie wykonawczym, a tak należy postrzegać na podstawie analizy badań, dyrektorów centrów. Wydaje się to związane ze specyfiką zarządzania nieruchomościami opierającą się w dużej mierze na przepisach prawnych charakterystycznych dla danego kraju. Inną przyczyną jest także ogólnie niewielki poziom doszkalania kadry zarządzającej obiektami. W przypadku zewnętrznych firm zarządzających może się to łączyć również z dużą rotacją kadry, zaś w przypadku struktur właścicielskich z faktem zatrudniania osób już z doświadczeniem.

Informacje udzielane przez dyrektorów centrów handlowych w czasie rozmów pozwoliły na wyciągnięcie wniosku o braku szkoleń doksztalających, bezpośrednio związanych ze specyfiką zarządzania obiektami komercyjnymi. Wynika to nie tylko z zaniedbań stowarzyszenia zarządców, które nastawione jest głównie na organizowanie form doskonalenia dla zarządców nieruchomości mieszkaniowych, lecz także z małą aktywnością stowarzyszeń powiązanych z rynkiem centrów handlowych, takich jak Polska Rada Centrów Handlowych. Przyczyną niechęci właścicieli nieruchomości i zewnętrznych firm zarządzających do podnoszenia kwalifikacji zarządców nieruchomości handlowych są też bardzo wysokie koszty szkoleń specjalistycznych,

które nie mogą, niestety, być rozliczane w ramach rozliczeń kosztów eksploatacyjnych tak jak koszty wynagrodzenia dyrektorów centrum i całej administracji.

W odpowiedzi na pytanie dotyczące właściciela zarządzanego obiektu 38,89% ogółu badanych wskazało na dewelopera obiektu, 33,33% na inwestora indywidualnego, zaś 27,78% na wyspecjalizowany fundusz nieruchomościowy.

W podziale na zarządzanie w ramach struktur właścicielskich i zewnętrznych firm zarządzających widoczna jest radykalna różnica w tym zakresie pomiędzy obiema grupami. 66,67% osób pracujących w ramach zewnętrznych struktur zarządzających pracowało jako zarządzający obiektami należącymi do wyspecjalizowanych funduszy nieruchomościowych (odpowiednio 5,56% w ramach struktur właścicielskich). 50% spośród zarządzających w ramach struktur właścicielskich pracowało dla dewelopera obiektu, kolejne 41,67% dla inwestora indywidualnego (odpowiednio po 16,67% w ramach zewnętrznych firm zarządzających). Dane te są efektem podejścia biznesowego poszczególnych typów właścicieli znajdującego swe odzwierciedlenie w strukturach organizacyjnych. Głównym celem biznesowym wyspecjalizowanych funduszy nieruchomościowych jest inwestowanie w nieruchomości i podnoszenie ich wartości. Struktury organizacyjne funduszy są ograniczone liczbowo i zawężają się do osób pełniących funkcję asset managerów, zaś większość usług powiązanych z realizacją zadań powiązanych z zakupionymi nieruchomościami jest powierzana firmom zewnętrznym zajmującym się świadczeniem usług zarządczych. Budowanie osobnych struktur w ramach funduszu, niepowiązanych z funkcjami strategicznymi lub kontrolnymi, byłoby nieuzasadnione także z racji obrotu nieruchomościami znajdującymi się w portfolio takiego funduszu. Struktura zbudowana do zarządzania nieruchomościami handlowymi, które wymagają nietypowego zarządzania, mogłaby się nie sprawdzić w stosunku do nieruchomości np. magazynowych, które także posiadają swoją specyfikę. Najbardziej optymalnym rozwiązaniem, pod względem zarówno czasowym, jak i organizacyjnym, często także kosztowym, jest outsourcing funkcji zarządzania do firmy zewnętrznej, specjalizującej się w tego typu usługach.

W odniesieniu do informacji na temat lokalizacji projektu, 33,33% ankietowanych wskazała lokalizację śródmiejską, 50% poza centrum miasta, lecz wciąż w ramach granic administracyjnych miasta, zaś 16,67% ankietowanych podało jako umiejscowienie projektu obrzeża miasta i gminę sąsiadującą z dużym miastem. Procentowe wskazania osób zarządzających w ramach struktur wewnętrznych i zewnętrznych były zbliżone, co wydaje się potwierdzać dominującą tendencję do lokowania starszych projektów poza centrum miasta, lecz w ramach jego granic administracyjnych oraz nowy trend związany z rewitalizacją terenów śródmiejskich poprzez lokowanie na nich obiektów handlowych. Fakt występowania projektów

w gminach sąsiadujących z dużymi miastami, w zasadzie na ich obrzeżach, jest związany nie tylko z dostępnością ilościową i cenową gruntów, lecz także bardzo często z przychylnym nastawieniem do inwestorów władz lokalnych i ich pomocą w realizacji inwestycji.

Oprócz określenia lokalizacji badani zarządzający zostali poproszeni o podanie profilu zarządzanego przez siebie centrum handlowego. Dominująca większość wskazała na profil centrum rodzinnego (72,22% ogółu badanych). Odpowiednio po 16,67% respondentów wskazało na profil specjalistyczny oraz na brak jednoznacznego profilu centrum. Dwa razy częściej brak jednoznacznego profilu projektu wskazywali zarządcy w ramach właścicielskich struktur zarządczych.

Korelacja krzyżowa pomiędzy profilem centrum a problemem z uaktualnianiem doboru najemców wskazała, iż spośród wszystkich projektów, którym brak jest jednoznacznego profilu, 66,67% ma problem z uaktualnianiem doboru najemców i tyle samo wskazuje jako przyczynę złe postrzeganie centrum przez najemców. Pozwala to wysnuć wniosek, iż brak jednoznacznego profilu jest powiązany z brakiem możliwości przełożenia planu najmu i zakładanego pozycjonowania projektu na realizację w postaci umów najmu z najbardziej pożądanymi najemcami. Brak korelacji pomiędzy planem a realizacją najmu bywa, niestety, główną przyczyną komercyjnego osłabienia projektu. Zarządzanie niezdefiniowanym w zakresie odbiorcy centrum handlowym jest utrudnione głównie z zakresu marketingowym i stawia projekt na słabszej pozycji względem konkurencji na lokalnym rynku handlowym.

Żaden z respondentów nie wskazał innego niż wymienione profilu centrum. Bardzo wysoki wskaźnik wyboru profilu centrum rodzinnego pozwala dostrzec ważną funkcję społeczną centrum handlowego i jego utrwalone miejsce w schemacie życia codziennego Polaków. Aspekt rodzinny projektów wpływa bezpośrednio nie tylko na zarządzanie marketingiem centrum handlowego, lecz także kształtuje dobór najemców.

Zarządzający centrami handlowymi odpowiedzieli także na szereg pytań związanych z wynajmem. 72,22% ogółu badanych wskazało, iż zajmuje się najmem krótkoterminowym, 16,67% zajmuje się także najmem długoterminowym, zaś 22,22% nie ma w ogóle do czynienia z procesem najmu. Zarówno w przypadku zarządzania w ramach struktur właścicielskich (100%), jak i zarządzania w ramach struktur zewnętrznych (83,33%), badani wskazali jako wykonawcę usługi najmu dla zarządzanego centrum handlowego osobne działy najmu funkcjonujące w ramach struktur właścicielskich lub zewnętrznych. Działy te zajmowały się najmem długoterminowym. Dodatkowo 22,22% ogółu respondentów, wyłącznie zarządzających

w ramach struktur właścicielskich, wskazało siebie jako także odpowiedzialnych za proces najmu .

Dane te pokazują wydzielenie funkcji najmu długoterminowego z zarządzania przez dyrektorów centrów handlowych. Procesy te można zestawić jako równoległe i przeplatające się. Jednakże, jak wynika z odpowiedzi badanych, brak ich wykonywania bezpośrednio przez zarządzających rzutuje także na ich postrzeganie procesu najmu i deprecjonowanie jego roli. Zarządzający zdecydowanie widzą wyłącznie efekt procesu najmu i dostrzegają jego kluczowy wpływ na wartość obiektu. Odseparowanie procesu najmu od zarządzania podkreśla funkcyjny i modułowy charakter zarządzania prowadzony przez firmy, głównie świadczące usługi na zewnątrz. 33,33% badanych w ramach struktur właścicielskich, zajmuje się zarządzaniem także długoterminowym.

Na podstawie tych podziałów można wysnuć wniosek o szerszym podejściu do zarządzania reprezentowanym przez właścicieli sprawujących zarządzanie w ramach struktur własnych. Wynikać to może nie tylko z pewnych oszczędności, lecz także z bardziej „gospodarskiego” stosunku do nieruchomości sędowanego na zarządzających projektami dyrektorów. Spłaszczenie struktur organizacyjnych i bezpośredni nadzór właścicielski nad dyrektorami centrów handlowych, wydaje się dawać im znacznie szersze obszary zadaniowe do realizacji.

Rola zarządzających w procesie najmu sprowadza się do doradztwa wynajmującym (82,83% ogółu badanych), w mniejszym stopniu do koordynowania procesu najmu (38,89% ogółu badanych). Za ledwie 22,22% ogółu badanych wskazało siebie jako aktywnego uczestnika procesu najmu poszukującego najemców do projektu. Niski odsetek (11,11% ogółu badanych) określił swoją rolę jako decydującą (strategiczną) przy tworzeniu strategii najmu . W tym miejscu także widać wyraźne oddzielenie procesu najmu od zarządzania obiektem. Można odnieść wrażenie, iż kluczowe decyzje dotyczące tego, jakim obiektem i jakimi najemcami zarządzać będą dyrektorzy centrów handlowych, są podejmowane niejako poza nimi. Rola doradcza względem wynajmujących znacznie różni się od roli strategicznej przy tworzeniu wizji obiektu. Pierwsza z nich zakłada bieżący charakter współpracy i wymiany poglądów w zakresie najmu, podczas gdy praca przy tworzeniu strategii najmu wiąże się z udziałem w tworzeniu długoterminowych celów i wizji obiektów. Na tym etapie i przy tym charakterze badań trudno jest określić przyczyny tego rozwarstwienia.

Na zasadzie korelacji krzyżowej sprawdzono powiązania roli doradczej dyrektorów obiektów handlowych i badania efektywności zarządzania. Rola doradcza dyrektorów centrów handlowych wydaje się bazować na ocenie efektywności najemców poprzez określanie danych, takich jak obroty na metr kwadratowy, płatności najemców etc. Koordynowanie procesu najmu zdaje się mieć charakter częściowy i dotyczyć

elementu związanego z przekazaniem lokalu, jego odbiorem, nadzorem nad pracami najemcy w lokalu, weryfikacją dostarczenia zabezpieczeń umowy najmu oraz dostarczenia stosownych ubezpieczeń. Działania te są powiązane bezpośrednio z nadzorem nad poprawną realizacją postanowień umownych przez najemcę, już po zawarciu umowy najmu.

94,44% ogółu badanych potwierdziło, że przygotowywane są dla obiektów strategii najmu. W zaledwie 5,56% ogółu przypadków nie tworzono tego rodzaju strategii i dotyczyło to wyłącznie zarządzania w ramach struktur właścicielskich. Wszyscy pozostali zarządzający obiektami w ramach struktur zewnętrznych wskazywali na przygotowywanie takich dokumentów.

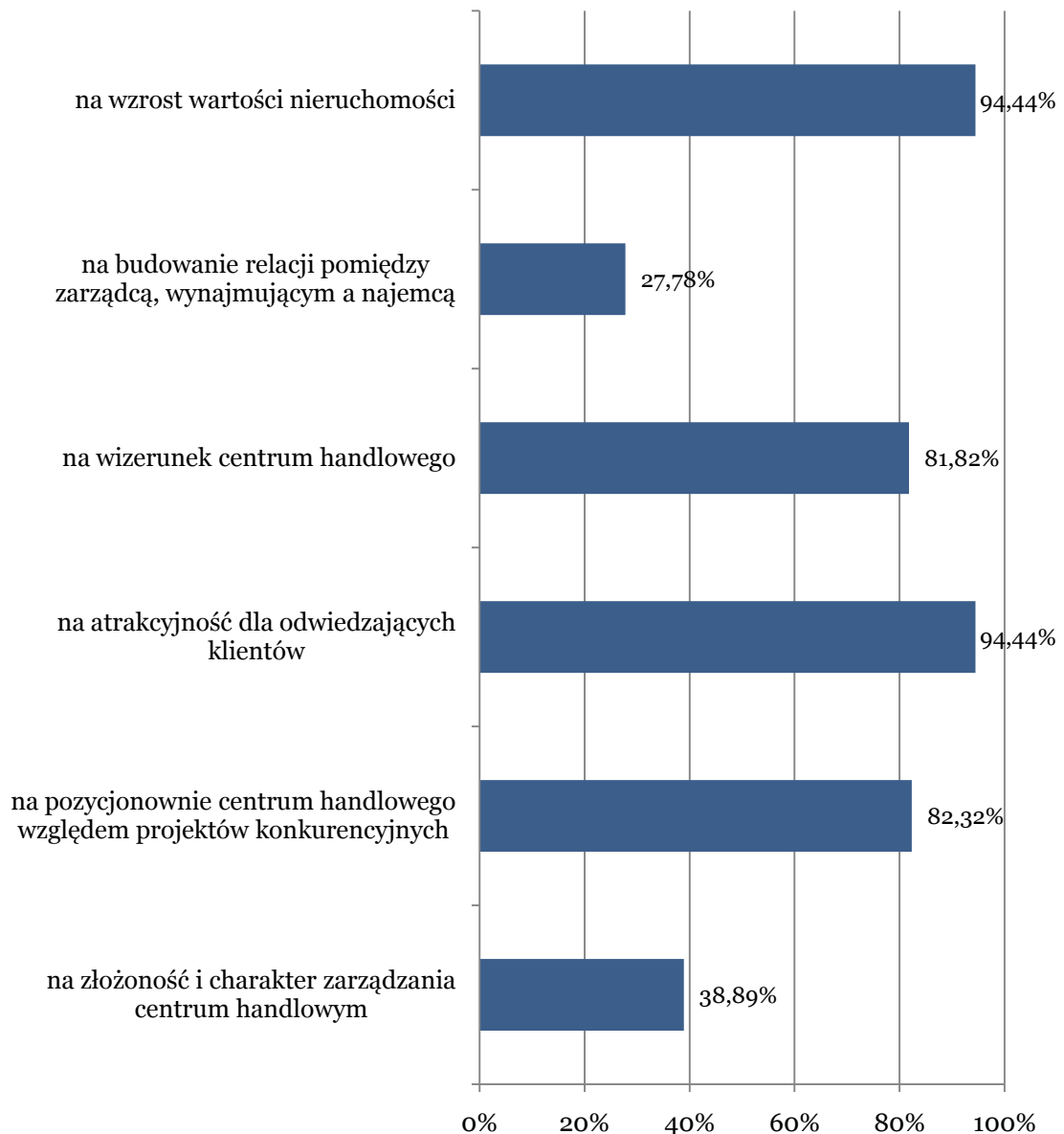
Strategie najmu przybierały formę zarówno osobnych dokumentów, jak i części większych biznesplanów. Biznesplany przygotowywano wg wskazań badanych co trzy miesiące, co pół roku lub, najczęściej, co dwanaście miesięcy. W firmach zewnętrznych miały one najczęściej charakter roczny, zaś w strukturach właścicielskich były to także dokumenty przygotowywane częściej. Jako osobne dokumenty, tworzono je w odstępach rocznych (12-miesięcznych) lub też comiesięcznych. Ten ostatni przypadek stanowi praktykę wyłącznie w ramach struktur zewnętrznych, gdzie funkcjonuje jako element comiesięcznych raportów operacyjnych przygotowywanych dla właścicieli obiektu.

Wszyscy, którzy potwierdzali tworzenie strategii najmu, deklarowali również fakt jej przygotowywania w formie pisemnej (94,44% ogółu badanych). Przy czym 27,78% ogółu badanych określało strategię najmu jako bardzo ogólną, dotyczącą całego obiektu, zaś 33,33% jako bardzo szczegółową, rozpisaną na poszczególne lokale. Interesujący jest fakt, iż strategii najmu przygotowywane w ramach struktur właścicielskich mają charakter bardziej ogólny, podczas gdy te przygotowywane w ramach struktur zewnętrznych mają charakter bardzo szczegółowy. Pisemne opracowywanie strategii najmu i częstotliwość ich przygotowywania podkreśla rolę najmu i jego efektów. Jednakże fakt, iż zarządzający obiektami nie są w te działania bezpośrednio zaangażowani, sprawia, iż marginalizują oni znaczenie procesu najmu, koncentrując się wyłącznie na kwestii przychodów powiązanych z najmem, który przyjmują jednak za element pewny.

Na pytanie dotyczące osoby decydującej o procesie, charakterze i warunkach komercyjnych najmu, 72,22% ogółu badanych wskazało wynajmującego w uzgodnieniu z zarządzającym, zaś 27,78% wymieniło wyłącznie właściciela obiektu jako decydenta w tej materii. Warto zauważyć, iż w strukturach właścicielskich aż 75% badanych należących do tej kategorii wskazuje swoją znaczącą rolę w procesie najmu i uzgodnieniach komercyjnych, podczas gdy takie odczucia ma 66,67% badanych

w ramach struktur zewnętrznych. 11,11% ogółu respondentów, reprezentujących wyłącznie zewnętrzne struktury zarządcze, potwierdziło korzystanie przy procesie najmu z rekomendacji i doradztwa zewnętrznych firm pośrednictwa w wynajmie powierzchni handlowej. Tak niski wskaźnik może wynikać nie tylko z niechęci do korzystania z zewnętrznego, kosztowego doradztwa w tej materii, lecz także z niewielkiej ilości specjalistycznych firm oferujących tego rodzaju usługi pośrednictwa w obrocie nieruchomościami.

Zarządzający centrami handlowymi zostali zapytani także na co, ich zdaniem, wpływa najem w centrum handlowym.



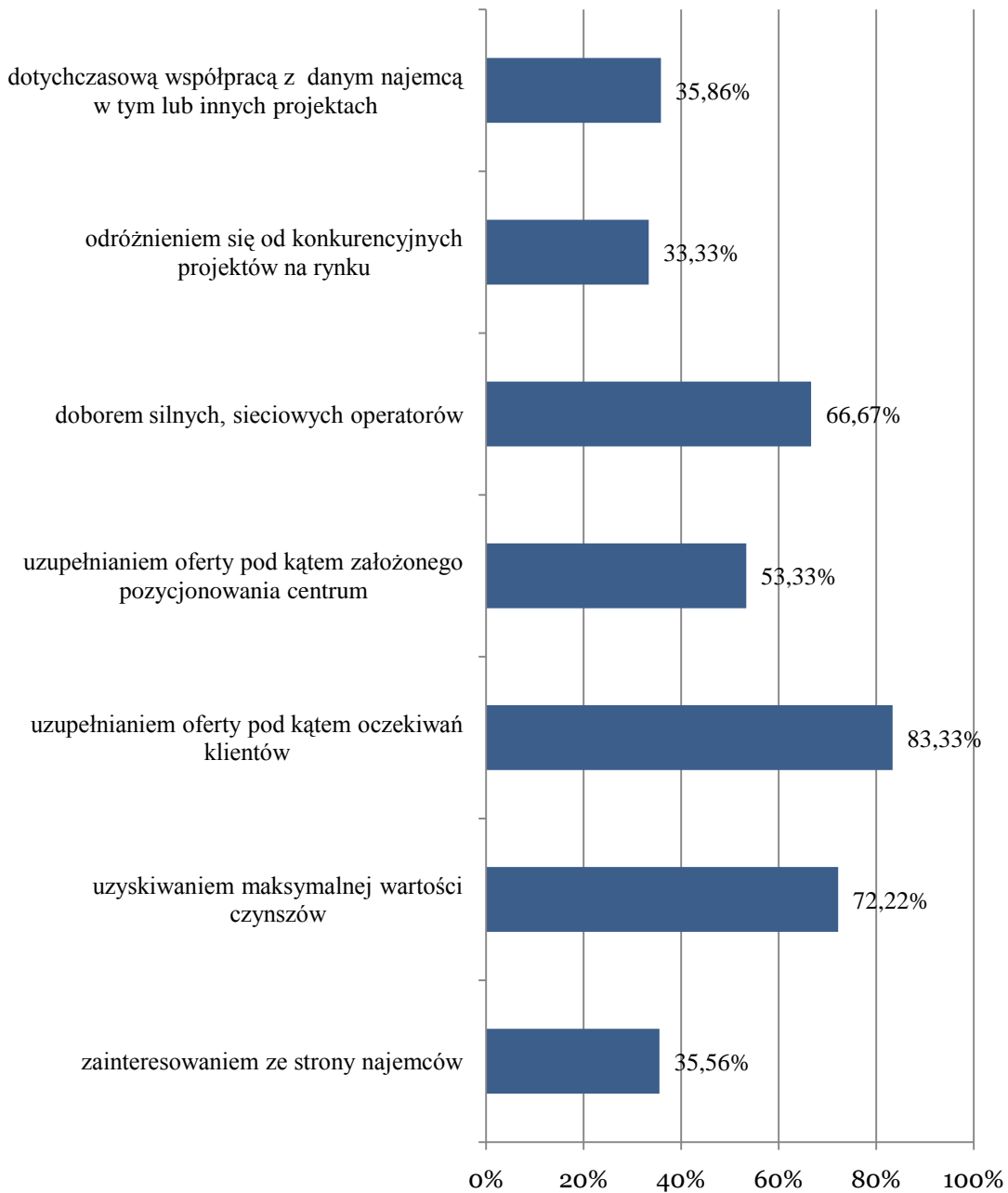
Wykres 4.29. **Elementy zarządzania, na które wpływa najem w centrum handlowym w opinii badanych ekspertów.**

Źródło: opracowanie własne

Zdaniem 94,44% ogółu badanych najważniejszym skutkiem wynajmu jest atrakcyjność obiektu dla odwiedzających klientów i wzrost wartości nieruchomości. W drugiej kolejności, jak twierdzi 77,78% ankietowanych, omawiany proces rzutuje na wizerunek i pozycjonowanie zarządzanego centrum handlowego względem innych konkurencyjnych projektów na rynku. Zaledwie 38,89% respondentów wskazało wpływ najmu na złożoność i charakter zarządzania centrum handlowym. Jedynie w ocenie 27,78% ogółu badanych proces najmu przekłada się na budowanie relacji pomiędzy zarządcą, wynajmującym i najemcą. Rozkład odpowiedzi w podziale na zarządców w strukturach właścicielskich i strukturach zewnętrznych kształtował się podobnie procentowo, z zastrzeżeniem, że więcej zarządców w ramach struktur właścicielskich niż struktur zewnętrznych widzi przełożenie się najmu na złożoność i charakter zarządzania. Dane pokazują raz jeszcze, że brak powiązania lub też rozdzielanie funkcji najmu od zarządzania w ramach struktur organizacyjnych wpływa na rozłączne postrzeganie przez zarządzających najmu i zarządzania. Jednocześnie dostrzegają oni kluczową rolę najmu z punktu widzenia właściciela (wzrost wartości nieruchomości) i klienta (atrakcyjność dla odwiedzających).

Fakt niewiązania ze sobą najmu i marketingu w postaci pozycjonowania obiektu wydaje się wynikać z tego samego co brak powiązania najmu z zarządzaniem, tj. oddzielania tych funkcji w ramach struktur organizacyjnych. Teoretycznie zarządca nieruchomości takiej jak centrum handlowe powinien posiadać wiedzę o wszystkich kluczowych procesach i obszarach zadaniowych dla centrum handlowego, takich jak zarządzanie operacyjne i techniczne, najem i marketing, działanie relacyjne w ramach struktur wewnętrznych i zewnętrznych. Jednakże, jak można sądzić na podstawie odpowiedzi zarządców, segmentacja działań takich jak najem i marketing oraz ich wyodrębnienie poza struktury zarządzania sprawia, że zarządzający, otrzymując gotowy produkt procesu najmu lub marketingu, nie zajmując się nim ani na etapie koncepcyjnym, ani na etapie realizacji, marginalizują jego rolę i nie starają się nawet spojrzeć całościowo na nieruchomość. Widoczny jest brak holistycznego podejścia do całego procesu. Tak pojmowane zarządzanie wydaje się być procesem wąsko pojętym, obejmującym głównie działalność techniczno-administracyjną.

Zarządzający centrami handlowymi zostali w następnej kolejności zapytani o stosowane przez firmy kryteria doboru najemców.



Wykres 4.30. **Czynnikami, którymi zarządzający kierują się przy wyborze najemców do centrum handlowego.**

Źródło: opracowanie własne

Najczęściej wybieraną odpowiedzią, zaznaczoną przez 83,33% ankietowanych, było uzupełnianie oferty pod kątem oczekiwań klientów odwiedzających centrum. Drugą w kolejności liczbę wskazań, 72,22%, uzyskała maksymalizacja wartości czynszów, zaś trzecią, 66,67%, uzyskał dobór silnych, sieciowych operatorów handlowych. Tylko 1/3 badanych kieruje się znaczeniem dotychczasowej współpracy

z danym najemcą w tym lub w innym projekcie, zainteresowaniem ze strony najemców oraz chęcią odróżnienia się od innych konkurencyjnych projektów na rynku.

Wskazania te dają ciekawy obraz postrzegania najmu i doboru najemców. Z jednej strony jest to podejście bardzo marketingowe, nastawione na zaspokajanie potrzeb i oczekiwań klientów na pierwszym miejscu. Z drugiej zaś strony widać aspekt inwestycyjny, powiązany ze wzrostem wartości nieruchomości poprzez maksymalizację przychodów przez nią generowanych. Silni, sieciowi operatorzy uznani przez zarządców za trzeci kluczowy czynnik, to element łączący dwa powyższe. Tacy najemcy są najczęściej poszukiwani przez klientów nie tylko ze względu na ofertę, ale także na wizerunek ich marki i produktów. Jednocześnie dla właściciela posiadanie stabilnego partnera biznesowego, w postaci sieciowego najemcy, zapewnia płynność przychodów i buduje pozytywny obraz projektu, zmniejsza ryzyko inwestycyjne i wpływa dodatnio na wartość nieruchomości.

Kolejne pytanie ankiety dotyczyło mierzenia efektywności zarządzania centrum handlowym. Zaledwie 5,56% (wyłącznie zarządcy z wewnętrznych struktur właścicielskich) badanych potwierdziło brak ocen efektywności zarządzania prowadzonym przez nich centrum handlowym. Jednocześnie aż 94,44% ogółu badanych przyznało, że prowadzone przez nich zarządzanie podlega analizie poprzez takie mierzalne wskaźniki, jak: analiza obrotów najemców (88,89% ogółu badanych), analiza przychodów i ściągłości czynszów (77,78% ogółu badanych), analiza odwiedzalności centrum handlowego (77,78% ogółu badanych), analiza ściągłości zabezpieczeń umów najmu (61,11% ogółu badanych), badanie satysfakcji klientów (61,11% ogółu badanych). Na samym końcu jako miernik efektywności zarządzania znalazło się badanie satysfakcji najemców (44,44% ogółu badanych).

Zarządzający zostali także zapytani o mierzenie efektywności doboru najemców w centrum handlowym. Prowadzenie tego rodzaju ocen potwierdziło 55,56% ogółu badanych. 44,44% odpowiedziało, iż nie są wykonywane tego rodzaju oceny w stosunku do doboru najemców w zarządzanych przez nich projektach. Warto zauważyć, że ci, którzy potwierdzili dokonywanie oceny doboru najemców, zaznaczali jako metodologię oceny te same wskaźniki, które były elementem oceny efektywności zarządzania. 100% badanych spośród tych, którzy potwierdzili dokonywanie oceny doboru najemców, posługuje się analizą obrotów najemców jako podstawowym wskaźnikiem oceny efektywności ich doboru. 80% ankietowanych spośród tej grupy analizuje dobór najemców przez pryzmat przychodów i ściągłości czynszów. 60% ocenia efektywność doboru poprzez szacowanie poziomu zadowolenia klientów i ściągłość zabezpieczeń umowy najmu. Tylko połowa jako kryterium przyjmuje analizę odwiedzalności centrum handlowego i badanie satysfakcji samych najemców. Wykorzystanie tych samych

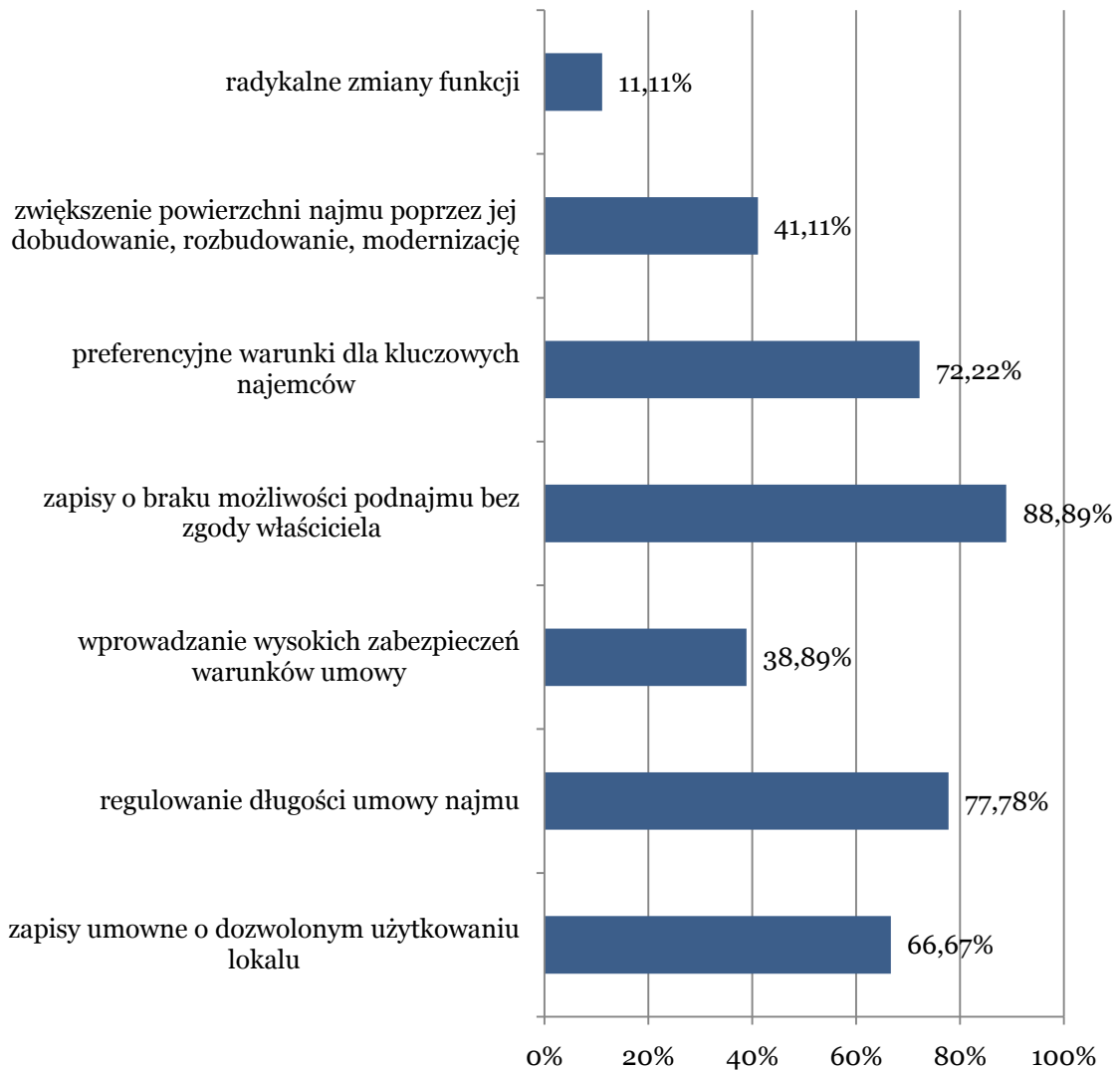
wskaźników do mierzenia zarówno efektywności zarządzania, jak i efektywności doboru najemców będącego efektem procesu najmu, wskazuje wyraźnie na powiązanie ze sobą tych dwóch obszarów procesowych względem nieruchomości.

Badani zarządcy, odpowiadając na pytania dotyczące stosowanych metod określania optymalnego dla zarządzanego centrum handlowego doboru najemców, wskazywali zarówno regularne badania rynku (50% ogółu respondentów), jak i samych siebie jako źródło najobszerniejszej wiedzy w zakresie znajomości klienta i świadomości, kogo należy pozyskać do centrum handlowego (44,44% ogółu badanych). Zaledwie 5,56% ogółu badanych nie wiedziało, w jaki sposób dział najmu określa optymalny dobór najemców dla projektu.

Zastanawiającym jest bardzo wysoki odsetek badanych niewykonujących badań rynku i bazujących na swoim „eksperckim” odczuciu. Co ciekawe, zdecydowanie częściej badania rynku wykonywały firmy prowadzące zarządzanie we własnym zakresie niż zewnętrzne firmy zarządzające, których przedstawiciele uważali się w większej mierze za ekspertów rynku i samodzielnie wyrocznie w kwestii pożądanym przez klientów najemców. W kontekście stosunkowo niewielkiego doświadczenia zawodowego, jak i braku formalnych kwalifikacji, tego rodzaju podejście wydaje się wynikać z samego faktu bycia specjalistyczną firmą zewnętrzną, która sama z siebie promuje się jako ekspert w dziedzinie zarządzania określonymi typami nieruchomości, a więc z założenia powinna mieć szeroką wiedzę na ten temat. W przypadku zarządzających stosujących regularne badania rynkowe, firmy najczęściej wykonywały badania w formie wywiadów przeprowadzanych z klientami centrum handlowego co pół roku lub co rok (w większości przypadków).

Drugą, równie popularną metodą, były badania demograficzne wraz z określeniami stref zasięgu oddziaływania centrum handlowego. Robione były one corocznie lub też - co okazało się najczęściej wybieranym rozwiązaniem - co dwa lata.

W kwestionariuszu ankiety znalazło się także pytanie o środki, jakimi zarządcy wpływają na dobór najemców w centrum handlowym.



Wykres 4.31. Wykaz środków jakimi zarządzający wpływają na dobór najemców w centrum handlowym.

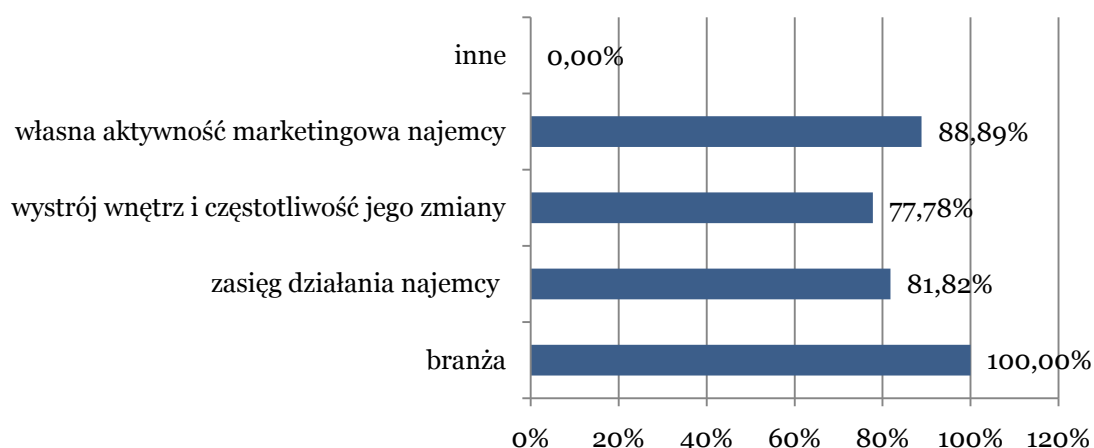
Źródło: opracowanie własne

Na pierwszym miejscu, są wskazane przez 88,89% ogółu badanych zapisy o braku możliwości podnajmu lokalu przez najemcę bez zgody właściciela obiektu. Jest to zapis umowny, od którego w największej mierze zależy utrzymanie równowagi branżowej w obiekcie. 77,78% respondentów wskazało na regulowanie długości umów najmu względem różnych najemców. Tego rodzaju podejście umożliwia częstszą lub rzadszą rotację najemców, zgodnie z celami i strategią właściciela obiektu. Częstsze zmiany pozwalają odświeżyć ofertę i wizerunek centrum. Jednakże mogą one pociągać za sobą także konieczność ponoszenia dodatkowych kosztów przez wynajmującego, związanych z samym przyciągnięciem najemcy oraz kosztami obsługi procesu najmu. 72,22% ankietowanych wskazało także na udzielanie preferencyjnych warunków

komercyjnych dla kluczowych najemców. 66,67% ogółu badanych zabezpiecza się przed zmianami funkcji sklepu poprzez precyzyjne zapisy w umowach najmu dotyczące dozwolonego użytkowania lokalu przez najemcę. Poniżej 40% (38,89%) zaznaczyło elementy, takie jak zwiększanie powierzchni najmu poprzez jej dobudowę, rozbudowę lub modernizację oraz wprowadzanie wysokich zabezpieczeń umów najmu w postaci wysokich gwarancji bankowych lub kaucji gotówkowych. Zaledwie zaś 11,11% respondentów wpływa na optymalizację doboru najemców poprzez radykalne zmiany funkcji powierzchni najmu. Dane ten sposób wyraźny świadczą o młodym charakterze rynku centrów handlowych oraz ograniczonym podejściu do radykalnych zmian w substancji tego typu obiektów.

Zarządzający zostali zapytani także, czy ingerują w działalność najemcy na etapie użytkowania przez niego lokalu poprzez wpływ na jego ofertę oraz wystrój lokalu. 61,11% ogółu badanych udzieliło tu odpowiedzi twierdzącej, przy czym wszyscy potwierdzili wpływ na ofertę oraz wystrój lokalu w odniesieniu do najemców zarówno lokalnych, jak i sieciowych. Warto zauważyć, że znacznie częściej w wystrój i ofertę ingerowali zarządcy w ramach struktur zewnętrznych niż wewnętrznych.

Kolejnym etapem badania było określenie przez zarządzających centrum handlowym elementów dotyczących najemców, które w opinii zarządzających wpływają na zarządzania obiektem oraz ocena tego znaczenia. Zarządcy mieli do wyboru skalę pięciostopniową, tj. od 0 oznaczającego brak wpływu na zarządzanie, do 4 rozumianego jako kluczowy wpływ na zarządzanie. Pytanie to miało być z założenia po części weryfikacją odpowiedzi na pytanie 19 dotyczące elementów, na które wpływa najem, w tym zarządzania centrum handlowym.

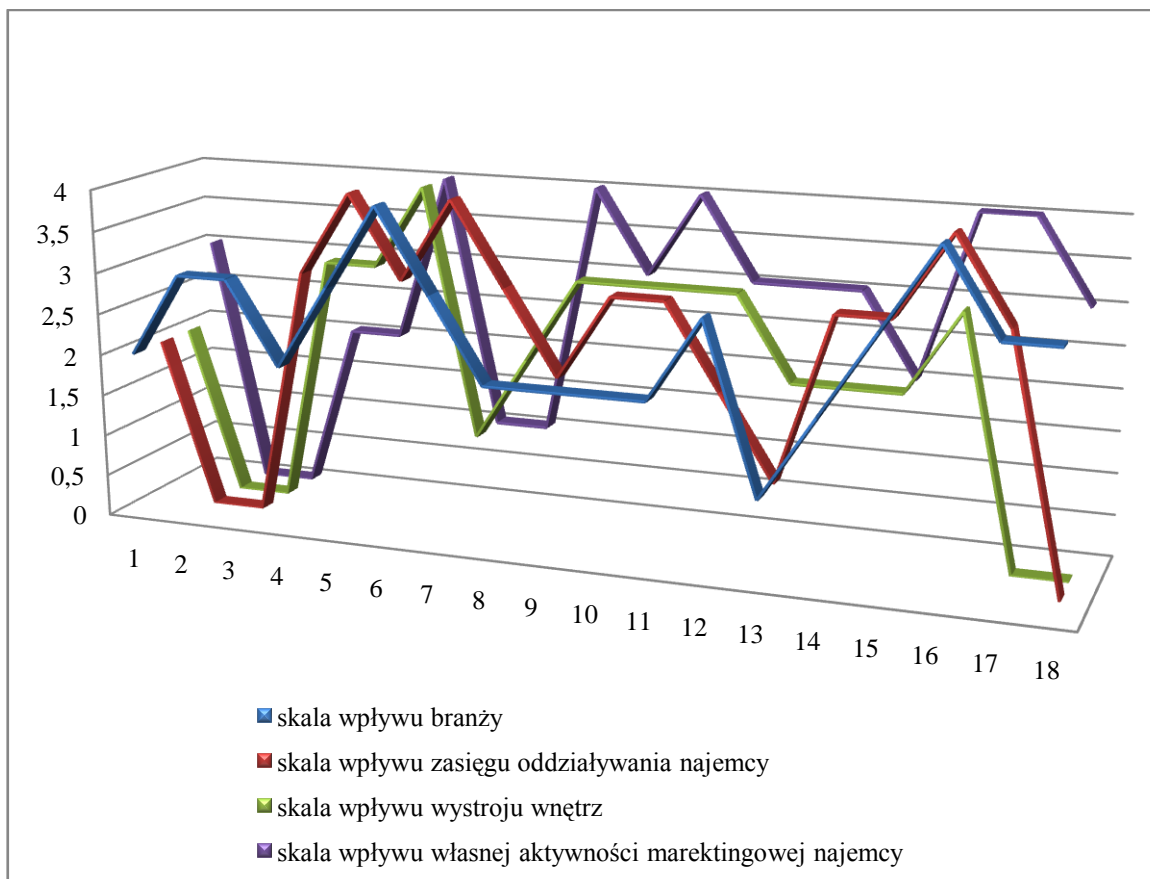


Wykres 4.32. **Elementy dotyczące najemców wpływające na zarządzanie w opinii badanych ekspertów.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Wszyscy badani uznali, że branża najemcy wpływa na zarządzanie obiektem, skala wpływu została określona średnio na 2,61, mediana na 3,00, zaś odchylenie standardowe wyniosło 0,78. Dodatkowo 88,89% ankietowanych stwierdziło, że prowadzenie własnej działalności marketingowej przez najemcę oddziałuje na zarządzanie projektem, skala wpływu została oceniona średnio na 2,56, mediana wyniosła 3,00, zaś odchylenie standardowe 1,33.

77,78% respondentów jest zdania, że zarówno zasięg działania najemcy, tzn. czy jest to najemca sieciowy czy też lokalny, jak i wystrój wnętrz, jakość i częstotliwość zmiany wystroju lokalu przez najemcę, mają wpływ na zarządzanie obiektem. Odpowiednio skala wpływu została określona dla zasięgu oddziaływania najemcy na średnio 2,39, mediana wyniosła 3,00, zaś odchylenie standardowe 1,33, a dla wystroju wnętrz i jego uaktualniania średnio 2,00, mediana 2,00, odchylenie standardowe 1,28.



Wykres 4.33. **Skala wpływu na zarządzanie elementami dotyczącymi najemców, w opinii badanych ekspertów.**

Źródło: opracowanie własne

Ostatnie pytanie zadawane badanym dotyczyło ewentualnych trudności związanych z uaktualnianiem doboru najemców. 55,56% respondentów stwierdziła, że, nie ma z tym problemów, zaś 44,44% ogółu badanych przyznała, że występują w tym zakresie trudności. Jako główne przyczyny podano niewłaściwe postrzeganie projektu przez najemców oraz istnienie zbyt długich umów najmu (blisko 50% badanych mających problem z uaktualnianiem doboru najemców). Kolejną blokadą w procesie uaktualniania doboru najemców była niechęć właściciela do ponoszenia ewentualnych, koniecznych nakładów związanych z adaptacją lokalu. Warto zauważyć, że problem ten w takiej samej skali widzieli zarówno zarządzający w ramach struktur wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Dla blisko 10% zarządzających przeszkodą jest niemożność spełnienia oczekiwań najemców w zakresie powierzchni najmu – są one zbyt duże lub zbyt małe i z przyczyn technicznych nie mogą być podzielone lub połączone. Tyle samo zarządzających za elementy stojące na przeszkodzie zmianie i uatrakcyjnieniu oferty centrum uznało niechęć i brak zainteresowania zmianą najemców ze strony właściciela oraz brak proaktywnego wynajmu.

Przeprowadzone badania pozwoliły spojrzeć na proces najmu i jego efekty bezpośrednio z punktu widzenia zarządzających centrami handlowymi. Pokazały one wyraźne rozwarstwienie kompetencyjne w strukturach zarządczych w zakresie samego najmu i zarządzania, co poddaje wątpliwości teorie dotyczące szerokiego podejścia do zarządzania w odniesieniu do obiektów komercyjnych. Badania te uwydatniły także różne podejścia do centrum handlowego jako nieruchomości w aspekcie marketingowym i inwestycyjnym.

Zakończenie

Rynek nieruchomości handlowych, a zwłaszcza centrów handlowych, przeżywa od ponad dziesięciu lat bardzo silny rozwój w Polsce oraz całej Europie Środkowej i Wschodniej. Przejawem tego są nie tylko dynamiczne zmiany ilościowe, ale i jakościowe w substancji centrów handlowych. Przekłada się to także na zarządzanie i najem w tym segmencie rynku nieruchomości komercyjnych.

Centra handlowe zarówno na świecie, jak i w Polsce, to nie tylko architektura, funkcja, kanał dotarcia do klientów, produkt inwestycyjny, ale także element stylu życia. Ten segment rynku nieruchomości funkcjonując na pograniczu relacji business-to-business i business-to-consumer, wymaga znacznie szerszego spojrzenia na obiekty w zakresie zarządzania i najmu niż inne nieruchomości komercyjne.

Niniejsza praca, zainspirowana złożonością tematu i aspektem poznawczym, w szerokim zakresie przybliży spektrum problemów związanych z najmem i zarządzaniem tego typu obiektami oraz dotyka złożonego zagadnienia współzależności podsystemów nieruchomości nie tylko w skali makro, jaką jest cały rynek nieruchomości, lecz także w skali mikro, rozumianej jako pojedyncze nieruchomości, zwłaszcza komercyjne. Rozprawa pokazuje, iż z jednej strony to najem stanowi zaczątek i bazę, która daje podstawy do zarządzania obiektem i gwarantuje opłacalność inwestycji, z drugiej zaś strony to dzięki aktywnemu zarządzaniu i czynnej komercjalizacji, każdy projekt ma szansę być przedsięwzięciem ekonomicznie zasadnym. Najem w zarządzaniu centrum handlowym nabiera na znaczeniu ze względu na rosnący poziom konkurencji na rynku centrów handlowych, w aspekcie konkurencji ilościowej i jakościowej, powiązanej z budową nowych obiektów, licznymi przebudowami starych obiektów, a także ze zwiększeniem liczby obiektów profesjonalnie zarządzanych. Istotnym elementem zacieśniającym relację najmu z zarządzaniem jest także wpływ czynników koniunkturalnych na rynek centrów handlowych, dotyczący zarówno właścicieli jak i najemców.

Celem niniejszej rozprawy doktorskiej było określenie roli najmu w zarządzaniu wielkopowierzchniowym obiektem handlowym. Zakres pracy wymagał przekrojowego odniesienia się zarówno do istoty obiektów handlowych i zdefiniowania pojęcia centrum handlowego w kontekście nieruchomości komercyjnych i tego segmentu rynku nieruchomości w Polsce, jak również określenia pojęć i procesów związanych ze specyfiką zarządzania i najmu centrum handlowym. Konieczne było wyróżnienie elementów składowych procesu najmu i zarządzania oraz wskazanie czynników na nie wpływających. Badania i analizy teoretyczne wsparto badaniami empirycznymi oraz

własnymi przemyśleniami, wynikającymi z wieloletniego doświadczenia zawodowego autorki.

Autorce udało się zrealizować wszystkie główne i szczegółowe cele badawcze założone do realizacji w toku pisania pracy doktorskiej.

Celem głównym rozprawy była identyfikacja procesu i elementów składowych najmu w ramach zarządzania centrum handlowym oraz ocena ich znaczenia. Cel ten został w pełni osiągnięty. Zdefiniowano całościowy przebieg procesu najmu, w ujęciu zarówno pierwotnym jak i wtórnym, wraz z określeniem elementów jakie są wymagane do jego poprawności i kompletności. Wskazano miejsca łączenia się procesu najmu z zarządzaniem oraz czynniki i grupy na nie oddziałujące. Opracowano wytyczne dla tworzenia strategii najmu i rewynajmu, jak również określono wpływ poszczególnych ich elementów na proces najmu. Wyróżniono składowe procesu doboru najemców i czynniki na nie wpływające. Powiązano umowę najmu jako wynikową procesu najmu z procesem zarządzania oraz określono wpływ jej poszczególnych elementów na wartość nieruchomości oraz relacje pomiędzy stronami procesu najmu i zarządzania tj. wynajmującym, najemcą i zarządcą. Klamrą spinającą, będąca zobrazowaniem współzależności procesu najmu i zarządzania centrum handlowym, były badania opinii ekspertów w zakresie znaczenia procesu najmu w zarządzaniu centrum handlowym.

Dokonano także pozytywnej weryfikacji celów szczegółowych obejmujących określenie specyfiki polskiego rynku nowoczesnych obiektów handlowych ze szczególnym uwzględnieniem rynku centrów handlowych. Dokonano analizy ilościowej i jakościowej rynku obiektów handlowych. Pokazano skalę i dynamikę rozwoju rynku nowoczesnych powierzchni handlowych w Polsce w latach 1993-2008. Odniesiono się do ilościowych aspektów podaży nowoczesnej powierzchni handlowej w skali kraju, w tym do wzrostu podaży w okresie 15 lat z 38 tys. m² do ponad 8,4 mln m². Określono przyczyny wahań przyrostów powierzchni handlowej w kraju. Przedstawiono podział rynku powierzchni handlowych w Polsce na rynek centrów handlowych, wolno stojące obiekty handlowe zwykle monobranżowe (np. RTV/AGD, meblowe), wolno stojące hipermarkety (także budowlane), tzw. magazyny handlowe, parki handlowe, centra wyprzedażowe oraz inne drobniejsze koncepty oraz wskazano na dominującą na rynku rolę konceptu centrum handlowego. Zaprezentowano główne tendencje rozwoju obiektów handlowych w Polsce na przestrzeni ostatnich lat. Wskazano na aspekt rozwoju przestrzennego rynku powierzchni handlowych i etapowość jego ekspansji od dużych miast do miast poniżej 50 000 mieszkańców. Pokazano duże rozpiętości pomiędzy regionalnymi rynkami i nasyceniem nowoczesną powierzchnią handlową w zakresie poszczególnych miast i całych województw. Opisano ogólne trendy na rynku centrów handlowych w Polsce w latach 1989-2008, takie jak

zmiana profilu centrum handlowego z obiektów z dominującą funkcją hipermarketu z bardzo niewielką galerią, głównie usługową (tzw. „centra pierwszej generacji”) na projekty lokalne lub regionalne, o dużej skali, szerokim doborze najemców i towarów, niejednokrotnie obejmujących dodatkowe funkcje takie jak rekreacja, religia, kultura, funkcje hotelowe lub biurowe (tzw. „centra czwartej generacji”). Przedstawiono także tendencje do przenoszenia ciężaru przyrostu podaży powierzchni handlowej z dużych i średnich miast do miast poniżej 100 000, a nawet 50 000 mieszkańców oraz do utrzymywania wysokiego standardu wykańczania wnętrz i zastosowania ciekawych rozwiązań architektonicznych nawet przy najmniejszych projektach. Podkreślono widoczny na rynku centrów handlowych, w opisywanym okresie, powrót obiektów z terenów przedmieść i terenów podmiejskich, które były typowymi lokalizacjami hipermarketowymi, do centrów miast oraz fakt, że coraz bardziej zauważalna jest zabudowa o charakterze śródmiejskim oraz rewitalizacja dawnych obszarów postindustrialnych zlokalizowanych na terenach śródmiejskich. Zwrócono uwagę na fakt, że rozwojowi centrów handlowych w centrach miast towarzyszy także rozwój ulic handlowych. Umiejscowione przy nich lokale są w dużych miastach chętnie wynajmowane przez najemców oferujących drogie, markowe produkty, głównie modę znanych światowych projektantów. Pokazano także trend powstawania nowych formatów obiektów powiązanych z charakterem najemców i rodzajem prowadzonej w nich sprzedaży. Przykładem mogą być centra wyprzedażowe (factory outlets) czy też parki handlowe (retail park). Odniesiono się także do trwającej i będącej się nasilać na rynku centrów handlowych fali przebudów, modernizacji i rozbudów istniejących obiektów. Podkreślono zaistniałe w Polsce ciekawe zjawisko, jakim jest wysoki, światowy poziom obiektów, zarówno pod względem jakości architektonicznej, jak i komercyjnej projektów, czego potwierdzeniem są liczne nagrody przyznane polskim centrom przez międzynarodową organizację ICSC. Dotyczy to szczególnie projektów powstających w miastach, gdzie istnieje silna konkurencja.

W pracy wykazano, że na proces najmu i zarządzania centrum handlowym należy patrzeć przez pryzmat wzajemnych powiązań i współzależności pomiędzy rozwojem rynku powierzchni handlowych, a rozwojem sieci handlowych jako najemców i współzależnością pomiędzy wyborem i decyzjami klienta-konsumenta, sieci-najemców i deweloperów-wynajmujących. Rozwój sieci handlowych podążający za rosnącymi dochodami ludności i ich aspiracjami do kupowania markowych produktów, przyczynił się do budowy centrów handlowych w mniejszych miastach. Ukazano, w jaki sposób sieci handlowe dostosowały swoje formaty sprzedażowe do mniejszych obiektów handlowych, gdzie bardzo często działają nie jako hipermarkety, a rozszerzona wersja supermarketów. Opisano widoczny od kilku lat na rynku najemców wyraźny trend do

konsolidacji najemców, która przekłada się na ich większą siłę zakupową, mniejsze koszty logistyki, wyższe budżety marketingowe, a także na atrakcyjność dla klientów oraz siłę negocjacyjną przy wynajmie powierzchni w obiektach handlowych. Na rynku centrów handlowych, wraz z rosnącym nasyceniem projektami, zaobserwowano wzrost wpływu głównych najemców (anchor tenants) na decyzje dotyczące formatów i układu centrów handlowych, do których mają wejść, a niejednokrotnie także na zarządzanie w obiektach, w których już funkcjonują. Zaznaczono wpływ nowych form sprzedaży na pojawienie się kolejnych formatów centrów handlowych, takich jak centra wyprzedazowe lub parki handlowe uwzględniających potrzebę znalezienia nowych kanałów dystrybucji wśród sieci handlowych, będących najemcami, ściśle dopasowanych do charakteru sprzedawanych produktów. Dostrzeżono, że dynamiczny rozwój rynku centrów handlowych, zwłaszcza w aspekcie mniejszych miast, jest ściśle powiązany z nowymi formami rozwoju sieci handlowych, nie tylko poprzez rozwój własny, organiczny, ale także poprzez franszyzy, umowy agencyjne i partnerskie, fuzje i przejęcia.

W rozprawie dokonano także oceny specyfiki centrów handlowych na rynku polskim pod kątem typologii obiektów oraz doboru najemców. Autorka, jako punkt odniesienia do polskiej typologii centrów handlowych, wyodrębniła i szczegółowo opisała klasyfikację centrów handlowych obowiązującą na świecie i zestawiała ją z kategoryzacją stosowaną w Polsce zarówno przez GUS, jak i firmy profesjonalnie zajmujące się obsługą tego segmentu rynku nieruchomości. Wykazano niedostosowanie stosowanych standardów do realnie funkcjonującej substancji centrów handlowych na polskim rynku. Podział wykorzystywany przez GUS, wymieniając nowoczesne formy handlu, takie jak hipermarkety i supermarkety, nie wspomina w żaden sposób o centrum handlowym jako miejscu funkcjonowania sieci handlowych. Zawiera za to dość archaiczne pojęcia, takie jak dom towarowy, dom handlowy lub też „domy pani, pana, domy młodzieżowe” jako określenia sklepów z określoną kategorią odzieżową. W praktyce określenia te prawie całkowicie wyszły z użycia w języku potocznym i branżowym. Zostały one zastąpione bardziej aspirującymi nazwami, nieobarczonymi skojarzeniami z poprzednim systemem polityczno-gospodarczym, takimi jak centra handlowe i galerie handlowe.

Zaobserwowano, iż na polskim rynku, głównie w mniejszych miejscowościach występuje duża ilość niewielkich obiektów, zwanych także centrami handlowymi. Są to zazwyczaj projekty liczące od kilku do kilkudziesięciu małych, lokalnych najemców, z niewielkim parkingiem, niejednokrotnie zamykające się w powierzchni od 600 do 3 500 m². Niestety, z racji przyjęcia przez analityków rynku nieruchomości amerykańskiej i zachodnioeuropejskiej klasyfikacji i progu wielkościowego obiektów

powyżej 5 000 m² dla centrów handlowych, w ramach rynku polskiego poza obszarem analiz weryfikacji znajduje się znaczna ilość obiektów handlowych, zarówno starych, jak i nowych, w mniejszych i średnich miastach.

Na podstawie analizy rynku, autorka zaproponowała własny podział rynku centrów handlowych uwzględniający istnienie na rynku polskim także mniejszych formatów niż występujące na rynkach europejskich i amerykańskich. Autorka uwzględniła w kategoryzacji jednoczesne funkcjonowanie obiektów nowoczesnych i tradycyjnych. Wszystko to zostało objęte typem obiektu, tj. charakterem jego lokalności lub też regionalności w zakresie zasięgu oddziaływania ze względu na atrakcyjność dla klienta.

Dodatkowo w części empiryczno-analitycznej badane projekty zostały przeanalizowane pod względem wielkości powierzchni całkowitej obiektu, powierzchni zajętej przez hipermarket, hipermarket budowlany, posiadania elementu rozrywki, liczby lokali uzupełniających ofertę hipermarketu i ich charakteru branżowego, potencjalnej siły przyciągania danego obiektu w ramach potencjalnego zasięgu oddziaływania.

Na tej podstawie autorka wyodrębniła trzy kategorie centrów handlowych:

- 1. centrum o dominującej funkcji hipermarketowej** (zasięg oddziaływania zależny w dużej mierze od skuteczności oddziaływania danej marki hipermarketu, dominująca funkcja spożywczo-przemysłowa realizowana przez hipermarket);
- 2. centrum lokalne** (zawężona siła oddziaływania zależna od transportowego skomunikowania centrum handlowego z tkanką mieszkaniową danego miasta, mieszany dobór najemców, duża rola operatora spożywczo-przemysłowego, oferta nastawiona na dogodność zakupów);
- 3. centrum regionalne** (centrum o najszerszym zasięgu oddziaływania i przyciągania klienta, opierające swą działalność na dywersyfikacji oferty i jej maksymalizacji oraz skali zakupów komparatywnych, dominacja funkcji modowej).

Zdaniem autorki zastosowanie takiej typologii wprowadza element elastyczności do podziału centrów. Ułatwia jednocześnie proces najmu poprzez umożliwiające sprawniejszego i bardziej optymalnego dopasowania doboru najemców do istniejącej lub docelowej specyfiki obiektu.

Celowo została wyróżniona kategoria centrum handlowego o dominującej funkcji hipermarketu. Może to być podstawą dalszej analizy w czasie tego rodzaju obiektów, które, jak można sądzić na podstawie analizy rynku, w ciągu najbliższych lat będą najbardziej ewoluować. Wynikać to będzie ze zmian na rynku hipermarketów, w tym

głównie z ich konsolidacji i naturalnego zmniejszania formatów w związku z pojawieniem się na rynku innych formatów, takich jak supermarkety, delikatesy, dyskonty, sieci sklepów osiedlowych oraz wzrostu ich liczby i roli w czasie.

Wyodrębniono i skategoryzowano najemców w centrach handlowych według typologii obowiązujących na świecie i odniesiono taki podział do typologii istniejącej na polskim rynku centrów handlowych. Pozwoliło to na wskazanie rozbieżności w funkcjonowaniu kategoryzacji, w związku z czym autorka zaproponowała własny podział kategoryzacji najemców ułatwiający tworzenie odpowiedniego ich doboru w centrum handlowym. Wprowadzono także kategoryzację odnoszącą się do pochodzenia najemcy i skali zasięgu prowadzonej przez niego sprzedaży. Podział ten jest istotny nie tylko w aspekcie doboru najemców i ich oferty, ale także z punktu widzenia zarządzania i wartości centrum handlowego przy jego wycenie przez rzeczoznawców. Ma to znaczenie głównie dla form i jakości dostarczanych zabezpieczeń wykonywania umów najmu oraz stabilności i kondycji finansowej najemców. Tego typu kategoryzacja pomaga też ocenić potencjalny zakres promocji i reklamy, jaką dany najemca będzie wykonywał we własnym zakresie. Dodatkowo pozwala antycypować, jak bardzo dany najemca będzie elastyczny w kontekście włączania się w prosprzedażowe działania marketingowe wynajmującego, które dość często wymagają oferowania konsumentom akcji rabatowych lub innych form zachęcających do robienia zakupów w określonym centrum handlowym.

W pracy naświetlono zjawisko wzrostu udziału najemców krajowych o charakterze sieciowym oraz najemców międzynarodowych w dużych projektach regionalnych. Pokazano jednocześnie spadek ich udziału na rzecz najemców lokalnych oraz sieciowych regionalnych w projektach mniejszych, lokalnych oraz o dominującej funkcji hipermarketu, czego skutkiem jest ujednoczenie ofert centrów handlowych o podobnym charakterze. Przedstawiono także inne istotne trendy na rynku najemców, będących sieciami handlowymi, takie jak dokonująca się długoterminowa zmiana z handlu tradycyjnego na nowoczesny oraz konsolidacja rozdrobnionego rynku poprzez fuzje, przejęcia. Kolejne zjawiska, opisane w rozprawie, rzutujące na charakter oferty handlowej, to: coraz większa specjalizacja sklepów i profilowanie działalności, duża polaryzacja cenowa i jakościowa oferty sieci handlowych, od centrów wyprzedażowych po luksusowe centra designerskie; globalizacja handlu i działalność wielu najemców w ramach sieci w całym rejonie Europy Środkowej i Wschodniej. Jako kolejną tendencję wpływającą także na sprzedaż w centrach handlowych wskazano dynamiczny wzrost sprzedaży przez Internet.

W rozprawie wykazano, iż podział i kategoryzacja najemców to element znacznie usprawniający najem i pozwalający na budowanie optymalnych doborów najemców już

na bardzo wczesnym etapie procesu najmu. Kategoryzacja branżowa najemców usprawnia zarządzanie wartością obiektu i zarządzanie najmem. Analizy struktury obrotów w podziale na poszczególne kategorie branżowe pokazują, które branże najlepiej funkcjonują w danym centrum, co może dać impuls do ich rozszerzenia i poniesienia wysokości czynszu w danej kategorii. Wskazanie najsłabszych branż pod względem obrotów może stanowić podstawę działań nakierowanych na zmniejszenie liczby najemców w danej kategorii lub też na wymianę ich na innych w ramach tej samej kategorii branżowej, a w ostateczności weryfikację oczekiwanego poziomu czynszu.

Autorka określiła elementy składowe zarządzania centrum handlowym oraz sposoby ich powiązania z procesem najmu. Wskazano czynniki wpływające na zarządzanie centrum handlowym oraz zdefiniowano oddziaływujące na funkcjonowanie i zarządzanie projektem grupy i spektrum ich oczekiwań. Przedstawiono także koncepcję holistycznego podejścia do zarządzania centrum handlowym i wyodrębniono zarządzanie wspomagające, do którego zaklasyfikowano najem i marketing w centrum handlowym. Zasadność tej koncepcji znalazła potwierdzenie w przeprowadzonych na potrzeby rozprawy badaniach opinii ekspertów i ocenie procesu najmu w ramach zarządzania centrum handlowym. Z badań wynika, iż w praktyce gospodarczej dochodzi do oddzielenia funkcji wykonawczej zarządzania i najmu, co przekłada się na fragmentaryczne postrzeganie procesów i potrzeb centrum. Wyróżniono kluczowe składniki zarządzania nieruchomościami komercyjnymi wspólne dla wszystkich ich typów oraz elementy specyficzne dla obiektów handlowych.

W odniesieniu do proponowanych definicji występujących w literaturze przedmiotu, autorka ustosunkowała się do funkcjonujących pojęć zarządzania najmem i zarządzania umowami najmu. Zaproponowała definicję zarządzania najmem jako zespołu czynności zmierzających do zapewnienia ciągłości dochodów z tytułu najmu powierzchni w obiekcie, przy zachowaniu optymalizacji celów właściciela i doboru najemców. W rozprawie podkreślono umiejscowienie zarządzania najmem w samym procesie zarządzania nieruchomością komercyjną, jaką jest centrum handlowe. Samo zarządzanie umowami najmu zostało zdefiniowane jako proces związany z koordynacją wypełniania przez najemcę formalnych postanowień umowy najmu. Zdefiniowano w/w zakres koordynacji obejmujący m.in. nadzór nad terminowym pozyskaniem od najemcy wszelkich wymaganych postanowieniami umowy najmu stosownych protokołów zdawczo-odbiorczych, zabezpieczeń i ubezpieczeń oraz ich odnowień, koordynację realizacji postanowień umownych w zakresie indeksacji stawek czynszowych, rozliczania czynszu od obrotu oraz opłat dodatkowych.

Wykazano złożoność, interdyscyplinarność oraz wieloetapowość procesu najmu, któremu w celu osiągnięcia zakładanych celów towarzyszyć musi świadomość i wiedza osób zarządzających i komercjalizujących obiekt o sposobach tworzenia i utrzymywania wartości centrum handlowego oraz o wpływie decyzji w zakresie najmu na inwestycyjną wartość obiektu.

Dowiedziano także, iż celem najmu nie jest wyłącznie zapewnienie centrum, ale także zapewnienie doboru najemców i oferty, które będą przyciągały i satysfakcjonowały klientów oraz zapewnią osiągnięcie przez właściciela krótko- i długoterminowych celów. W związku z tym, że wspomniane cele dotyczą głównie maksymalizacji przychodów i podniesienia wartości obiektu (asset management), wykazano znaczenie wiedzy wynajmujących i zarządzających w zakresie analizy branżowej i kategoryzacji najemców.

W toku pisania niniejszej pracy, na podstawie prowadzonych badań literatury oraz szczegółowych analiz empirycznych udało się pozytywnie zweryfikować zarówno hipotezę główną, jak i większość hipotez pomocniczych.

Hipoteza główna zakładała, iż proces najmu i dochody z tego tytułu są wiodącym elementem zarządzania centrum handlowym jako nieruchomością komercyjną. Została ona potwierdzona w toku prowadzonych badań i analiz. Wykazano kluczową rolę procesu najmu w budowaniu wartości nieruchomości i jego miejsce w procesie zarządzania centrum handlowym. Potwierdzono konieczność współdziałania pomiędzy najmem jako elementem zapewniającym dochód od strony formalnej, w postaci umów najmu zawartych z właściwie dobranymi najemcami i jej stosownych zapisów, oraz zarządzaniem jako elementem zapewniającym wdrożenie i egzekucję postanowień umowy najmu. Wskazano kluczową rolę procesu najmu w świetle działań w ramach asset management i powiązanie funkcyjne z property i facility management. Przeprowadzone badania opinii ekspertów pozwoliły na znaczne poszerzenie wiedzy w zakresie sposobu postrzegania procesu najmu bezpośrednio przez zarządzających. Dały także możliwość odniesienia praktyki w tej materii do teorii opisanej w literaturze przedmiotu, pokazując ich rozwarstwienie. Oprócz wymiaru stricte przychodowego najmu jako elementu inwestycyjnego, został wyodrębniony aspekt marketingowy najmu, przejawiający się w budowaniu atrakcyjności miejsca dla klienta i wpływie na pozycjonowanie centrum handlowego. Wiąże się on z kolei z aspektem przychodowym, w sposób zarówno bezpośredni w formie należnego czynszu od obrotu, jak również pośrednio, poprzez wzrost zainteresowania projektem przez najemców i wzrost stawek czynszowych.

Pierwsza hipoteza pomocnicza zakładała, iż dobór najemców oraz ich rozkład w ramach centrum handlowego wpływa na typ, funkcjonalność i efektywność centrum handlowego. Hipoteza ta została zweryfikowana pozytywnie na podstawie badań literatury oraz analizy empirycznej centrów handlowych, jak również w badaniach opinii zarządców centrów handlowych. Wykazano jakościowy, ilościowy i przestrzenny charakter doboru najemców, który sam określano jako proces wyselekcjonowania i doprowadzenia do zawarcia umowy przez wybranych najemców najbardziej pasujących do zakładanego typu i profilu centrum handlowego. Z punktu widzenia klienta, konsumenta, dobór najemców oznacza konkretne marki i ofertę występujące w centrum handlowym. Z perspektywy dewelopera lub inwestora kluczowe w doborze najemców są nie tylko marki, ale także wpływ najemców i zawartych z nimi umów na wartość nieruchomości, stabilność przychodów, budowanie atrakcyjności projektu, oddziaływanie na odwiedzalność centrum i na zarządzanie projektem.

Oprócz pojęcia doboru najemców w ramach poszczególnych branż, istotny jest także dobór towarów i oferty detalicznej w ramach dokonanego doboru najemców. Określono trzy podejścia do budowania doboru najemców w centrum w kontekście ich rozmieszczenia w obiekcie. Na podstawie analiz wybranych centrów handlowych, wyodrębniono: „rozmieszczenie komplementarne”, „rozmieszczenie chaotyczne” oraz „rozmieszczenie hipermarketowe”.

Powyższą hipotezę potwierdzają także badania opinii ekspertów - zarządzających centrami handlowymi - wskazujące na stosowanie do oceny efektywności zarządzania tych samych wskaźników, jakimi analizowany jest dobór najemców w centrum handlowym.

Druga hipoteza pomocnicza zakładała, że istnieje określona struktura najemców zależna od typu centrum handlowego. Hipoteza ta została pozytywnie zweryfikowana w toku analiz poszczególnych centrów handlowych pod kątem doboru najemców i ich udziału powierzchniowego w poszczególnych typach obiektów. Znalazła odzwierciedlenie w modelu budowy optymalnego doboru najemców w ramach zróżnicowanych typów obiektów handlowych, stworzonym w oparciu o przeprowadzoną analizę danych dotyczących centrów handlowych.

Model zaproponowany przez autorkę zakłada, iż ze względu na zbyt duże powiązanie pomiędzy jakościowym i ilościowym aspektem obszaru handlowego oraz istotny wpływ zasięgu oddziaływania centrum z doбором najemców, jak również skalę i rozmiary projektów handlowych, nie jest możliwe stworzenie jednego uniwersalnego ilościowego doboru najemców w zależności od charakteru projektu. Każdorazowo musi on być dostosowany do specyfiki obiektu oraz założonych celów. Zaproponowany

w niniejszej rozprawie nowatorski model doboru najemców opiera się na połączeniu aspektu jakościowo-cenowego z charakterem projektu. Umożliwia on stworzenie matrycy pozwalającej na wybór najemców i określenie branż koniecznych do realizacji określonego typu projektu. Poprzez zawężenie charakterystyki cenowo-jakościowej najemców ułatwia precyzyjny ich dobór i ofertowanie. Stwierdzono, iż stworzenie optymalnego doboru najemców dla poszczególnych typów centrum wyłącznie w oparciu o aspekt ilościowy i procentowy udział poszczególnych branż byłoby podejściem bardzo zawężającym ujęcie tematu. Bardzo duże rozpiętości procentowe pomiędzy minimalnymi a maksymalnymi udziałami poszczególnych branż w całkowitej powierzchni najmu projektów, świadczą o możliwości manipulowania procentowym udziałem poszczególnych branż, przy jednoczesnym zachowaniu zakładanego charakteru centrum.

Na podstawie przeprowadzonych analiz wyciągnięto wnioski, że czynnikami determinującymi charakter centrum jest proces najmu wraz z doborem najemców oraz możliwa do osiągnięcia skala projektu. Wykazano, iż wraz ze wzrostem skali powierzchniowej obiektów i charakteru oddziaływania centrum następuje dywersyfikacja doboru najemców oraz przeniesienie ciężaru i źródła atrakcyjności w centrach regionalnych i lokalnych na najemców innych niż hipermarket oraz usługi, zwłaszcza tych z branż takich jak moda, elektronika, czas wolny i rozrywka. Pokazano, iż niezależnie od typu centrum pewne kategorie branżowe, takie jak zdrowie i uroda oraz żywność, mają zbliżony udział procentowy w zajmowanej powierzchni najmu, przez co ich rola nie ma charakteru determinującego typ obiektu, pełnią one jedynie funkcję uzupełniającą.

Trzecia hipoteza pomocnicza zakładała, iż oczekiwania wynajmującego, najemcy i konsumenta znajdują swoje odzwierciedlenie w umowie najmu i podejściu do doboru najemców. Teza ta znalazła potwierdzenie w analizie umów najmu i badaniu opinii ekspertów. Na etapie badań została ona rozbita na badanie oczekiwań w relacji wynajmujący – najemca w umowie najmu oraz badanie oczekiwań klientów – konsumentów w samym procesie najmu w świetle działań zarządzających centrami handlowymi oraz właścicieli obiektów. Wskazano konkretne obszary umowy najmu istotne z punktu widzenia poszczególnych stron, w tym właściciela ze względu na ich wpływ na zabezpieczenie dochodu, wartości nieruchomości oraz realizacji postanowień umownych, najemcy ze względu na powiązanie z prowadzeniem działalności gospodarczej w przedmiocie najmu oraz interesu klienta w zapisach dotyczących m.in. dozwolonego użytkowania lokalu przez najemcę.

Czwarta hipoteza pomocnicza zakładała, iż umowa najmu jest podstawowym czynnikiem kształtującym wartość nieruchomości i strukturyzującym proces zarządzania centrum handlowym. Teza ta także została pozytywnie zweryfikowana w toku badań nad umową najmu oraz nad samym procesem zarządzania centrum handlowym. Pokazano, w jaki sposób umowa, będąca elementem kończącym proces najmu, a zarazem rozpoczynającym pracę zarządcy oraz jego relacje z najemcą, wpływa na wartość nieruchomości i minimalizację ryzyka nieosiągnięcia z niej przychodów. Pokazano rolę umowy najmu poprzez naświetlenie jej aspektu prawnego i komercyjnego, które to wpływają na jej ważność i znaczenie. Szczegółowo określono zakres kosztów eksploatacyjnych i wykazano ich odzwierciedlenie w zakresie działań obejmujących facility i property management.

Najtrudniejszą w procesie weryfikacji okazała się **piąta hipoteza pomocnicza, mówiąca, iż w praktyce zarządzania centrum handlowym najem grywa kluczową rolę.** Hipoteza ta została postawiona w oparciu o analizy literatury przedmiotu, umieszczającej najem w ramach samego zarządzania. Badania opinii ekspertów przeprowadzone wśród zarządców centrów handlowych pokazały oddzielenie funkcji zarządzania od najmu. Z badań wynika, iż procesu najmu i jego efekty traktowane są przez zarządców jako swego rodzaju oczywista baza dla funkcjonowania projektu, nie będąca jednak w zakresie ich zainteresowań z racji oddzielenia tych funkcji w strukturach organizacyjnych i funkcyjnych jednostek zarządzających. Widoczna w wynikach badań zarządców centrów handlowych jest ich świadomość dotycząca aspektu przychodowego i wpływu na wartość obiektu oraz wpływu wynajmu na atrakcyjność dla klientów. Jednocześnie dostrzegalny jest brak całościowego podejścia do obiektu i łączenia wszystkich funkcji i procesów. Silna defragmentacja zadaniowa w zakresie zarządzania centrami handlowymi powoduje, iż zarządzający obiektami w największej mierze zajmują się facility i property management, podczas gdy funkcja najmu, podobnie jak funkcja marketingowa podlegająca pod asset management, jest od nich odseparowana. Wskazuje to w dużej mierze na administracyjny charakter zarządzania centrami handlowymi prowadzony przez zarządców z ramienia właścicieli obiektów. To z kolei zaprzecza promowanej w literaturze wizji zarządcy jako doradcy w zakresie nieruchomości, swoistego „parasola” nad wszystkimi elementami składowymi zarządzania, w tym zarządzania wartością nieruchomości, czyli asset managementem, obejmującym najem i marketing. Należy zauważyć, iż badania były prowadzone na małej próbie, wyselekcjonowanej spośród zarządców projektów o charakterze instytucjonalnym. Jak wykazała analiza rynku centrów handlowych oraz analiza doświadczenia zawodowego i kompetencji zarządców, jedną z przyczyn takiego stanu mogą być niskie kwalifikacje zawodowe oraz

stosunkowo krótkie i niewielkie doświadczenie zawodowe zarządców, wynikające z młodego i dość wąskiego rynku centrów handlowych. Temat zakresów zadaniowych i struktur organizacyjnych w ramach firm oraz jednostek zarządzających, jest obszarem mogącym być przedmiotem dalszych badań i analiz w czasie.

Walorem niniejszej pracy jest nie tylko jej aspekt badawczy, lecz także próba usystematyzowania pojęć i kompleksowego podejścia do rynku nowoczesnych powierzchni handlowych. W poszukiwaniu odpowiedzi na pytania badawcze, autorka spojrzała wielopłaszczyznowo na temat najmu i zarządzania centrum handlowym, pokazując jego aspekty dochodowe, komercyjne, relacyjne i doradcze. Nowatorskość pracy wynika zarówno z podjęcia tematyki w ramach segmentu rynku nieruchomości komercyjnych, który nie był dotąd w warunkach polskich opisany, a także, z faktu, iż zostały w niej zaproponowane alternatywne podejścia do rozwiązań dotychczas funkcjonujących na rynku centrów handlowych, w tym do klasyfikacji centrów handlowych w Polsce, kategoryzacji najemców oraz modelowania doboru najemców.

W niniejszej pracy dane ilościowe dotyczące rynku nowoczesnych obiektów handlowych, ze szczególnym uwzględnieniem centrów handlowych, poddano wnikliwej ocenie jakościowej, szukając przyczyn zmian i ewolucji w tym segmencie rynku w przedziale ostatnich kilkunastu lat na polskim rynku, z odniesieniem do tendencji na rynkach światowych.

Niniejsza rozprawa posiada walory aplikacyjne obejmujące szczegółowe określenie jak powinien przebiegać i jakie elementy uwzględniać proces komercjalizacji obiektów handlowych oraz model doboru najemców zależny od typu centrum handlowego. Model ten może być doskonałym narzędziem pracy zarówno dla prowadzących komercjalizację, zarządzających oraz dla właścicieli chcących określić poprawność istniejącego lub najlepszy docelowy układ najemców.

Rozprawa może stanowić bazę przyszłej pracy badawczej nad rynkiem nowoczesnych obiektów handlowych w Polsce oraz dalszej eksploracji naukowej segmentu nieruchomości komercyjnych zarówno w aspekcie najmu, jak i zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania wartością obiektów (asset management). Autorka ma nadzieję na wzrost transparentności rynku i jawności danych w następnych latach, co umożliwiłoby kontynuowanie badań ilościowych i jakościowych na rynku centrów handlowych i śledzenie zmian zarówno w zakresie podejścia do zarządzania, jak i najmu tego typu obiektów w miarę dojrzewania rynku nieruchomości handlowych. Pogłębienie badań w czasie pozwoli określić zmiany w zakresie praktyki zarządzania i roli zarządców w holistycznym procesie zarządzania centrum handlowym oraz zmiany w podejściu do doboru najemców.

Bibliografia

Pozycje artykułowe

Abratt R., *Tenant mix: the key to successful shopping centre*, „Quarterly Review of Marketing”, Spring 1985, str. 19-27

Brown S., *Shopper circulation in a planned shopping centre*, „International Journal of Retail and Distribution Management” 1991, nr 19 (1), str.17-24

Bruwer J.W., *Solving the ideal tenant mix puzzle for a proposed shopping centre: a practical research methodology*, „Property Management” 1997, nr15 (3), str.160-172

Carlson H.J., *The role of shopping centre in US retailing*, „International Journal of Retail and Distribution Management” 1991, nr 19 (6), str.13-20

Davies G., *Bringing stores to shoppers-not shoppers to stores*, „International Journal of Retail and Distribution Management” 1995, nr 23 (1), str. 18-23

Golat R., *Wypowiadanie umów najmu zawartych na czas oznaczony*, „Nieruchomości C.H. Beck” 2002, nr 2 (42), www.nieruchomosci.beck.pl, 23.03.2007

Golat R., *Problematyczność wypowiedzenia umów najmu zawartych na czas oznaczony*, „Nieruchomości C.H. Beck” 2007, nr 3 (103), www.nieruchomosci.beck.pl, 23.03.2007

Greenspan J., *Solving tenant mix puzzle in your shopping centre*, „Journal of Property Management” 1987, nr 52(4), str.27-31

Hernandez T, Bennison D., *The art and science of retail location decisions*, „International Journal of Retail and Distribution Management” 2000, nr 28(8), str. 357-367

Hendershott P., *A comparison of upward-only and turnover leases*, „Journal of Property Investment and Finance” 2002, nr, 20(6), str. 513-524

Jarrat B., Marr N., Prendergast G., *Retailers views of shopping centers - a comparison of tenants and non-tenants*, „International Journal of Retail and Distribution Management” 1998, nr 26(4), str.162-171

Kaye C., *Practical management of shopping centre*, „Property Management” 1984, nr (1), str. 5-11

Kaylin S.O., *In depth analyses necessary for shopping centre game*, „Shopping Centre World”, New York, 1973, str.43-48

Kirkup M., Rafiq M., *Managing tenant mix in new shopping centers*, „International Journal of Retail and Distribution Management” 1994, nr 22 (6), str. 29-37

Kupke V., *Identifying the dimensions to retail centre image*, „Journal of Property Investment and Finance” 2004, nr 22 (4), str.298-306

Maleszyk E., *Zmiany strukturalno-jakościowe w procesach koncentracji handlu detalicznego*, „Handlowiec”, listopad (07) 2005, str.7

Marchwicka W., *Stawki czynszu w okresie recesji i depresji cyklu koniunkturalnego - terminowe umowy najmu*, „Nieruchomości C.H. Beck” 2002, nr 5,

www.nieruchomości.beck.pl, 23.03.2007

Mikos A., *Umowa o udzielenie gwarancji bankowej*, „Monitor Prawniczy” 2003, nr 12, www.monitorprawniczy.pl, 16.04.2007

Rowland P., *Pricing lease clauses - the prospect of art. becoming science*, „Journal of Property Investment and Finance” 2000, nr 18(2), str.177-195

Sim L.L., Way C.R., *Tenant placement in Singapore shopping centres*, „International Journal of Retail and Distribution Management” 1989, nr, 4(3), str.4-16

Sit J., Merrilees B., Brich D., *Entertainment - seeking shopping centres patrons*, „International Journal of Retail and Distribution Management” 2003, nr, 31(2), str.80-94

Tertelis M., *Finansowe aspekty wynajmu lokali użytkowych*, Nieruchomości C.H. Beck” 2003, nr 5(57), www.nieruchomości.beck.pl, 23.03.2007

Tylińska J., *Umowa najmu a instrumenty pochodne*, „Nieruchomości C.H. Beck” 2002, nr 5 (45), www.nieruchomości.beck.pl, 23.03.2007

Tyliński G. J., *Dochodzenie roszczeń względem najemcy lokalu użytkowego*, „Nieruchomości C.H. Beck” 2002, nr 3 (43), www.nieruchomości.beck.pl, 23.03.2007

Literatura przedmiotu

Apanowicz J., *Metodologia nauk*, TNOiK, Toruń 2003

Baranowski W., *Zużycie obiektów budowlanych oraz podstawowe nazewnictwo budowlane*, Wacetob, Warszawa 2000, str. 31-32

Bąkiewicz T., Kawecki R., Szczubelek M., *Informatyka w zarządzaniu nieruchomościami - poradnik*, SORUS, Poznań 2006

Bieniek G.[red.], *Komentarz do kodeksu cywilnego. Księga trzecia Zobowiązania. Tom 2*, Lexis Nexis, Warszawa 2001

Broker F., *Marketing*, Stuttgart 1994

Bryx M., *Rynek nieruchomości. System i funkcjonowanie*, Poltext, Warszawa 2006

Bryx M.[red.], *Wprowadzenie do zarządzania nieruchomościami*, Poltext, Warszawa 2004, str.32-38

Bryx M.[red.], *Wybrane aspekty finansowania i organizacji rynku nieruchomości*, Szkoła Główna Handlowa Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2006

Bryx M.[red.], *Wprowadzenie do zarządzania nieruchomościami*, Poltext, Warszawa 2006

Brzeski W. [red.], *Vademecum zarządcy nieruchomości*, KIK, Kraków 2003

Brzeziński Z. i in., *Pośrednik na rynku nieruchomości*, Poltext Warszawa, 2002

Coleman P., *Shopping environments – evolution, planning and design*, Architectural Press, Elsevier, 2006

- Dębniwska M., Tkaczuk M., *Zarządzanie finansami nieruchomości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2002
- Domański T., *Strategie rozwoju handlu*, PWE, Warszawa 2005
- Foryś I. [red.], *Zarządzanie nieruchomościami komercyjnymi*, Poltext, Warszawa 2007
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing – punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2001
- Gawron H., *Oplacalność inwestowania na rynku nieruchomości*, AE Poznań, Poznań 2006
- Gołąbska E.[red.], *Nieruchomość jako przedmiot inwestowania i zarządzania*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Białystok 2007
- Henzel H., *Rola pośrednika na rynku nieruchomości*, Difin, Warszawa 2007
- Hozier J. [red], *Podstawowe wiadomości z zakresu zarządzania nieruchomościami*, Katedra Ekonometrii i Statystyki Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, 2006
- Ignatowicz J., *Prawo rzeczowe*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2000
- Kaczor A., Klimczyk A., Pucher P., Skowron R., Wypiór R. [red.], *Leksykon nieruchomości*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008
- Korus K., Damasiewicz A., *Pośrednictwo w obrocie nieruchomościami*, Lexis Nexis, Warszawa 2006
- Kucharska-Stasiak E., *Nieruchomość a rynek*, PWN, Warszawa 1997
- Kucharska-Stasiak E., *Nieruchomość w gospodarce rynkowej*, PWN, Warszawa 2008
- Majchrzak J., *Metodyka pisania prac magisterskich i dyplomowych: poradnik pisania prac promocyjnych oraz innych opracowań naukowych wraz z przygotowaniem ich do obrony lub publikacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1995
- Makowski G., *Świątynia konsumpcji - geneza i społeczne znaczenie centrum handlowego*, Trio, Warszawa 2003
- Marak J., *Ekonomika handlu*, Continuo, Wrocław 2000
- Mączyńska E., Prystupa M., Rygiel K., *Ile jest warta nieruchomość*, Poltext, Warszawa 2007
- McGoldrick P.J., Thomson M.G., *Regional Shopping Centres*, Aldershot, Avebury, 1992
- Mruk H., Pilarczyk B., Sojki B., Szulce H., *Podstawy marketingu*, Poznań AE, Poznań 1996
- Nalepka A., *Zarządzanie nieruchomościami - wybrane zagadnienia*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2006

Bibliografia

Pietrzykowski K. [red.], *Kodeks cywilny Tom I. Komentarz do artykułów 1-44911*, CH Beck, Warszawa 2005

Pilarczyk B., Sławińska M., Mruk H., *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*, PWE, Warszawa 2001

Rudnicki S., *Prawo obrotu nieruchomościami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 1999.

Rymarzyk M., *Zarządzanie nieruchomościami przedsiębiorstw w Polsce*, CEDEWU, Warszawa 2009

Shopping Centre Leasing, International Council of Shopping Centres, New York 2000

Shopping Centre Management, International Council of Shopping Centres, New York 1999

Shopping Centre Marketing, International Council of Shopping Centres, New York 2000

Sławińska M.[red.], *Strategie konkurencji w handlu detalicznym w warunkach globalizacji rynku*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005

Sławińska M., Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem handlowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001

Stachura E., *Marketing na rynku nieruchomości*, PWE, Warszawa 2007

Szumilak J. [red.], *Handel detaliczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004

Śliwiński A., *Zarządzanie nieruchomościami. Podstawy wiedzy i praktyki gospodarowania nieruchomościami, tworzenie udogodnień, kształtowanie najmu, Placet*, Warszawa, 2000

Śliwiński A., Śliwiński B., *Facility management*, CH Beck, Warszawa 2006

Śliwiński B., *Wspomaganie decyzji inwestycyjnych na rynku nieruchomości komercyjnych*, Business, Prawo & Ekonomia, nr 1/2001, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2001

Williams J., *Getting retail right*, ICSC, New York 2004

Zenkel M.I., *Negotiating Commercial Real Estate Leases*, Fort Worth 2001

Akty normatywne

Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 roku – Kodeks cywilny (Dz. U. z dnia 18 maja 1964 r.)

Ustawa o ochronie praw lokatorów, mieszkaniowym zasobie gminy i o zmianie Kodeksu cywilnego z dnia 21 czerwca 2001 (Dz. U. z 2001r. Nr 71, poz. 733)

Bibliografia

Ustawa z dnia 2 lipca 1994 r. o najmie lokali mieszkalnych i dodatkach mieszkaniowych. (tekst jednolity) (Dz. U. z 1998 r. Nr 120, poz. 787)

Ustawa z dnia 24 czerwca 1994 r. o własności lokali (tekst jednolity) (Dz. U. z 2004 r. Nr 141, poz. 1492)

Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997r. o gospodarce nieruchomościami (tekst jedn. Dz. U. z 2000r, nr.46, poz.543, z późn. zm.)

Wykaz tabel, wykresów i rysunków

Wykaz tabel

Tabela 1.1.	Podaż powierzchni handlowej w Polsce w latach 1993-2008 oraz prognoza do roku 2011	17
Tabela 1.2.	Zestawienie podaży powierzchni w poszczególnych miastach i obszarach metropolitalnych w Polsce w m ² na 1000 mieszkańców – stan na koniec 2008 r.	21
Tabela 1.3.	Podaż powierzchni handlowej w centrach handlowych w Polsce w podziale na województwa (stan na koniec 2008 r.)	23
Tabela 1.4.	Zestawienie kryteriów będących podstawą typologii centrów handlowych	29
Tabela 1.5.	Typologia centrów handlowych w USA wg ICSC	35
Tabela 1.6.	Klasyfikacja centrów handlowych wg ICSC Europe, 2005	36
Tabela 1.7.	Klasyfikacja centrów handlowych w Polsce	41
Tabela 1.8.	Kategoryzacja najemców w oparciu o charakter przestrzenny działania	48
Tabela 1.9.	Rozwój zagranicznych hipermarketów na rynku polskim w latach 1998-2007	49
Tabela 1.10.	Rozwój zagranicznych supermarketów na rynku polskim w latach 1998-2007	50
Tabela 1.11.	Stan i planowany rozwój sklepów delikatesowych na rynku polskim (1990-2011)	51
Tabela 1.12.	Rozwój polskich i zagranicznych sklepów dyskontowych na rynku polskim w latach 1998-2007	52
Tabela 2.13.	Podział warstwowy budynku (6xS) wg S.Brand'a	57
Tabela 2.14.	Specyfika zarządzania centrami handlowymi na tle innych nieruchomości komercyjnych	59
Tabela 2.15.	Charakterystyka czynników wpływających na poszczególne fazy cyklu życia centrum handlowego	67

Wykaz table, wykresów i rysunków

Tabela 4.16.	Zestawienie analizowanych projektów pod kątem roku oddania do użytku oraz profilu centrum handlowego	164
Tabela 4.17.	Zestawienie procentowego podziału branżowego w analizowanych typach centrów handlowych w kategoriach minimalnych, maksymalnych i średnich	177
Tabela 4.18.	Model doboru najemców w różnych typach centrów handlowych	184

Wykaz wykresów

Wykres 1.1.	Podaż powierzchni handlowej w Polsce w latach 1993-2008 oraz prognoza do roku 2011	16
Wykres 1.2.	Charakterystyka podziału powierzchni handlowych w Polsce - stan na koniec roku 2008	18
Wykres 1.3.	Procentowy udział podaży powierzchni handlowej w Polsce w podziale uwzględniającym liczebność miast	20
Wykres 1.4.	Podaż powierzchni handlowej w poszczególnych miastach i obszarach metropolitalnych w Polsce w m ² na 1000 mieszkańców	21
Wykres 1.5.	Podział nisz rynkowych na polskim rynku centrów handlowych	24
Wykres 2.6.	Główne grupy oddziałujące na zarządzanie centrum handlowym	69
Wykres 2.7.	Kluczowe obszary aktywnego asset management w centrum handlowym	77
Wykres 3.8.	Typowa struktura organizacyjna zarządzania centrum handlowym w przypadku inwestorów instytucjonalnych	90
Wykres 3.9.	Ogólny podział kosztów eksploatacyjnych w centrum handlowym	145
Wykres 4.10.	Struktura wiekowa centrów handlowych w Polsce (stan na 2008 r.)	163
Wykres 4.11.	Zestawienie otwarć analizowanych typów centrów handlowych w latach 1996-2008	165
Wykres 4.12.	Całkowita powierzchnia najmu w centrum o dominującej funkcji hipermarketu	167

Wykaz table, wykresów i rysunków

Wykres 4.13.	Powierzchnia hipermarketu w centrum o dominującej funkcji hipermarketu	168
Wykres 4.14.	Średnia powierzchnia sklepów z wyłączeniem hipermarketu w centrum o dominującej funkcji hipermarketu	168
Wykres 4.15.	Ilość sklepów w centrum o dominującej funkcji hipermarketu	169
Wykres 4.16.	Zestawienie całkowitej powierzchni najmu oraz powierzchni hipermarketu i hipermarketu budowlanego w lokalnym centrum handlowym	170
Wykres 4.17.	Wielkość powierzchni rozrywki w lokalnym centrum handlowym	171
Wykres 4.18.	Ilość sklepów w lokalnym centrum handlowym	172
Wykres 4.19.	Średnia powierzchnia sklepów z wyłączeniem hipermarketów oraz funkcji rozrywki w lokalnym centrum handlowym	172
Wykres 4.20.	Wielkość całkowitej powierzchni najmu w regionalnym centrum handlowym	173
Wykres 4.21.	Zestawienie całkowitej powierzchni najmu oraz całkowitej powierzchni hipermarketu/supermarketu oraz rozrywki w regionalnym centrum handlowym	174
Wykres 4.22.	Wielkość powierzchni rozrywki w regionalnym centrum handlowym	175
Wykres 4.23.	Ilość sklepów w regionalnym centrum handlowym	175
Wykres 4.24.	Średnia powierzchnia sklepów w regionalnym centrum handlowym z wyłączeniem powierzchni hipermarketów oraz rozrywki	176
Wykres 4.25.	Współzależność ilość sklepów, ich wielkości oraz profilu centrum handlowego	176
Wykres 4.26.	Średni udział procentowy poszczególnych branż w ramach różnych typów centrów handlowych	178
Wykres 4.27.	Minimalny udział procentowy poszczególnych branż w ramach różnych typów centrów handlowych	179
Wykres 4.28.	Maksymalny udział procentowy poszczególnych branż w ramach różnych typów centrów handlowych	180
Wykres 4.29.	Elementy zarządzania, na które wpływa najem w centrum handlowym w opinii badanych ekspertów	192
Wykres 4.30.	Czynniki, którymi zarządzający kierują się przy wyborze najemców do centrum handlowego	194

Wykaz table, wykresów i rysunków

Wykres 4.31.	Wykaz środków jakimi zarządzający wpływają na dobór najemców w centrum handlowym	197
Wykres 4.32.	Elementy dotyczące najemców wpływające na zarządzanie w opinii badanych ekspertów	198
Wykres 4.33.	Skala wpływu na zarządzanie elementów dotyczących najemców, w opinii badanych ekspertów	199

Wykaz rysunków

Rysunek 1.1.	Podaż nowoczesnej powierzchni handlowej w m ² na 1000 mieszkańców w podziale na poszczególne województwa	23
Rysunek 1.2.	Współczesne typy obiektów handlowych wg P. Colemana	38
Rysunek 2.3.	Podział warstwowy nieruchomości komercyjnej	55
Rysunek 2.4.	Model cyklu posiadania nieruchomości komercyjnej	82
Rysunek 2.5.	Elementy składowe „użytkowania” w odniesieniu do centrum handlowego	83
Rysunek 2.6.	Elementy składowe holistycznego zarządzania centrum handlowym	84
Rysunek 3.7	Przykład określenia zasięgu oddziaływania centrum handlowego X zlokalizowanego w Bielsku Białej	92

Załączniki

Załącznik nr 1 - Lista centrów handlowych objętych badaniem w zakresie charakteru projektów oraz doboru najemców

Lp	Miejscowość	Populacja	Ilość centrów handlowych i hipermarketów oddanych do użytku do końca 2008r.	Dane o analizowanych projektach							
				Całkowita pow. najmu w m2	Pow. Hipermarketu /supermarketu w m2	Pow.hipermarketu budowlanego	Pow.kina/rozrywki	Średnia pow. sklepu w m2	Ilość sklepów	Rok powstania	Typ badanego centrum handlowego
1	Białystok	294 265	7	35 296	2 281	0	3 880	203,74	145	2008	regionalne
2	Bielsko Biala	175 476	4	29 067	12 760	0	0	258,84	64	2001	dominujący hipermarket
3	Bydgoszcz	360 142	9	22 512	15 000	0	0	159,83	48	1999	lokalne
4	Bydgoszcz	360 142	9	29 700	11 764	0	0	208,56	87	2003	regionalne
5	Bytom	184 328	3	27 422	13 906	7 897	0	137,05	43	1998	lokalne
6	Czeladź	38 072	1	42 361	11 400	9 228	0	452,77	50	1997	regionalne
7	Częstochowa	241 499	3	31 359	12 545	7 734	0	284,10	41	1999	lokalne
8	Elbląg	126 710	2	17 416	10 223	0	0	128,45	57	2001	dominujący hipermarket
9	Gdańsk	456 913	13	8 978	3 698	0	0	240,00	23	1996	lokalne
10	Gdańsk	456 913	13	26 973	15 000	0	0	171,04	71	1999	dominujący hipermarket
11	Gdańsk	456 913	13	19 927	1 886	0	4 410	172,54	81	2002	regionalne
12	Gdańsk	456 913	13	18 582	1 565	0	0	105,70	162	2004	lokalne
13	Gliwice	187 515	3	20 007	8 000	0	0	157,99	77	2006	lokalne
14	Gniezno	67 716	1	11 630	4 452	0	0	138,04	53	2005	lokalne
15	Katowice	314 500	5	14 762	12 000	0	0	120,09	24	1999	dominujący hipermarket
16	Katowice	314 500	5	21 570	13 000	0	0	161,70	54	1999	dominujący hipermarket
17	Konin	80 471	2	19 388	6 051	7 135	0	112,76	57	2002	lokalne
18	Konin	80 471	2	22 773	2 379	9 091	0	185,30	63	2008	regionalne
19	Kraków	756 583	11	18 987	13 000	0	0	130,15	47	1997	dominujący hipermarket
20	Kraków	756 583	11	36 904	10 500	0	5 185	286,74	76	1998	regionalne
21	Kraków	756 583	11	89 615	18 836	10 359	6 591	289,40	189	2008	regionalne
22	Kraków	756 583	11	40 908	12 685	9 215	0	204,39	95	2001	lokalne

Załączniki

Lp	Miejscowość	Populacja	Ilość centrów handlowych i hipermarketów oddanych do użytku do końca 2008r.	Dane o analizowanych projektach							
				Całkowita pow. najmu w m2	Pow. Hipermarktu /supermarktu w m2	Pow.hipermarktu budowlanego	Pow.kina/rozrywki	Średnia pow. sklepu w m2	Ilość sklepów	Rok powstania	Typ badanego centrum handlowego
23	Lublin	351 345	13	22 734	1 998	0	4 307	180,54	93	2007	regionalne
24	Łódź	750 125	11	24 621	15 000	0	0	165,88	59	1999	dominujący hipermarket
25	Łódź	750 125	11	21 442	13 000	0	0	138,39	62	2000	dominujący hipermarket
26	Łódź	750 125	11	35 900	12 463	8 027	0	197,56	80	1999	lokalne
28	Poznań	559 458	13	29 466	2 861	0	6 874	148,35	135	2005	regionalne
29	Poznań	559 458	13	42 099	12 795	9 472	0	291,65	70	1998	regionalne
30	Radom	224 857	4	32 509	13 666	7 751	0	198,07	58	1998	lokalne
31	Rybnik	141 262	5	14 099	1 891	0	0	265,39	47	2007	lokalne
32	Sosnowiec	221 775	5	17 162	15 000	0	0	98,27	23	1999	dominujący hipermarket
33	Sosnowiec	221 775	5	12 837	1 715	0	2 377	141,05	64	2007	lokalne
34	Szczecin	407 260	9	19 581	13 000	0	0	124,17	54	1999	dominujący hipermarket
35	Szczecin	407 260	9	21 736	10 500	0	0	135,37	84	2001	lokalne
36	Szczecin	407 260	9	23 800	10 860	0	0	340,53	39	2000	lokalne
37	Toruń	206 346	3	16 958	15 000	0	0	103,05	20	1999	dominujący hipermarket
38	Warszawa	1 707 981	31	20 853	13 500	0	0	109,75	68	1996	dominujący hipermarket
39	Warszawa	1 707 981	31	28 184	13 000	0	0	607,36	26	1997	lokalne
40	Warszawa	1 707 981	31	41 794	13 000	0	5 989	242,61	96	1999	lokalne
41	Warszawa	1 707 981	31	32 401	16 500	0	0	151,44	106	2002	lokalne
42	Warszawa	1 707 981	31	63 049	20 000	0	5 046	184,48	208	2002	lokalne
43	Warszawa	1 707 981	31	94 385	16 500	10 500	6 000	302,39	206	2004	regionalne
44	Warszawa	1 707 981	31	18 672	2 859	0	4 586	119,44	96	2000	lokalne
45	Wrocław	623 930	15	24 642	12 500	0	0	159,76	77	1998	lokalne
46	Wrocław	623 930	15	36 683	11 400	8 716	7 544	143,22	66	1999	lokalne
47	Zabrze	181 433	2	38 663	13 001	9 535	0	217,93	76	1999	lokalne

Załączniki

Załącznik nr 2

Kwestionariusz ankietowy „WPŁYW NAJMU NA ZARZĄDZANIE CENTRUM HANDLOWYM”

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Katedra Inwestycji i Nieruchomości

ul. Powstańców Wlkp. 16, XI piętro

61-967 Poznań

ANKIETA

„WPŁYW NAJMU NA ZARZĄDZANIE CENTRUM HANDLOWYM”

Poniższa ankieta jest przeprowadzana w ramach badań własnych Katedry Inwestycji i Nieruchomości Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu oraz pracy doktorskiej Jolanty Wawrzyszuk. Wyniki badań poniższej ankiety będą wykorzystane tylko i wyłącznie w celach naukowych.

Jeżeli życzą sobie Państwo zostać poinformowani o końcowych wynikach badań, proszę o zaznaczenie tego na końcu ankiety.

Wypełnione ankiety proszę przesyłać na adres: jolawaw@data.pl

Z góry dziękuję za wypełnienie ankiety.

Z poważaniem,

Jolanta Wawrzyszuk

Załączniki

1. Proszę zaznaczyć funkcję pełnioną przez Panią/Pana w odniesieniu do przedmiotowego centrum handlowego.

dyrektor centrum project manager asset manager administrator

inne (proszę uzupełnić funkcję)

2. Czy posiada Pani/Pan licencję zarządcy nieruchomościami?

tak nie

3. Czy posiada Pani/Pan inne licencje zawodowe lub certyfikaty?

tak nie

Jeśli odpowiedzieliście Państwo „TAK”, proszę określić rodzaj licencji lub certyfikatu:

4. Proszę o podanie, ile lat doświadczenia ma Pani/Pan w zarządzaniu centrum handlowym.

poniżej 2 lat

2-5 lat

6-7 lat

8-10 lat

11-12 lat

powyżej 12 lat

5. Czy ma Pani/ Pan doświadczenie w zarządzaniu innymi obiektami?

tak nie

Jeśli zaznaczyli Państwo „TAK”, proszę określić rodzaj nieruchomości.

nieruchomości mieszkaniowe

nieruchomości biurowe

nieruchomości magazynowe

nieruchomości przemysłowe

inne (proszę określić)

6. Proszę o zaznaczenie charakteru Państwa doświadczenia zawodowego.

- doświadczenie w kraju
- doświadczenie zagranicą

7. Proszę zaznaczyć, w ramach jakiej struktury zarządza Pani/Pan przedmiotową nieruchomością.

- wewnętrzna jednostka zarządzająca w ramach firmy będącej właścicielem nieruchomości
- zewnętrzna firma zarządzająca
- inne (proszę uzupełnić)

8. Proszę zaznaczyć odpowiednią informację odnośnie właściciela obiektu.

- wyspecjalizowany fundusz nieruchomościowy
- inwestor indywidualny
- deweloper obiektu
- inne (proszę uzupełnić)

9. Proszę podać główne informacje na temat zarządzanego obiektu.

a) rok powstania obiektu: rok

b) wielkość projektu: powierzchnia najmu: .m²;

c) ilość sklepów: sklepów;

d) populacja miasta, w którym zlokalizowany jest projekt:
mieszkańców;

10. Proszę określić lokalizację projektu.

- śródmiejska administracyjnych
- poza centrum miasta, ale w ramach granic
- na obrzeżach miasta, w gminie sąsiadującej z dużym miastem

11. Jak skategoryzowałaby Pani/Pan charakter zarządzanego centrum handlowego?

- centrum o dominującej funkcji hipermarketu
- centrum lokalne
- centrum regionalne
- inne (proszę określić)

12. Jak określiłaby Pani/ Pan profil zarządzanego centrum handlowego?

- centrum specjalistyczne
- centrum rodzinne
- brak jednoznacznego profilu centrum
- centrum młodzieżowe
- inne (proszę określić)

13. Jakiego rodzaju zarządzanie prowadzicie Państwo względem nieruchomości?

- asset management
- property management
- facility management
- inne (proszę określić)

14. Kto wykonuje usługi wynajmu względem centrum handlowego?

- dyrektor centrum jako przedstawiciel zewnętrznej firmy zarządzającej
- dyrektor centrum jako przedstawiciel wewnętrznej struktury zarządczej właściciela
- dział najmu będącym osobnym działem w ramach zewnętrznej firmy zarządzającej
- dział najmu będącym osobnym działem w ramach struktury właścicielskiej
- inne (proszę określić)

Załączniki

15. Proszę określić rolę osoby zarządzającej centrum w stosunku do usług najmu .

- rola strategiczna przy tworzeniu strategii najmu
- rola doradcza względem wynajmujących
- rola koordynująca proces najmu
- rola aktywnego uczestnika procesu najmu i poszukiwania najemców

16. Czym jako osoba zarządzająca centrum zajmuje się Pani/ Pan?

- najmem krótkoterminowym
- najmem długoterminowym
- żadnym z powyższych

17. Czy firma zarządzająca/właściciel obiektu przygotowuje strategię najmu ?

- tak nie

Jeśli zaznaczyli Państwo „TAK”, proszę określić formę, w jakiej przygotowywana jest strategia najmu

- osobny dokument przygotowywany co miesięcy
- część biznesplanu/ planu zarządzania przygotowanego co miesięcy

18. Kto decyduje o procesie, charakterze i warunkach komercyjnych najmu ?

- wyłączenie właściciel obiektu
- wyłącznie zarządca obiektu
- właściciel w uzgodnieniu z zarządzającym
- firma korzysta z rekomendacji i doradztwa zewnętrznej firmy pośrednictwa wynajmu powierzchni w centrach handlowych

19. Na co według Pani/ Pana wpływa najem w centrum handlowym?

- na złożoność i charakter zarządzania centrum handlowym
- na pozycjonowanie centrum handlowego względem projektów konkurencyjnych
- na atrakcyjność dla odwiedzających klientów
- na wizerunek centrum handlowego
- na budowanie relacji pomiędzy wynajmującym, zarządcą i najemcą

Załączniki

na wzrost wartości nieruchomości

inne (proszę określić)

20. Czym się kierujecie Państwo przy doborze najemców?

zainteresowaniem ze strony najemców

uzyskiwaniem maksymalnej wartości czynszów za m²

uzupełnianiem oferty pod kątem oczekiwań klientów

uzupełnianiem oferty pod kątem założonego pozycjonowania centrum

doбором silnych, sieciowych operatorów

odróżnieniem się od konkurencyjnych projektów na rynku

dotychczasową współpracą z danym najemcą w tym lub w innych projektach

21. Jeśli macie Państwo strategię najmu, to w jakiej formie ona występuje?

forma pisemna

forma ustna

bardzo ogólna, dotycząca całego projektu

bardzo szczegółowa, rozpisana na poszczególne lokale

22. Czy mierzycie Państwo efektywność zarządzania centrum handlowym?

tak nie

Jeśli odpowiedzieliście Państwo „TAK”, proszę podać, w jaki sposób mierzycie Państwo efektywność zarządzania centrum handlowym.

analizy przychodów, w tym ściągalność czynszu

analiza ściągalności zabezpieczeń umów najmu

analiza obrotów najemców

analiza odpowiedzialności centrum handlowego

badania satysfakcji najemców

badania satysfakcji klientów

inne (proszę uzupełnić)

23. Czy mierzycie Państwo efektywność doboru najemców w procesie najmu centrum handlowego?

- tak nie

Jeśli odpowiedzieliście Państwo „TAK”, proszę podać, w jaki sposób mierzycie Państwo efektywność doboru najemców w procesie najmu centrum handlowego.

- analizy przychodów, w tym ściągalność czynszu
- analiza ściągalności zabezpieczeń umów najmu
- analiza obrotów najemców
- analiza odpowiedzialności centrum handlowego
- badania satysfakcji najemców
- badania satysfakcji klientów
- inne (proszę uzupełnić)

24. Jakimi metodami określacie Państwo optymalny dla Państwa centrum handlowego tenant mix?

- nie wiem
- w ogóle nie określamy
- jako zarządcy sami najlepiej znamy klienta i sami jako eksperci najlepiej wiemy, kogo pozyskać do naszego centrum handlowego
- poprzez regularne badania rynku, w tym:
- wywiady z klientami robione co miesięcy
- badania demograficzne catchment area robione co miesięcy
- inne (proszę określić)

25. Jakimi środkami wpływacie Państwo na dobór najemców w centrum handlowym?

- zapisy umowne o dozwolonym użytkowaniu lokalu
- regulowanie długości umowy najmu
- wprowadzanie wysokich zabezpieczeń warunków umowy
- zapisy o braku możliwości podnajmu bez zgody właściciela

Załączniki

- preferencyjne warunki dla kluczowych najemców
- zwiększenie powierzchni najmu poprzez jej dobudowanie, rozbudowanie lub modernizację
- radykalne zmiany funkcji lokali
- inne (proszę określić)

26. Czy jako zarządzający wpływacie na ofertę oraz wystrój lokali najemców?

- tak nie

Jeśli odpowiedzieliście Państwo „TAK”, proszę o informację, czy odnosi się to do:

- wyłącznie najemców lokalnych
- wyłącznie najemców sieciowych
- zarówno najemców sieciowych, jak i lokalnych

27. Które elementy dotyczące najemców mają wpływ na zarządzanie i w jakiej skali?

(0-żadnego wpływu, 1-mały wpływ, 2-średni wpływ, 3-duży wpływ, 4-bardzo istotny wpływ)

- branża

skala: 0 1 2 3 4

- zasięg działania najemcy tj. najemca lokalny lub sieciowy

skala: 0 1 2 3 4

- wystrój wnętrz i częstotliwość jego zmiany

skala: 0 1 2 3 4

- własna aktywność marketingowa najemcy

skala: 0 1 2 3 4

- inne (proszę określić)

skala: 0 1 2 3 4

28. Czy macie Państwo problemy z uaktualnianiem doboru najemców?

- tak nie

Załączniki

Jeśli odpowiedzieliście Państwo „TAK”, proszę o podanie, co utrudnia Państwu uaktualnianie doboru najemców

- brak chęci ze strony właściciela poniesienia ewentualnych koniecznych nakładów
- brak zainteresowania ze strony właściciela zmianą najemców
- złe postrzeganie projektu przez najemców
- brak kontaktów z najemcami, których byśmy chcieli pozyskać
- długie umowy najmu
- zbyt małe powierzchnie lokali w stosunku do oczekiwań najemców
- zbyt duże powierzchnie lokali w stosunku do oczekiwań najemców, bez możliwości ich podziału
- brak proaktywnego zarządzania

Dziękuję za wypełnienie i odesłanie ankiety.

Jeśli życzycie sobie Państwo poznać wyniki ankiety, proszę o zaznaczenie poniższego pola oraz podanie adresu (e-mail), na jaki chcielibyście Państwo otrzymać powyższe wyniki.

tak, chcę otrzymać wyniki ankiety

adres mailowy, na który proszę przesłać wyniki