Edward MALESZYK*

Zarządzanie ośrodkami handlowymi w Polsce

Uwagi wstępne

Dokonujące się w ramach transformacji gospodarczej zmiany własnościowe sprawiły, że ośrodki handlowe zaczęto postrzegać nie tylko jako racjonalną formę koncentracji, ale również nieruchomość dochodową (komercyjną). Tym bardziej że w okresie gospodarki nakazowo-rozdzielczej przypisywane im przede wszystkim funkcje społeczne odsuwały na dalszy plan zagadnienie dochodowości. W rezultacie funkcje zarządzania ośrodkami handlowymi sprowadzały się wówczas do sprawnego administrowania ich składnikami majątku trwałego.

Okres transformacji wniósł nowe elementy do procesu zarządzania znacznie rozszerzając jego zakres, przede wszystkim o aspekty strategiczne. Dynamiczny zaś rozwój ośrodków handlowych stanowi potwierdzenie tezy, iż traktuje się je jako lokatę kapitału i źródło dochodów.

W literaturze przedmiotu zauważa się brak kompleksowych opracowań naukowych poświęconych problematyce zarządzania ośrodkami handlowymi w Polsce od połowy lat siedemdziesiątych XX wieku. Prowadzone wówczas przez A. Olearczyka badania zaowocowały opracowaniem koncepcji zarządzania ośrodkami, ale w odmiennych niż obecnie warunkach społeczno-gospodarczych Polski [Olearczyk, 1974].

Wznawiając badania autor starał się wybrać wiązkę zagadnień aktualnie ważnych i wzajemnie powiązanych, akcentując jednocześnie funkcje zarządzania ośrodkami handlowymi jako nieruchomości dochodowych (komercyjnych). Podjęto zatem próbę określenia w aktualnych warunkach rynkowych pojęcia, zakresu i treści zarządzania ośrodkami handlowymi. Skoncentrowano ponadto uwagę na zagadnieniach dynamicznego (proaktywnego) zarządzania oraz kształtowania stosunków między najemcami (użytkownikami) i zarządcami ośrodków handlowych.

Przedmiotem badań były zasady, metody i narzędzia zarządzania funkcjonującymi już ośrodkami handlowymi w Polsce. Nie oznacza to jednak, że pominięto zagadnienia zarządzania związane z projektami budowy ośrodków. Skupiono wówczas uwagę na aspektach wiążących się z koncepcją sygnalizowanego już dynamicznego zarządzania.

Podstawą prezentowanego opracowania, oprócz wykorzystania dostępnej literatury przedmiotu, były wyniki badań (z połowy 2001 r.) przeprowadzonych

* Autor jest pracownikiem naukowym w Instytucie Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji w Warszawie.

metodą wywiadu skategoryzowanego, w celowo dobranej grupie 10 przedsiębiorstw zarządzających 25 ośrodkami handlowymi w różnych miastach kraju: 19 – dzielnicowymi (w tym 4 – z rozszerzonymi funkcjami usługowymi), 4 – osiedlowymi i 2 – regionalnymi. Badana grupa reprezentuje przedsiębiorstwa specjalizujące się w zarządzaniu ośrodkami handlowymi, a także zajmujące się innymi dziedzinami działalności, jak: doradztwo inwestycyjne, badania i analizy rynku nieruchomości, projektowanie i realizacja inwestycji, operacyjna działalność handlowa i usługowa. W zdecydowanej większości są to przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym, a tylko jedno reprezentuje kapitał polski.

Z uwagi na charakter badań i oczekiwania respondentów odnośnie utajnienia ich funkcji zarządzania wyniki badań są prezentowane całościowo bez podawania przykładów jednostkowych.

Przedmiot i zakres zarządzania

Ośrodki handlowe są zazwyczaj postrzegane jako:

- racjonalna i nowoczesna forma koncentracji handlu detalicznego i usług, czyli zgrupowanie różnorodnych sklepów i zakładów usługowych służące kompleksowemu zaspokojeniu określonego rodzaju lub rzędu potrzeb konsumentów. Zakłady te użytkowane przez poszczególne przedsiębiorstwa stanowią podstawę prowadzenia biznesu i są odrębnie zarządzane;
- wyodrębnione organizacyjnie nieruchomości o charakterze komercyjnym, łączące w sposób trwały zabudowania (sklepy i zakłady usługowe) z danym terenem. W tym aspekcie stają się lokatą kapitału, czyli inwestycją, która musi zapewnić określony dochód. Wymagają zatem profesjonalnego zarządzania zapewniającego nie tylko sprawne funkcjonowanie, ale również utrzymanie ich użyteczności i wartości rynkowej.

W prezentowanym opracowaniu skupiono uwagę na drugim aspekcie, tj. na problematyce zarządzania ośrodkami handlowymi jako nieruchomościami komercyjnymi. W literaturze przedmiotu traktuje się je jako ważny segment rynku nieruchomości, którego podstawą wyodrębnienia jest merkantylny charakter i to, że stanowią dochodową inwestycję.

Pojęcie i zakres zarządzania nieruchomościami nie znajdują w literaturze przedmiotu jednoznacznej interpretacji. Można wyróżnić dwa podejścia do zdefiniowania tego pojęcia [Zarządzanie nieruchomościami, 2000 s. 27–28].

Pierwsze, węższe utożsamia zarządzanie nieruchomościami z tradycyjnym administrowaniem, w ramach którego zarządca nie zajmuje się efektywnością nieruchomości jako inwestycji, a koncentruje swoje wysiłki na fizycznym utrzymaniu (konserwacji i remontach bieżących) budynku oraz zgodności swoich działań z wymaganiami umownymi (np. najemców) i wynikającymi z obowiązujących przepisów prawnych. Tego rodzaju zarządzanie nazywane też statycznym ogranicza się zatem do biernego administrowania nieruchomościami tak, aby zachować ich dotychczasową substancję, czyli utrzymać je w należytym stanie [Śliwiński, 2000 s. 21–23].

Drugie podejście do zarządzania, zdecydowanie szersze, obejmuje nie tylko krótkoterminowe zadania dotyczące administrowania, ale także – długofalowe związane z funkcjonowaniem, a nawet rozwojem nieruchomości w złożonym otoczeniu rynkowym. Podkreśla się przy tym, że ośrodki handlowe, podobnie jak inne nieruchomości komercyjne, są dobrem kapitałochłonnym o długim okresie użytkowania (najczęściej kilkadziesiąt lat). Ich stan i wartość rynkowa zależą nie tylko od sprawnego, bieżącego zarządzania (administrowania), ale też w dużym stopniu od efektywności działalności konserwacyjnej, remontowej, modernizacyjnej, a nawet inwestycyjnej, podnoszącej wartość, a w tym walory usługowe ośrodków. Na cele i funkcje zarządzania nie można zatem spoglądać zbyt doraźnie, a skuteczność zarządzania ośrodkami handlowymi można ocenić dopiero w dłuższej perspektywie [Gawron, 2000].

W związku z tym coraz większego znaczenia nabiera współczesna, dynamiczna orientacja zarządzania ośrodkami handlowymi, nazywanego w literaturze przedmiotu proaktywnym. Zakłada ono konieczność kreatywności i innowacji w gospodarowaniu ośrodkami handlowymi. Przyświeca temu realizacja dwóch głównych celów długofalowych zarządzania: maksymalizacja czynszowej (bieżącej) i kapitałowej (rynkowej) wartości ośrodków. Oznacza to skoncentrowanie uwagi w procesie zarządzania nie tylko na samych zabudowaniach ośrodka, lecz przede wszystkim na potrzebach jego użytkowników-najemców, a nawet na dostosowaniu profilu i struktury ośrodka do zmieniającego się „rynku użytkowników". Wyrazem tego jest rosnąca rola koncepcji zarządzania różnymi udogodnieniami dla użytkowników ośrodków handlowych – tzw. facility management.

W świetle powyższych rozważań można przyjąć, że **zarządzanie ośrodkami handlowymi jest zespołem czynności i decyzji zmierzających do zabezpieczenia wartości czynszowej (bieżącej) i kapitałowej (rynkowej) ośrodków oraz – gdy to jest możliwe – do jej podwyższenia**.

Współczesne zarządzanie ośrodkami handlowymi to złożony wieloaspektowy proces. Na szczeblu zarządu pojedynczego ośrodka handlowego można w tym procesie wyodrębnić co najmniej cztery podukłady powiązane licznymi sprzężeniami zwrotnymi:

- podukład technicznego zarządzania ośrodkiem,
- podukład zarządzania personelem zarządcy i obsługi ośrodka,
- podukład organizacji usług zewnętrznych niezbędnych dla sprawnego funkcjonowania ośrodka,
- podukład promocji ośrodka, umów najmu, kontaktów z klientami itp.

Świadczy to o złożoności procesu zarządzania, w którym praktyczne zastosowanie mają zasady z różnych dziedzin wiedzy i nauki np. prawa, analizy rynku i marketingu nieruchomości, związana z nimi problematyka techniczna, zagadnienia organizacji i zarządzania zespołami ludzkimi, gospodarki finansowej itp.

We współczesnym (dynamicznym) zarządzaniu ośrodkami handlowymi podkreśla się jego aspekty strategiczne, wiążąc je ze specyficznymi dla rynku nieruchomości komercyjnych zagadnieniami, dotyczącymi przede wszystkim:

- praw majątkowych, obejmujących w szczególności kwestie związane z identyfikacją praw własności, relacji między właścicielem i zarządcą;
- wpływu koniunktury gospodarczej na ceny i czynsze, podaż i popyt na rynku nieruchomości komercyjnych, a w tym na rynku ośrodków handlowych;
- oddziaływania najbliższego otoczenia na kształtowanie wartości kapitałowej ośrodka handlowego i na zamierzenia właściciela lub zarządcy związane ze sposobem gospodarowania tym ośrodkiem;
- kształtowania przyjaznych stosunków między użytkownikami (najemcami), zarządcą i właścicielem ośrodka handlowego oraz podejmowania różnych działań (głównie marketingowych) integrujących środowisko najemców oraz podnoszących walory usługowe i image ośrodka.

Ponadto na specyfikę tego zarządzania wskazują immanentne cechy ośrodków handlowych wyróżniające je wśród innych nieruchomości komercyjnych. Ośrodki handlowe są bowiem formą koncentracji przestrzennej różnorodnych sklepów i zakładów usługowych oraz towarzyszących im urządzeń, koncentracji organizacyjnej, funkcjonalnej (technicznej), a także ekonomicznej oraz zazwyczaj grupują obiekty o dużej skali działania. Cechy te rzutują na szczegółowe rozwiązania zarządcze w ośrodkach handlowych.

Rynek ośrodków handlowych w Polsce

Rynek ośrodków handlowych obejmuje tzw. rynek podstawowy (pierwotny), na którym zgłaszający oferty sprzedaży nieruchomości komercyjnych reprezentują podaż a inwestorzy – popyt na określone fragmenty ośrodków handlowych. Oprócz tego funkcjonuje rynek użytkowników (najemców), na którym lokale sklepowe i usługowe występujące w ośrodkach są wynajmowane za opłatą czynszową. Usługi wynajmu stanowią wówczas specyficzny wtórny rynek usług związanych z podstawowym rynkiem nieruchomości komercyjnych.

Rynek ośrodków handlowych, podobnie jak cały obszar rynku nieruchomości komercyjnych, obejmuje:

- podmioty rynkowe, tj. inwestorów, pośredników w sprzedaży lub wynajmie, właścicieli, zarządców ośrodków handlowych, przedsiębiorstwa usługowe realizujące wybrane funkcje zarządzania ośrodkami, organy planowania przestrzennego i nadzoru budowlanego. Inwestorzy – właściciele i najemcy ośrodków handlowych reprezentują popyt na tym obszarze rynku;
- podaż różnych rodzajów ośrodków handlowych na tle rynku innych nieruchomości komercyjnych (innych nieruchomości handlowych, usługowych, biurowych);
- stosunki rynkowe między wymienionymi wyżej podmiotami rynkowymi.

Ośrodki handlowe jako przedmiot podaży, charakteryzują się tym, że są budowane przez wiele miesięcy lub kilka lat, toteż słabo reagują na bieżące zmiany popytu. Wzrost podaży powoduje okresowo silny spadek cen najmu

lub sprzedaży powierzchni ośrodków handlowych. Jednocześnie w krótkim okresie podaż tego rodzaju nieruchomości jest stała i nie może być zmieniona. Ceny równowagi na tym rynku kształtują się zatem znacznie wolniej niż np. na rynku towarowym.

Z kolei popyt na lokale znajdujące się w ośrodkach handlowych jest wyznaczony stosunkowo wysoką ceną wyjściową, co stanowi poważną barierę dla potencjalnych ich najemców lub przyszłych właścicieli.

Z przeprowadzonych badań IRWiK wynika, że rynek ośrodków handlowych w Polsce nie jest jeszcze dojrzały. Trzeba zaznaczyć przy tym, że nie prowadzi się systematycznych badań statystycznych ośrodków. Dlatego też badania IRWiK opierają się na informacjach uzyskanych z różnych źródeł i mają charakter szacunkowy. Z badań tych wynika, że w końcu 2001 roku funkcjonowało 165 wielofunkcyjnych (szerokoasortymentowych) ośrodków handlowych, a kolejne 50 znajdowało się w fazie budowy.

Według danych firmy Healey and Baker, wielofunkcyjne ośrodki handlowe w końcu 1999 roku zajmowały 1,2 mln m^2 powierzchni handlowej, co w przeliczeniu na 1000 mieszkańców dawało wskaźnik 31 m^2. W porównaniu z krajami Unii Europejskiej wskaźnik ten kształtował się wówczas na poziomie ponad trzykrotnie niższym.

Od 2000 roku odnotowuje się przyspieszenie rozwoju ośrodków handlowych. Badania firmy Healey and Baker wykazują, że w końcu 2000 roku łączna powierzchnia handlowa oddanych do użytku (od początku lat dziewięćdziesiątych) wielofunkcyjnych ośrodków handlowych wynosiła 2,7 mln m^2. Oznaczało to, że w przeliczeniu na 1000 mieszkańców Polski przypadało 70 m^2 tej powierzchni. Wskaźnik ten wzrósł zatem w ciągu 2000 roku ponad dwukrotnie w porównaniu z końcem 1999 roku [Centra handlowe, 2001].

Ośrodki handlowe występują głównie na obszarach najbardziej zurbanizowanych i tam właśnie koncentrują znaczący odsetek sieci handlu detalicznego. Z badań IRWiK przeprowadzonych w aglomeracji warszawskiej, konurbacji śląskiej i aglomeracji krakowskiej wynika, że skala koncentracji sieci detalicznej w ośrodkach handlowych jest zróżnicowana. Generalnie jest znacznie niższa niż na podobnych terenach krajów Europy Zachodniej. Wskaźniki urbanistyczne powierzchni sprzedażowej ośrodków handlowych (w przeliczeniu na 1000 mieszkańców) na trzech badanych obszarach kształtują się na poziomie od 74 (konurbacja śląska) do 175 m^2 (aglomeracja warszawska). Ośrodki handlowe skupiają zaś od 9,6% (w aglomeracji krakowskiej) do 22,8% (w aglomeracji warszawskiej) powierzchni sprzedażowej sklepów ogółem [Maleszyk, 2001].

O tempie i kierunkach rozwoju ośrodków handlowych w perspektywie kilkuletniej decydować będą przede wszystkim:

- wzrost zamożności polskiego konsumenta, w tym zwiększający się udział nabywców o dochodach wyższych niż przeciętne;
- rozwój motoryzacji indywidualnej i zmiany w stylu i jakości życia konsumentów, przekładające się na zmiany zwyczajów i preferencji zakupów;

- rozwój rynku nieruchomości komercyjnych i tendencje integracyjne na tym rynku (np. łączenie sklepów z różnorodnymi zakładami usługowymi, jak: rekreacyjnymi, kulturalnymi, finansowymi, biznesowymi itp.);
- kreowanie nowoczesnych centrów usługowych miast;
- niedobory handlu skoncentrowanego;
- wzrost znaczenia sklepów wyspecjalizowanych z ofertą markowych towarów i korzystne warunki lokowania tych sklepów w ośrodkach handlowych;
- możliwości redukcji kosztów działalności sklepów występujących w ośrodkach;
- wzrastające skłonności kupców do współdziałania w ośrodkach.

Trzeba się liczyć z tym, że występować będą nadal bariery rozwoju ośrodków handlowych. Ich rozwój będzie hamowany zmniejszającą się skłonnością do inwestowania wskutek pogarszającej się koniunktury gospodarczej i słabnącego tempa wzrostu naszej gospodarki, któremu towarzyszyć będzie wysoki poziom bezrobocia. Trzeba podkreślić, że już obecnie inwestorzy dostrzegają barierę dochodów dla rozwoju ośrodków handlowych. Dlatego też planują je, przede wszystkim w największych skupiskach ludności, gdzie występuje znaczący odsetek konsumentów o dochodach wyższych niż przeciętne. Oni właśnie są i będą główną grupą klientów ośrodków handlowych.

Wśród innych barier rozwoju istotne znaczenie będą miały: przepisy znowelizowanej ustawy o zagospodarowaniu przestrzennym dotyczące inwestycji wielkopowierzchniowych handlu oraz praktyczna ich realizacja przez samorządy terytorialne; także wciąż niskie zdolności kredytowe rodzimych przedsiębiorstw – potencjalnych inwestorów ośrodków handlowych. Wydaje się również, iż poważnym utrudnieniem będzie wciąż niska skłonność przedsiębiorstw do podejmowania wspólnych inwestycji, które zaowocowałyby etapową realizacją ośrodków handlowych.

Pomimo sygnalizowanych barier plany inwestorów wskazują na przełomowy rozwój ośrodków handlowych w latach 2001–2004. Z badań firmy Healey and Baker monitorującej omawiane inwestycje wynika, że w latach 2001–2004 przybędzie łącznie 4,9 mln m^2 powierzchni ośrodków handlowych. Jeśli inwestycje te zostaną w pełni zrealizowane uzyskamy prawie dwukrotny przyrost (181%) w stosunku do obecnie istniejącej powierzchni ośrodków handlowych w Polsce.

Ośrodki handlowe będą budowane nadal w ośmiu największych aglomeracjach (w Warszawie, Łodzi, Katowicach, Krakowie, Poznaniu, Szczecinie, Gdańsku-Gdyni-Sopocie, Wrocławiu), a ponadto w 65 innych miastach Polski, głównie średniej wielkości. Wymienione kierunki alokacji znajdują swoje uzasadnienie, bowiem zdaniem badanych przedsiębiorstw zarządzających ośrodkami handlowymi ich rynek w największych aglomeracjach jest prawie nasycony lub będzie zrównoważony w perspektywie do 2005 roku. Stąd też obserwujemy przesunięcie nakładów do miast średniej wielkości. W opinii badanych zarządców względne nasycenie ośrodkami handlowymi tej kategorii wielkości miast wystąpi około 2006 roku.

Oprócz wzrostu ilościowego wystąpią również istotne zmiany strukturalno-jakościowe ośrodków handlowych. Według opinii ekspertów osłabnie tempo rozwoju ośrodków wokół supermarketów czy hipermarketów. Intensywnie natomiast rozwijać się będą ośrodki handlowe z rozszerzonymi funkcjami usługowymi (głównie rekreacyjno-rozrywkowymi), nie tylko w centrach największych miast, ale i miast średniej wielkości. Także oferta pozamiejskich ośrodków handlowych będzie wzbogacana różnorodnymi zakładami usług rekreacyjno-rozrywkowych. Według prognoz Healey and Baker do 2007 r., oprócz ogólnomiejskich i regionalnych ośrodków handlowych z rozszerzonymi funkcjami usługowymi, będą też intensywnie rozwijane tzw. parki handlowe, czyli wyspecjalizowane centra wielkopowierzchniowych obiektów handlu łączące funkcje hurtu i detalu.

Zdaniem ekspertów – w miarę stopniowego nasycania rynków lokalnych – niektóre ośrodki handlowe występujące na skraju największych aglomeracji (zwłaszcza warszawskiej, poznańskiej, wrocławskiej) oraz w konurbacji górnośląskiej trzeba będzie przekształcić na: centra handlu hurtowego typu cash and carry, wyspecjalizowane parki handlowe czy centra fabryczne – outlet factory (zgrupowania sklepów oferujących towary markowe po cenach niższych niż w butikach czy firmowych salonach sprzedaży).

System zarządzania ośrodkami handlowymi

System zarządzania ośrodkami handlowymi w Polsce tworzą:

- wyspecjalizowane przedsiębiorstwa zarządzające ośrodkami i często również innymi nieruchomościami komercyjnymi (np. Ahold Real Estate Management, Apsys Polska, Casino DT, ECE Projektmanagement Polska, Foras Management Polska);
- developerzy – przedsiębiorstwa realizujące projekty rozwojowe (np. Echo Investment, ING Real Estate, International Development Management Polska, King Cross);
- inwestorzy (właściciele) ośrodków (np. Globe Trade Centre Galeria, Ikea Polska, Klif Holding – Polinvest, Land, Kupiec Poznański, Rece Poland);
- agencje i firmy wynajmu nieruchomości komercyjnych, analitycy tego rynku, firmy doradztwa inwestycyjnego (np. Healey and Baker Polska, Jones Lang La Salle);
- przedsiębiorstwa budowlane (np. Echo Investment);
- banki i inne instytucje rynku kapitałowego, jak fundusze wyspecjalizowane, towarzystwa ubezpieczeniowe, inwestycyjne;
- organy planowania przestrzennego i nadzoru budowlanego oraz inne jednostki samorządu terytorialnego i gospodarczego, mające wpływ na procesy decyzyjne dotyczące podjęcia budowy i lokalizacji ośrodków;
- jako finalne ogniwo systemu – zarządy poszczególnych ośrodków.

Badania wykazały, że podstawowe zasady, metody i instrumenty zarządzania ośrodkami handlowymi, niezależnie od ich szczebla lokalizacji (osiedlowe,

dzielnicowe, regionalne) są zbieżne. Występuje natomiast zróżnicowanie intensywności i zakresu wykorzystania niektórych instrumentów zarządzania ośrodkami handlowymi o dużym zasięgu oddziaływania, tzn. regionalnych i dzielnicowych z rozszerzonymi funkcjami usługowymi, w porównaniu z pozostałymi ośrodkami: osiedlowymi i dzielnicowymi z hipermarketem lub supermarketem oraz niewielką galerią handlową. To właśnie wyróżnia i stanowi specyfikę zarządzania największych ośrodków handlowych. Dla ich zarządców pierwszoplanowym bowiem zadaniem jest uatrakcyjnienie oferty towarowo-usługowej tak, aby przyciągnąć jak najwięcej nabywców i przynajmniej utrzymać wartość rynkową ośrodka handlowego. W procesie zarządzania są stosowane wówczas bardziej wyrafinowane i wysublimowane programy marketingowe zwiększające siłę oddziaływania ośrodka na lokalny rynek. Podnosi się przy tym jakość programów promocyjnych (inspirowanych przez zarząd ośrodka wśród jego użytkowników – najemców) celem ukształtowania wizerunku wyróżniającego dany ośrodek handlowy wśród innych konkurencyjnych zgrupowań sklepów i zakładów usługowych. Zwraca się również szczególną uwagę na jakościowe elementy udogodnień dla użytkowników (najemców) ośrodka w ramach facility management.

Sposoby zarządzania ośrodkami handlowymi różnicuje także różny rozkład kompetencji między zarządem pojedynczego ośrodka handlowego a firmą zarządzającą wieloma ośrodkami handlowymi. Zaznacza się przy tym trend lokowania zadań o charakterze strategicznym w wyodrębnionych komórkach funkcjonalnych firm zarządzających sieciami ośrodków handlowych. Natomiast zarządy poszczególnych ośrodków z reguły realizują funkcje zarządzania udogodnieniami dla najemców (facility management). W niektórych przypadkach rozkład zadań nie jest jednoznaczny w związku z uczestnictwem w zarządzaniu firm zewnętrznych o zdywersyfikowanej działalności (na rynku nieruchomości komercyjnych), a także, gdy przedsiębiorstwo tworzy dopiero sieć ośrodków handlowych, a dany ośrodek jest jej zalążkiem.

Podstawy dynamicznego zarządzania ośrodkami handlowymi

Głównym zadaniem dynamicznego zarządzania ośrodkami handlowymi jest efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów majątkowych w zależności od zmieniającego się otoczenia rynkowego oraz ogólnej sytuacji społeczno-gospodarczej i politycznej mającej wpływ na kształtowanie się rynku nieruchomości komercyjnych. Kwestią zasadniczą jest wybór odpowiedniej strategii zarządzania, uzależnionej od czynników zewnętrznych.

Z przeprowadzonych badań wynika, że w procesie zarządzania są realizowane trzy zasadnicze strategie, zorientowane na:

- osiąganie stabilnych dochodów czynszowych,
- wzrost wartości kapitałowej (rynkowej), poprzez rozbudowę lub zmianę przeznaczenia fragmentów ośrodka handlowego,

- procesy pomocnicze (udogodnienia) i kompleksowe świadczenie usług dla najemców (facility management).

W ograniczonym zakresie jest wykorzystywana czwarta strategia, ukierunkowana na cele użytkowe właściciela, będącego jednocześnie użytkownikiem znaczącej części ośrodka handlowego. Sprowadza się ona praktycznie do sprecyzowania zadań i kontroli kosztów np. hipermarketu, supermarketu czy innego sklepu wielkopowierzchniowego, stanowiącego główny akcent ośrodka. Dotyczy zatem inwestora, będącego równocześnie operatorem strategicznym ośrodka handlowego.

W odniesieniu do ośrodków handlowych może mieć zastosowanie również strategia portfelowa, ostatnio najbardziej nośna i akcentowana w literaturze przedmiotu. Ośrodki handlowe stanowią wówczas jeden z kierunków optymalizacji zarządzanego przez daną firmę portfela nieruchomości, pod względem dochodowości i ryzyka. W ramach tej strategii w odniesieniu do poszczególnych obiektów, jak np. ośrodki handlowe, obiekty biurowe, rekreacyjne, magazyny handlowe są podejmowane odrębne decyzje inwestycyjne [Śliwiński, 2000 s. 61–62].

Punktem wyjścia dla strategii: osiągania stabilnych dochodów czynszowych i wzrostu wartości kapitałowej jest określenie dwóch istotnych kategorii: wartości czynszowej i kapitałowej (rynkowej) ośrodków handlowych.

Wartość czynszowa, to roczny dochód netto z czynszu, generowany przy sprawnym zarządzaniu ośrodkiem handlowym. Przez dochód netto rozumie się przychody z tytułu wynajmu powierzchni ośrodka handlowego pomniejszone o koszty jego utrzymania. Często pod wpływem nacisku ze strony użytkowników (najemców) ośrodka praktykuje się oddzielenie od czynszu kosztów eksploatacji w postaci opłaty eksploatacyjnej. Wówczas przychód z czynszu jest dochodem netto, jeżeli tylko udało się powierzchnię ośrodka handlowego wynająć w całości.

Wartość kapitałowa natomiast jest utożsamiana w literaturze przedmiotu z wartością rynkową. Do jej określenia służy podejście dochodowe – metoda inwestycyjna. Do wyceny wartości kapitałowej metodą inwestycyjną wykorzystuje się współczynnik kapitalizacji. Określa on pewną proporcję rynkową pomiędzy wolnorynkową wartością ośrodka handlowego – jako nieruchomości – a jego wartością czynszową. Wartość współczynnika kapitalizacji ustala się na podstawie obserwacji rynku i analizy proporcji między cenami uzyskanymi przez porównywalne ośrodki handlowe, a ich wartościami czynszowymi. Najczęściej dąży się do uśrednienia tych proporcji celem określenia poziomu tego współczynnika. Wycenę wolnorynkowej wartości uzyskujemy zatem mnożąc współczynnik kapitalizacji przez wartość czynszową ośrodka handlowego. Czynność ta jest nazywana kapitalizacją dochodu (wartości czynszowej), a uzyskana tą drogą wartość miano wartości kapitałowej [Zarządzanie nieruchomościami, 2000 s. 224–225].

Odwrotność współczynnika kapitalizacji, w wyrażeniu procentowym, jest stopą zwrotu – odzwierciedlającą poziom ryzyka inwestycyjnego. Narzędzie to służy do oceny efektywności ekonomicznej projektu ośrodka handlowego jako inwestycji. Wykorzystują je właściciele ośrodków handlowych, a w tym

przede wszystkim inwestorzy strategiczni i główni użytkownicy tych ośrodków – operatorzy hipermarketów i supermarketów. Ocena efektywności ekonomicznej projektu inwestycyjnego ośrodka handlowego, a w tym hipermarketu i supermarketu, pozwala na określenie granicznego okresu zwrotu wydatkowanych nakładów inwestycyjnych. Z doświadczeń czołowych firm developerskich uczestniczących w zarządzaniu tego rodzaju projektami inwestycyjnymi wynika, że nakłady na budowę ośrodka handlowego rzadko zwracają się wcześniej niż po 4–5 latach. Stopa zwrotu z inwestycji w najlepsze stołeczne ośrodki handlowe – według oceny Jones Lang LaSalle – kształtuje się obecnie na poziomie 10,25%–11,25%, co pozwala na zwrot nakładów po około 9 latach. W świetle powyższych rozważań można stwierdzić, że wartość kapitałowa ośrodka handlowego jest wówczas funkcją bezpieczeństwa inwestycji związanej z budową tego ośrodka i jego potencjału dochodowego.

Maksymalizacja czynszowej i kapitałowej wartości jest podstawowym celem zarządzania dynamicznego ośrodkami handlowymi w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej. Natomiast w polskiej praktyce są stosowane strategie osiągania stabilnych dochodów czynszowych oraz wzrostu wartości kapitałowej ośrodków handlowych. Ich zarządcy starają się realizować te strategie poprzez:

- badania i analizy rynku nieruchomości komercyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem rynku ośrodków handlowych;
- sterowany marketing, w warstwie narzędzi promocyjnych i public relations, kształtujący wizerunek i atrakcyjność rynkową ośrodków;
- rozbudowę i modernizację fragmentów ośrodków;
- doskonalenie i poprawę ich funkcjonowania.

Z badań wynika także, że wzrost wartości kapitałowej (rynkowej) ośrodków handlowych wymaga opanowania umiejętności stosowania specyficznych zasad i narzędzi marketingowych właściwych dla nieruchomości komercyjnych. Trzeba zaznaczyć przy tym, że celem końcowym tego rodzaju zabiegów marketingowych jest skomercjalizowanie powierzchni ośrodka handlowego. Oznacza to wynajęcie lub sprzedaż całości powierzchni ośrodka z oczekiwanym efektem finansowym. Wymaga to szeroko zakrojonych badań rynku nieruchomości komercyjnych. W szczególności konieczne jest określenie jego charakteru i struktury, podmiotów konkurujących – ich zasobów i planowanych inwestycji oraz określenie rynku docelowego, na którym zamierza się ulokować dany ośrodek handlowy. Kluczowym wnioskiem z tych badań i analiz powinno być oszacowanie wielkości powierzchni handlowej i usługowej w poszczególnych kategoriach funkcjonalnych, branżowych, rodzajów form handlu i usług itp., która może być wynajęta (lub sprzedana) w planowanym ośrodku handlowym, w określonych latach objętych analizą. Następnie należy określić wstępną koncepcję ułożenia planu wynajmowanych powierzchni według ich rodzaju i wielkości [Lipiński, 2000].

Z przeprowadzonych badań wynika, że firmy zarządzające ośrodkami handlowymi w zdecydowanej większości podejmują własne badania, same ana-

lizują i oceniają rynek nieruchomości komercyjnych. Prowadzą monitoring transakcji kupna-sprzedaży na tym rynku oraz kształtowania się poziomu stawek czynszu. Niektóre z nich korzystają z podobnych analiz, ocen rynkowych i monitoringu, zlecanych jednostkom zewnętrznym w ramach outsourcingu.

Podstawowym narzędziem zarządzania dynamicznego ośrodkami handlowymi jest tzw. plan zarządzania nieruchomością, w którym zawarte są również elementy strategii komercjalizacji ośrodka handlowego. Ponadto – jak wynika z badań – wykorzystuje się dwa inne instrumenty zarządzania, będące jednocześnie podstawą do negocjacji umów z najemcami powierzchni ośrodka. Są to: szczegółowy plan zagospodarowania przestrzeni ośrodka handlowego oraz szczegółowe studium opłacalności projektu tego ośrodka.

W szczegółowym planie zagospodarowania przestrzeni ośrodka rozstrzyga się kwestie konkretnego usytuowania poszczególnych rodzajów oraz branż sklepów i zakładów usługowych, ich charakteru asortymentowego z uwzględnieniem standardu jakościowego usług, wielkości powierzchni, wzajemnego usytuowania w stosunku do głównych ciągów ruchu nabywców, elementów tzw. małej architektury itp. Na tym etapie są formułowane wstępne propozycje zagospodarowania i aranżacji sklepów oraz zakładów usługowych przez wybrane przedsiębiorstwa – potencjalnych najemców ośrodka.

Stadium opłacalności projektu ośrodka handlowego zawiera natomiast rozstrzygnięcia w zakresie opłacalności poszczególnych rodzajów i branż sklepów oraz zakładów usługowych w konkretnych warunkach lokalizacji. Jest podstawą wyboru odpowiedniej mieszanki branż oraz form handlu i usług, dla zapewnienia optymalnych warunków funkcjonowania ośrodka handlowego.

Oprócz zagadnień analizy rynku, zagospodarowania i komercjalizacji planowanych ośrodków handlowych, istotną kwestią dla podnoszenia ich wartości i atrakcyjności rynkowej jest sterowany marketing, tzn. zespół działań kształtujących wizerunek, niepowtarzalny image ośrodka. Z przeprowadzonych badań wynika, że zarządcy ośrodków handlowych wykorzystują paletę różnorodnych narzędzi promocyjnych i public relations mających na celu, najczęściej:

- zwiększenie lojalności klientów ośrodka handlowego,
- penetrację rynku dla przyciągnięcia klientów ze stref wpływów innych, konkurencyjnych ośrodków handlowych,
- zwiększenie strefy wpływów ośrodka handlowego,
- zwiększenie koszyka zakupów przeciętnego klienta ośrodka handlowego.

Trzeba podkreślić, że programy marketingowe podejmowane w ramach dynamicznego zarządzania ośrodkami handlowymi są niesłychanie zróżnicowane i trudno je systematyzować. Warto zaznaczyć, że żadna z badanych firm zarządzających ośrodkami handlowymi nie chciała udostępnić charakterystycznego dla niej programu marketingowego. Nie można się temu dziwić zważywszy na wciąż niewielkie doświadczenie w zarządzaniu ośrodka-

mi handlowymi w Polsce, a także – strzeżenie tych doświadczeń przed konkurencją.

Praktyka ostatnich lat dostarcza nam wiele interesujących przykładów programów zmierzających do korzystnych zmian oferty asortymentowo-usługowej ośrodków handlowych. I tak np. ośrodek handlowy Galeria Mokotów w Warszawie zyskujący na atrakcyjności rynkowej (głównie dzięki rozszerzonej ofercie usług o charakterze rekreacyjno-rozrywkowym oraz znacznemu zróżnicowaniu sklepów specjalistycznych) będzie rozbudowywany o kolejne 18 tys. m^2. Decyzję rozbudowy uzasadnia się tym, iż omawiany ośrodek będąc najpopularniejszym i najmodniejszym w Warszawie – odniósł sukces rynkowy. Jednocześnie ośrodek ten stanowi wzorzec dla nowych rozwiązań rozbudowywanych ośrodków handlowych w Warszawie: Reduta, Targówek i Promenada oraz Janki bis w Jankach koło Warszawy.

Dla działalności podstawowej najemców (użytkowników) ośrodka handlowego istotne, choć często nie doceniane znaczenie mają procesy drugoplanowe, wspierające realizację celów i zadań działalności podstawowej. Zarządzanie udogodnieniami (facility management) jest właśnie tak rozumianym zarządzaniem procesami drugoplanowymi. Wszelkie bowiem niedogodności związane z użytkowaniem lokalu sklepowego czy usługowego w ośrodku handlowym obniżają wydajność pracy, negatywnie oddziałują na realizację celów podstawowych przedsiębiorstw-najemców, a w wymiarze finansowym – na ich koszty działalności operacyjnej i wynik finansowy.

Facility management jest koncepcją zarządzania zorientowaną na najemców całościowym świadczeniem usług. Jej podstawę stanowią kompleksowe zasady podejmowania decyzji dla optymalnego planowania, użytkowania i przystosowania budynków, ich urządzeń i świadczeń do każdego stanowiska pracy w procesach podstawowych przedsiębiorstw handlowych i usługowych. Decyzje te, wzmacniane odpowiednimi systemami informacyjnymi, wspomagają kierowanie w poszczególnych przedsiębiorstwach w sposób strategiczny [Wahlen, 1997].

Ekonomiczny sens zarządzania udogodnieniami sprowadza się zatem do odciążenia właściciela i użytkowników ośrodka handlowego od problemów drugoplanowych. Wówczas użytkownicy ośrodka mogą skoncentrować uwagę na realizacji procesów podstawowych, tj. sprzedaży i świadczeniu usług. Oferta zarządzania udogodnieniami musi być taka, aby rzeczywiście wspierały one procesy podstawowe, doprowadzały do wzrostu wydajności, redukcji kosztów bądź zwalniały właściciela i użytkownika od uciążliwych dla nich i pracochłonnych czynności drugoplanowych.

W ramach tej koncepcji zarządzania wyodrębnia się trzy podstawowe obszary udogodnień:

- technicznych,
- architektoniczno-przestrzennych,
- gospodarczych (finansowych).

Z przeprowadzonych badań wynika, że zarządcy ośrodków handlowych w większości przypadków doceniają znaczenie tych udogodnień.

W zarządzaniu udogodnieniami technicznymi (zarządzaniu techniką) zwracają szczególną uwagę na:

- utrzymanie satysfakcjonującego najemców stanu technicznego zabudowań ośrodka handlowego;
- zapewnienie sprawnego funkcjonowania urządzeń w budynkach ośrodka, zwłaszcza urządzeń wentylacyjnych i klimatyzacyjnych. Mniejszą wagę przywiązuje się przy tym do systemów automatyzacji urządzeń i elektronicznego przepływu informacji oraz systemu komunikacji;
- zapewnienie sprawnego zarządzania służbami technicznymi, co jest gwarantowane zazwyczaj utrzymaniem całodobowych usług technicznych.

Zarządcy ośrodków handlowych często zapewniają także dostęp do Internetu i umożliwiają najemcom przesyłanie korespondencji i danych poprzez sieć internetową.

W ramach zarządzania udogodnieniami architektoniczno-przestrzennymi (zarządzania powierzchnią) zarządcy ośrodków handlowych – jak wynika z badań – realizują przede wszystkim takie zadania, jak:

- ocena stanu i konserwacja powierzchni użytkowej ośrodka handlowego,
- organizacja przestrzeni ośrodka, jej planowanie i kontrola wykorzystania,
- świadczenie usług podstawowych, w szczególności: ochrona ośrodka, wyodrębnienie recepcji, obsługa centrali telefonicznej, utrzymanie porządku i czystości w ośrodku, zawieranie umów ubezpieczeń majątkowych dla najemców.

Niekiedy usługi takie, jak: ochroniarskie, porządku i czystości, pielęgnacji zieleni, specjalistyczny serwis techniczny są zlecane przez zarządców ośrodków handlowych wyspecjalizowanym przedsiębiorstwom, które świadczą w sposób profesjonalny tego rodzaju usługi specjalistyczne na rynku nieruchomości komercyjnych.

Z przeprowadzonych badań wynika, że w ramach zarządzania udogodnieniami gospodarczymi (zarządzania finansowego) zarządcy ośrodków handlowych zwracają szczególną uwagę na:

- kształtowanie właściwych relacji między właścicielem, zarządem ośrodka i jego użytkownikami (najemcami) celem eliminowania lub niedopuszczania do sytuacji konfliktowych;
- podejmowanie na życzenie właściciela projektów zmian ośrodka handlowego i zarządzanie tymi projektami o charakterze: inwestycyjnym (rozbudowa ośrodka), modernizacyjnym, organizacyjnym;
- zagadnienia koordynacji finansowej i logistyki związanej z zarządzaniem techniką i powierzchnią ośrodka;
- zagadnienia koordynacji finansowej i logistyki odnoszącej się do kreowania stref zysku w ośrodku (najbardziej rentownych branż i rodzajów sklepów oraz zakładów usługowych);
- zagadnienia związane z najmem powierzchni w ośrodku.

Istotnym narzędziem zarządzania finansowego jest budżetowanie, z którego korzysta zarządca ośrodka handlowego w celu określenia priorytetów wy-

datków na podstawie prognozowanych przychodów. Budżet jest szczegółowym zestawieniem przewidywanych przychodów i kosztów (wydatków), dotyczących konkretnego ośrodka handlowego, w danym przedziale czasowym. Budżet spełnia tak ważne funkcje, jak:

- jest planem finansowym i podstawą podejmowania przez zarządcę wyważonych, racjonalnych decyzji zarówno o charakterze operacyjnym, jak i strategicznym;
- służy zarządcy do przygotowania kompleksowego planu zarządzania ośrodkiem, planu o charakterze strategicznym;
- jest narzędziem do osiągnięcia porozumienia zarządcy z właścicielem ośrodka, a także podstawą kontroli prawidłowości i skuteczności zarządzania ośrodkiem [Zarządzanie nieruchomościami, 2000 s. 129–131].

Przeprowadzone badania wskazują na wykorzystywanie przez zarządców ośrodków handlowych budżetów: operacyjnego, przepływów pieniężnych i kapitałowego.

Budżet operacyjny (przygotowywany zazwyczaj na okres 1 roku) zawiera poszczególne składniki przychodów: efektywne i potencjalne, koszty operacyjne oraz dochód operacyjny.

Budżet przepływów pieniężnych (cash flow) jest sporządzany na bazie budżetu operacyjnego. Oprócz planowanych przychodów i kosztów, obejmuje również koszty nieoperacyjne. Zalicza się do nich wydatki związane z obsługą ewentualnego zadłużenia (raty kredytu z odsetkami) i nakładami inwestycyjnymi lub odpisami na fundusz remontowy.

W budżecie kapitałowym (najczęściej pięcioletnim) zarządca ośrodka handlowego kalkuluje koszty planowanych inwestycji, remontów i modernizacji. Ich ustalenie poprzedza analiza stanu technicznego istniejących zabudowań, określenie potrzeb remontowych, modernizacyjnych czy nawet przebudowy i rozbudowy ośrodka handlowego. W budżecie kapitałowym określa się zarówno źródła sfinansowania działalności remontowo-modernizacyjnej i inwestycyjnej, jak i poziom poszczególnych rodzajów planowanych kosztów remontów, modernizacji oraz inwestycji w podziale na okresy roczne. Czynności związane z kalkulacją kosztów poprzedzają rozstrzygnięcia w zakresie: czasu wykonania zleconych robót remontowo-modernizacyjnych (ewentualnie budowlanych), wysokości wydatków na te roboty i terminów płatności. Do kalkulacji kosztów zarządca ośrodka handlowego może posłużyć się dostępnymi katalogami cen na roboty budowlane i instalacyjne, względnie zlecić opracowanie kosztorysu ekspertowi zewnętrznemu lub oprzeć się na cenach wynikających ze złożonych ofert w tym zakresie.

Celem zapewnienia odpowiednich informacji dla sporządzenia budżetu, niektórzy zarządcy ośrodków handlowych prowadzą rejestr nieruchomości i najemców, organizują systemy przepływu informacji i komunikacji wewnętrznej między najemcami i zarządem ośrodka, prowadzą wyodrębnioną rachunkowość i analizy finansowe służące temu budżetowi. Dotyczy to jednak połowy badanych zarządców ośrodków handlowych.

Zarządzanie najmem w ośrodkach handlowych

Zagadnienia zarządzania najmem – choć stanowią główny trzon problematyki facility managament – zasługują na odrębną uwagę ze względu na ich złożoność i wieloaspektowość. Z badań wynika, że podstawowym instrumentem zarządzania najmem są wieloletnie umowy najmu (najczęściej na okres 5–10 lat) – ewoluujące z umów standardowych w kierunku umów złożonych. Te ostatnie zawierają bowiem wiele szczegółowych ustaleń dotyczących warunków najmu, sposobów regulacji zobowiązań przez najemców, wysokości stawek czynszu i opłat eksploatacyjnych itp., co sprawia, że mogą stanowić czynnik stabilizujący strukturę najemców w ośrodkach handlowych.

Z przeprowadzonych badań wynika, że dobór najemców dokonuje się w procesie komercjalizacji ośrodka handlowego. Proces ten obejmuje m.in.: analizę czynników i kryteriów doboru najemców na płaszczyźnie oferty towarowo-usługowej samego ośrodka, spójności układu i jednocześnie odpowiedniego zróżnicowania najemców oraz stawianych im określonych wymagań o charakterze finansowym (tabl. 1).

Tablica 1

Czynniki doboru najemców w ośrodkach handlowych

Czynnik	Kolejność czynnika według stopnia ważności (1=najważniejszy)	
	dominanta	wartość średnia
Ukształtowanie bogatej oferty towarowo-usługowej ośrodka handlowego	1	3,1
Osiąganie regularnych i pełnych wpływów czynszowych	1 i 2	3,2
Ukształtowanie struktury najmu zorientowanej na zapewnienie harmonijnego i stabilnego układu najemców	1	3,3
Uzyskanie wysokiej atrakcyjności kompleksowej oferty towarowo-usługowej ośrodka handlowego	2	2,3
Solidność finansowa najemców	2	2,5
Poziom stawek czynszu	3 i 5	4,8
Utrzymanie pożądanego prestiżu ośrodka handlowego wobec nabywców	5	4,8
Zróżnicowany standard jakościowy usług z jednoczesnym zapewnieniem pożądanego minimum jakości	6 i 10	6,3
Eliminowanie nadmiernej konkurencji		6,4
Zapewnienie koniecznych udogodnień dla nabywców wynikające z lokalizacji szczegółowej ośrodka handlowego	6	6,7
Kształtowanie oferty towarowo-usługowej ośrodka dla zróżnicowanych grup nabywców, nie ukierunkowanej np. na grupy etniczne, wyznaniowe itp.	6 i 11	7,2

Źródło: badania własne

W ramach tego procesu dokonuje się również wyboru operatora strategicznego, który ma zagwarantować sukces rynkowy ośrodka handlowego. W wyniku analiz zawartych w studium opłacalności projektu i ustaleń szczegółowe-

go planu zagospodarowania przestrzeni ośrodka handlowego dokonuje się ponadto wyboru poszczególnych najemców. Wymienione studium opłacalności i szczegółowy plan zagospodarowania obok strategicznego planu zarządzania – jak już podkreślono – są podstawowymi instrumentami dynamicznego zarządzania ośrodkami handlowymi.

Z przeprowadzonych badań wynika, że narzędziami zabezpieczającymi interesy właściciela ośrodka handlowego wobec najemców, z tytułu realizacji umów najmu, są: opłaty czynszowe, opłaty eksploatacyjne, gwarancje bankowe i ubezpieczeniowe, depozyty lub kaucje i inne instrumenty (np. renegocjacja umów najmu). Wykorzystuje je w imieniu właściciela zarządca ośrodka handlowego w: polityce czynszowej, nadzorze i kontroli realizacji umów najmu, działaniach korygujących strukturę najemców w ośrodku itp.

Poziom czynszu w ośrodkach handlowych jest zróżnicowany i uzależniony od wielu czynników. Firmy zarządzające ośrodkami analizują różnorodne czynniki i kryteria przy określeniu poziomu stawek czynszu. Z przeprowadzonych badań wynika, że zasadniczy wpływ na zróżnicowanie stawek czynszu mają:

- wielkość sklepu lub modułu handlowego,
- sytuacja na rynku nieruchomości komercyjnych,
- lokalizacja sklepu lub zakładu usługowego w pobliżu magnesów ośrodka handlowego, a także wejść do obiektów wielkopowierzchniowych typu hipermarket lub supermarket (i ich kas).

Mniejszy wpływ wywierają natomiast takie czynniki i kryteria, jak: „branża sklepu lub zakładu usługowego", „powierzchnia witryn wystawowych" oraz „lokalizacja w galerii handlowej".

Biorąc pod uwagę fakt, że umowy najmu są zawierane na długi okres (pięcioletni, dziesięcioletni) wysokość czynszu wymaga określonej indeksacji ze względu na oddziaływanie czynników zewnętrznych, a przede wszystkim inflacji. W praktyce polskiej w odniesieniu do ośrodków handlowych ustala się stawki czynszu w walucie obcej, stabilniejszej od polskiego złotego. W ostatnim okresie pojawiają się jednak próby określania czynszu również w złotych, w związku z malejącym i stabilizującym się poziomem inflacji. Eksperci z firm: Healey and Baker i Jones Lang LaSalle oceniają, że przy szybko rozwijającym się rynku ośrodków handlowych następuje stabilizacja stawek czynszu. Jest ona już zauważalna w największych aglomeracjach w kraju. Podkreślają przy tym, że czynsze te kształtują się na poziomie niższym niż ceny najmu 1 m^2 powierzchni sklepu lub zakładu usługowego przy głównych ulicach handlowych dużych miast.

Z obserwacji i badań wynika, że znikomy udział wśród najemców w ośrodkach handlowych mają przedsiębiorstwa z kapitałem polskim. Głównymi przyczynami tego stanu są: zbyt wysoki poziom stawek czynszu oraz częste obciążenia kosztami aranżacji sklepu lub zakładu usługowego, przekraczającymi możliwości polskich najemców. Trzeba odnotować, że sytuacja w tym zakresie ulega ostatnio korzystnym zmianom. Zmniejszające się stawki czynszu

i coraz większa atrakcyjność oferty polskich operatorów sklepów markowych sprawiają, że wielu z nich ma szanse ulokowania swojej działalności w ośrodkach handlowych.

Badania wykazały także, że o sukcesie rynkowym ośrodka handlowego decydują coraz bardziej działania jego zarządu (i firmy zarządzającej ośrodkami) kreujące współpracę między najemcami, inspirujące i koordynujące podejmowane przez nich programy marketingowe.

Podsumowanie i wnioski

1. Współczesne zarządzanie ośrodkami handlowymi jest procesem dynamicznym, w którym różnorodne działania i decyzje zmierzają do zabezpieczenia czynszowej i utrzymania (a także zwiększenia) wartości kapitałowej (rynkowej) ośrodków.
2. Kluczowe znaczenie w tym zarządzaniu mają zagadnienia wskazujące na specyfikę rynku ośrodków handlowych jako segmentu nieruchomości komercyjnych. Zróżnicowany stopień aplikacji tych zagadnień wskazuje na różne koncepcje i sposoby zarządzania ośrodkami handlowymi, a także – kierunki doskonalenia tego zarządzania.
3. Wyniki badań potwierdzają rosnącą rolę dynamicznego (proaktywnego) zarządzania ośrodkami handlowymi w Polsce. W jego ramach są realizowane strategie zorientowane na: osiąganie stabilnych dochodów czynszowych, wzrost wartości kapitałowej ośrodków handlowych, procesy pomocnicze (udogodnienia) i kompleksowe świadczenie usług dla użytkowników (najemców) ośrodków (facility management).
4. Również na szczególną uwagę zasługują zagadnienia zarządzania najmem, ze względu na ich złożoność i wieloaspektowość. Podstawą tej dziedziny zarządzania są wieloletnie umowy najmu, coraz bardziej stabilizujące struktury najemców w ośrodkach handlowych.
5. Z przeprowadzonych badań wynika, że dobór najemców dokonuje się w procesie komercjalizacji ośrodka handlowego obejmującym: analizę czynników i kryteriów tego doboru z uwzględnieniem wyboru operatora strategicznego, rozstrzygnięcia w studium opłacalności i szczegółowego planu zagospodarowania przestrzeni ośrodka. Są to jednocześnie podstawowe instrumenty dynamicznego zarządzania ośrodkami handlowymi o charakterze strategicznym.
6. Z badań wynika, że wciąż znikomy udział wśród użytkowników (najemców) ośrodków handlowych mają przedsiębiorstwa z kapitałem rodzimym. Spowodowane jest to przede wszystkim zbyt wysokimi stawkami czynszu i częstym obciążaniem kosztami aranżacji sklepów i zakładów usługowych przekraczającymi możliwości polskich najemców. Sytuacja w tym zakresie ulega ostatnio stopniowym, korzystnym zmianom.
7. Badania wykazały także, że o sukcesie rynkowym ośrodka handlowego decydują coraz bardziej działania jego zarządu określane mianem sterowa-

nego marketingu, tj. kreujące współpracę między najemcami, inspirujące i koordynujące podejmowane przez nich programy marketingowe.

Bibliografia

Centra handlowe – Polska regionalna [2001]. Referat przedstawicieli zarządu Healey and Baker Polska, wygłoszony na konferencji w Szczyrku, w dniu 22 czerwca 2001 r., towarzyszącej ogólnopolskim targom nieruchomości.

Gawron H., *Znaczenie zarządcy w gospodarowaniu nieruchomościami*. [2000] „Nieruchomości, Rynek i Prawo", nr 4.

Maleszyk E., *Kierunki rozwoju ośrodków handlowych w Polsce*. [2001] „Handel Wewnętrzny", nr 4–5.

Olearczyk A., *Zarządzanie ośrodkami handlowymi*, [1974] Instytut Handlu Wewnętrznego, Warszawa (Biblioteka IHW nr 113).

Śliwiński A., [2000] *Zarządzanie nieruchomościami. Podstawy wiedzy i praktyki gospodarowania nieruchomościami*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

Wahlen R., [1997] *Gebaude – Management versus Facility – Management*, w: *Das grosse Handbuch Immobilien – Management*, Verl. Moderne Industrie, Augsburg.

Zarządzanie nieruchomościami, [2000] praca zbiorowa pod kier. naukowym E. Kucharskiej-Stasiak. Instytut Nieruchomości Valor, Łódź.