

Rafał Zbyrowski

Zarządzanie strategiczne nieruchomościami komercyjnymi w Polsce

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 4 (18), 85-92

2016

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE NIERUCHOMOŚCIAMI KOMERCYJNYMI W POLSCE / The strategic management of commercial real estates in Poland

Adres do korespondencji:

e-mail: Rzbyrowski@wz.uw.edu.pl

STRESZCZENIE

Niniejszy artykuł zawiera rozważania poświęcone zarządzaniu strategicznemu w odniesieniu do nieruchomości komercyjnych w Polsce. Istotną kwestią jest złożony proces kształtowania wartości takich nieruchomości, które stosunkowo rzadko zmieniają właściciela i są traktowane jako inwestycje wybitnie kapitałochłonne. Ponadto uwagę poświęcono także kwestii wyboru rozmaitych strategii zarządzania w zależności od rodzaju nieruchomości komercyjnych oraz przywołano funkcjonujące w literaturze fundamentalne definicje związane z zarządzaniem strategicznym oraz rynkiem nieruchomości w Polsce.

SŁOWA KLUCZOWE: NIERUCHOMOŚCI KOMERCYJNE; ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE; RYNEK NIERUCHOMOŚCI; ZARZĄDZANIE NIERUCHOMOŚCIAMI; WARTOŚĆ NIERUCHOMOŚCI; TECHNIKI ZARZĄDZANIA NIERUCHOMOŚCIAMI.

JEL CLASSIFICATION: R3, R30, R33, R39.

ABSTRACT

This article contains a discussion of the strategic management with respect to commercial real estates in Poland. An important issue there is the complex process of creating the value of such a property. Commercial real estates very rarely change hands and are highly capital-intensive investments. In addition, an attention was also paid to the choice of different management strategies depending on the type of commercial real estates. Moreover the author would like to remind fundamental definitions existing in the literature related to the strategic management, and the real estate market in Poland.

KEY WORDS: COMMERCIAL REAL ESTATE; STRATEGIC MANAGEMENT; REAL ESTATE; PROPERTY MANAGEMENT; PROPERTY VALUE; PROPERTY MANAGEMENT TECHNIQUES.

1. WSTĘP

W polskiej literaturze przedmiot zarządzania nieruchomościami jest tematem popularnym. Nie brakuje opracowań dotyczących rynku nieruchomości, jego struktury i elementów charakterystycznych. Brakuje jednak kompleksowego opracowania poruszającego problemy zarządzania strategicznego nieruchomościami komercyjnymi. Strategię zarządzającą takich projektów kształtuje się w praktyce na doświadczeniach przedsiębiorstw, które muszą uwzględnić w swych działaniach specyfikę rynku nieruchomości.

Celem głównym artykułu jest analiza specyfiki budowania strategii rozwoju inwestycji na rynku nieruchomości komercyjnych. Hipoteza główna brzmi zatem następująco: „zarządzanie strategiczne jest jednym z kluczowych determinantów kreowania wartości nieruchomości komercyjnych”. W opracowaniu pomocniczo poruszone zostaną kwestie wyboru optymalnej strategii zarządzania w zależności od rodzaju i funkcji nieruchomości komercyjnej. Artykuł zawiera charakterystykę polskiego rynku nieruchomości komercyjnych stanowiąc zarazem próbę odpowiedzi na pytanie: czy możliwe jest przeniesienie zasad zarządzania strategicznego na grunt nieruchomości komercyjnych.

2. KLASYFIKACJA NIERUCHOMOŚCI W UJĘCIU PRAWNYM, UŻYTKOWYM I BIZNESOWYM

W prawie polskim wyróżnia się trzy rodzaje nieruchomości: gruntowe, budynkowe, lokalowe. Oprócz tego klasycznego podziału nieruchomości, istnieje wiele innych kryteriów ich klasyfikacji, tj. geograficzne, sektorowe, celowe itp. Na potrzeby tego artykułu największego znaczenia nabiera najszerza kategoryzacja nieruchomości dokonywana w oparciu o cel ich wykorzystania. Zgodnie z nią nieruchomości można podzielić na nieruchomości komercyjne oraz mieszkalne (Wiśniewska, 2011: 12-14). O ile nieruchomości mieszkalne służą zaspokojeniu potrzeb bytowych ludności, to nieruchomości komercyjne są wykorzystywane do działalności gospodarczej. Pojęcie nieruchomości komercyjnej jest różnorodnie definiowane w polskiej literaturze. Wynika to przede wszystkim z praktycznego charakteru tego pojęcia. Definicje nieruchomości komercyjnej pojawiają się głównie w opracowaniach teoretycznych, w których za nieruchomość komercyjną uznaje się nieruchomości „nabyte (wybudowane) lub użytkowane z zamiarem osiągnięcia zysku” (Kietliński, 2009: 41), „przeznaczone do prowadzenia działalności gospodarczej innej niż produkcyjna i rolna” (Cicharska, Reksa, 2008: 15), „wykorzystywane w celu osiągnięcia okresowych przychodów pochodzących z jej użytkowania lub własności w postaci przepływających w czasie strumieni kapitałowych” (Lipiński, 2000: 30), „przynoszące właścicielowi dochody w postaci czynszu z umów najmu lub dzierżawy oraz/lub dochody w postaci wzrostu jej wartości rynkowej”.

Nieruchomość komercyjna jest więc jedną z form lokaty kapitału, biznesem umożliwiającym osiągnięcie określonego dochodu. Dochodem tym jest nie tylko czynsz płacony przez najemców i dzierżawców, ale również wzrost wartości samej nieruchomości (Trojanowski, 2002: 38). Poprawa koniunktury na rynku nieruchomości i/lub działania właściciela mogą bowiem przyczynić się do uzyskania mierzalnego przychodu w postaci różnicy między ceną sprzedaży nieruchomości a ceną jej zakupu. Inwestycje w tego typu nieruchomości mają charakter długoterminowy, a sami inwestorzy znacznie łatwiej godzą się z przejściową utratą dochodu niż z uszczerbkiem kapitału. Nieruchomość komercyjna jest więc obiektem inwestycji osób, często niezwiązanych z użytkowaniem posiadanej nieruchomości, których głównym celem jest zabezpieczenie zainwestowanego kapitału. Jednakże jak wskazuje T. Żurowski nieruchomość komercyjna nie tylko dobrze zabezpiecza zainwestowany kapitał, ale rów-

nież zapewnia regularny dochód i czasami nawet ulgi podatkowe (Żurowski, 2000: 224). Wadą takich inwestycji jest fakt niepodzielności zamrożonego kapitału oraz skomplikowane, czasochłonne i kosztowne wycofywanie się z poczynionych nakładów.

W polskim prawie nie istnieje definicja nieruchomości komercyjnej. Ma ona charakter umowny i praktyczny, ponieważ jest wykorzystywana głównie przez inwestorów, doradców, zarządców, pośredników, przedstawicieli banków i właścicieli nieruchomości. Ze względu na charakter prowadzonej działalności na nieruchomościach komercyjnych dzielimy je na: nieruchomości biurowe, nieruchomości handlowe, centra logistyczne i magazynowe oraz inne nieruchomości nieklasyfikowane tj. hotele, kina, sale widowiskowo-sportowe, centra odnowy biologicznej, parkingi, place manewrowe, nieruchomości mieszkaniowe przeznaczone na sprzedaż lub wynajem, itp. (Jońska, 2011: 16).

3. RYNEK NIERUCHOMOŚCI KOMERCYJNYCH W POLSCE

Dynamika zmian na polskim rynku nieruchomości komercyjnych znacząco odbiega od sytuacji na rynku mieszkaniowym. Łączny wolumen inwestycji w nieruchomości komercyjne w Polsce wyniósł w 2013 r. 3,3 mld euro i był o 22% wyższy niż w roku 2012, nie przekraczając jednak poziomu z 2007 roku (<http://www.colliers.com/-/media>). Co ciekawe, Polsce kilka razy udało się osiągnąć pozycję regionalnego lidera pod względem łącznego wolumenu transakcji oraz płynności rynku. Polski rynek nieruchomości komercyjnych jest uznawany za rynek dojrzały. Jak szacują analitycy „inwestorzy będą nadal oferować wyższe ceny w zamian za większą długość przepływów pieniężnych generowanych przez nabywane nieruchomości”. Najwyższe stopy zwrotu na rynku nieruchomości biurowych osiągane są w warszawskim Centralnym Obszarze Biznesu (ok. 6,00% - 6,25%) oraz na Mokotowie (7,50% - 7,75%). Stopy zwrotu na rynku nieruchomości handlowych wynoszą od ok. 6% w Warszawie i innych dużych miastach maksymalnie do 8,5% w mniejszych, lecz nowoczesnych regionalnych centrach handlowych. Stopy zwrotu na rynku nieruchomości magazynowych wynoszą poniżej 7,5%, ale są one determinowane przez przepływy pieniężne generowane przez wieloletnie umowy najmu. W przypadku nieruchomości, które charakteryzują się krótszymi okresami najmu, stopy zwrotu są wyższe o około 50-75 punktów bazowych. W 2013 r. polski rynek inwestycyjny nieruchomości odnotował ponad 65 transakcji. Rynki regionalne stanowiły ok. 55% łącznej wartości transakcji. Ry-

nek nieruchomości handlowych odnotował 47% udziału w rynku, nieruchomości biurowe 38%, a magazynowe 12%. Polska jest uważana za atrakcyjny rynek inwestycyjny zarówno w krótkim, jak i długim okresie. Rynek nieruchomości w Polsce odgrywa dużą rolę pod względem wartości transakcji, płynności rynku oraz dostępności finansowania dłużnego. Przyszła sytuacja na rynku nieruchomości komercyjnych jest uzależniona od dostępności na sprzedaż nieruchomości odpowiedniej jakości, dostępności finansowania dłużnego, jak i rozwoju sytuacji makroekonomicznej (Ghosh, Petrova, 2016). Jak wskazują analitycy, polski rynek nieruchomości będzie charakteryzował się postępującą dywersyfikacją portfela inwestorów, w tym kapitału z Polski, Niemiec, Wielkiej Brytanii, Stanów Zjednoczonych, Chin oraz Bliskiego Wschodu (<http://www.colliers.com/-/media>).

4. CHARAKTERYSTYKA ZARZĄDZANIA NIERUCHOMOŚCIAMI KOMERCYJNYMI

Techniki zarządzania nieruchomościami komercyjnymi różnią się w zależności od ich charakteru. Nieruchomości komercyjne można podzielić na te o charakterze typowo inwestycyjnym (biurowiec, kamienica czynszowa, itp.) oraz merkantylnym (centrum handlowe, hotel), (Żurowski, 2000: 223). Mimo że celem zarządzania w obu przypadkach jest zysk, to występują między nimi znaczące różnice. Klasyfikacja nieruchomości, choć jest kwestią umowną, determinuje strategię i sposób zarządzania nieruchomością, strategię najmu i jej strukturę, sposób wykorzystania nieruchomości, strukturę zatrudnienia podwykonawców, sposób kierowania nieruchomością, itp. (Jońska, 2011: 21-22).

W przypadku nieruchomości biurowych cele ich zarządców będą znacząco się różnić w zależności od klasy obiektu. Celem zarządcy nieruchomości klasy A jest zazwyczaj możliwie najwyższy zysk i przyciągnięcie rozpoznawalnych najemców, podczas gdy strategią zarządcy nieruchomości klasy C jest utrzymanie aktualnych najemców. Klasyfikacja biurowców ma także wpływ na strukturę najmu budynków biurowych. Klasa budynku, jego wyposażenie i lokalizacja nie tylko wpływają na wizerunek biurowca, ale decydują o cenie najmu jego powierzchni. Powierzchni najmu w starszych budynkach szukają niewymagający najemcy, dla których priorytetem jest przede wszystkim cena. W nowoczesnych biurowcach miejsca będą poszukiwały prestiżowe firmy dbające o swój wizerunek zewnętrzny (Petra Škevin, 2011). Klasyfikacja biurowców determinuje również

strukturę zatrudnienia. Starsze budynki wymagają większych nakładów remontowych, co nierzadko wiąże się z koniecznością przyjęcia do stałej pracy specjalistów od powtarzalnych problemów technicznych. Budynki nowoczesne natomiast wymagają zatrudnienia specjalistów zapewniających bezawaryjną ciągłość działania skomplikowanych, nowoczesnych urządzeń technicznych.

Podobnie jak sposób zarządzania nieruchomościami biurowymi jest zdeterminowany ich klasyfikacją, tak również zarządzanie nieruchomościami handlowymi uzależnione jest od rodzaju danego obiektu. Zarządzanie nieruchomościami wielko-powierzchniowymi wymaga budowy zespołu o wyraźnej strukturze organizacyjnej. Zazwyczaj zespół taki jest kierowany przez dyrektora, któremu podlegają sekcje techniczne, operacyjne, finansowe oraz najmu i marketingu. W związku z tym, że w każdej sekcji pracują zarządcy odpowiedzialni za określony obszar działania, struktura zarządzania ma charakter zespołowy. Podstawą zarządzania zespołowego jest współpraca i prawidłowy przepływ informacji. Nie bez znaczenia pozostaje wiedza poszczególnych zarządców o sytuacji finansowej klientów i pożądanej strukturze najemców. Zarządca powinien śledzić sytuację na rynku najemców, umieć do nich dotrzeć i zachęcić do podpisania umów. Dużą rolę w przypadku centrów i parków handlowych odgrywa hipermarket, który nie tylko uatrakcyjnia nieruchomość, ale często determinuje strukturę klientów. Strategia zarządzania centrum logistycznym jest uzależniona natomiast od jego struktury i wielkości. Co ciekawe na rynku polskim pojawiły się firmy wyspecjalizowane w zarządzaniu centrami logistycznymi.

W celu zarządzania pozostałymi nieruchomościami zatrudnia się zwykle zespół osób podległych bezpośrednio właścicielowi nieruchomości. Jak wskazuje jednak B. Jońska, na rynku polskim brakuje firmy zarządzającej, która miała by doświadczenie w zarządzaniu obiektami sportowymi (Jońska, 2011: 28). Obiektów tych z pewnością powstanie z czasem jeszcze więcej, choć ich liczba już i tak szybko wzrosła po Mistrzostwach Europy w piłce nożnej w 2012 r. W przetargach na obsługę i zarządzanie takimi nieruchomościami szansę mają więc zagraniczne firmy, które działają według europejskich standardów. Zarządzanie obiektami sportowymi pociąga za sobą: organizację imprez masowych o charakterze sportowym, kulturowym, politycznym, naukowym i handlowym. Ponadto, zarządzanie tak charakterystycznymi nieruchomościami wiąże się z koniecznością stosowania określonych procedur i utrzymania infrastruktury na stałym i właściwym poziomie.

Ze względu na fakt, że do grupy nieruchomości komercyjnych można zaliczyć tak dużą grupę nieruchomości, istnieje wiele sposobów obsługi i zarządzania nimi. Każda z nich ma typowe cechy, które wpływają na rodzaj przychodów i kosztów. Dlatego najważniejsze jest indywidualne podejście do każdej nieruchomości z uwzględnieniem wiedzy o rynku lokalnym, krajowym i międzynarodowym. Oczekiwania inwestora uzasadniają także realizację koncepcji zarządzania wartością danej nieruchomości (Uhruska, 2011: 196). Zgodnie z tą koncepcją wszelkie działania powinny być realizowane w celu osiągnięcia najwyższej wartości nieruchomości.

5. SPECYFIKA I POJĘCIE ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Pojęcie zarządzania strategicznego definiowane jest co do zasady na podstawie ogólnej definicji zarządzania, chociaż istnieje wiele definicji specjalistycznych. Definicje te są różnorodnie kształtowane, w zależności od rodzaju problemów właściwych dla zarządzania strategicznego lub jego natury i metod. W kontekście zarządzania A. Chandler definiuje strategię jako „proces określania długookresowych celów i zamierzeń organizacji, wyboru kierunków działania oraz alokacji zasobów niezbędnych do osiągnięcia tych celów” (Chandler, 1962: 10). H. Mintzberg charakteryzuje strategię za pomocą 5 P (od angielskich słów: „plan”-plan, „ploy”- podstęp, „pattern”- wzorzec, „position”- pozycja, „perspective”- perspektywa). Według Mintzberga na strategię składają się: świadomość zamierzonego kierunku działań (plan), działanie mające na celu zmylenie konkurentów (podstęp), model działań powstałych na podstawie wcześniejszego doświadczenia (wzorzec), rezultat interakcji pomiędzy przedsiębiorstwem, a jego otoczeniem (pozycja) oraz sposób widzenia przedsiębiorstwa i jego otoczenia przez kadrę zarządczą (perspektywa) (Rokita, 2005: 23).

O próbę systematyzacji istniejących definicji strategii pokusił się J. Rokita dokonując ich podziału na dwie grupy. Pierwsza grupa obejmuje definicje wcześniejsze, które akcentują fakt, że strategia jest swego rodzaju odpowiedzią na szanse (okazje) i zagrożenia powstające w otoczeniu przedsiębiorstw, a ponadto jest planowana i zamierzona. Drugą grupą zostały natomiast objęte nowsze definicje, tzw. definicje eklektyczne, które odchodzą od rozpatrywania strategii wyłącznie w kontekście szans i zagrożeń oraz atutów (silnych stron) i słabości (słabych stron) organizacji. W grupie tej strategii są rozumiane jako rezultat szybkiego podejmowania wyzwań rodzących się w otoczeniu, stąd nie muszą mieć koniecznie charakteru długofalowych planów działań.

Autor ten, analizując zarówno zalety jak i wady obu kategorii definicji, stwierdził, że „strategia jest zbiorem działań konkurencyjnych i odpowiednich podejść do biznesów, które wykorzystuje się w celu osiągnięcia satysfakcji interesariuszy i klientów, przynoszących organizacji względnie trwałe sukcesy wyrażane jej przewagą konkurencyjną” (Rokita, 2005: 26).

Zarządzanie strategiczne jest „procesem wyboru najkorzystniejszej strategii i jej implementacji” (Rokita, 2005: 28). W procesie tym ustala się wizję i misję, określając kierunek rozwoju organizacji, poddaje analizie otoczenie w kontekście istniejących szans i zagrożeń, dokonuje się weryfikacji własnych atutów i słabości oraz kreuje się warunki umożliwiające podejmowanie działań do osiągnięcia wyznaczonych celów, dokonuje się wyboru najkorzystniejszej strategii oraz ustala właściwy sposób jej wdrażania. A. Stabryła definiuje zarządzanie strategiczne jako „proces informacyjno-decyzyjny, wspomagany funkcjami planowania, organizacji, motywacji i kontroli, którego celem jest rozstrzygnięcie o kluczowych problemach działalności przedsiębiorstwa, o jego przetrwaniu i rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału wytwórczego” (Stabryła, 2000: 11). Według Z. Pierścionka zarządzanie strategiczne to z kolei „skoordynowany, systematyczny proces budowy, wdrażania, kontroli i weryfikacji strategii” (Pierścionek, 2011: 22). Niezależnie od swej konstrukcji, wszystkie definicje bezpośrednio lub pośrednio uwzględniają hierarchiczny charakter procesów tworzenia strategii oraz podkreślają powiązanie organizacji z jej otoczeniem.

6. ISTOTA ZARZĄDZANIA NIERUCHOMOŚCIAMI KOMERCYJNYMI

Z punktu widzenia funkcji, jakie może pełnić nieruchomość komercyjna, a w szczególności funkcji źródła dochodu i lokaty kapitału, zarządzanie strategiczne nieruchomościami komercyjnymi wydaje się być tożsame z tworzeniem strategii w przedsiębiorstwie. Uwarunkowania formułowania celów i sposobów ich realizacji są jednakże odmienne w obu przypadkach. Różnice w zarządzaniu strategicznym nieruchomościami komercyjnymi, wynikają głównie z ich specyfiki i funkcjonowania oraz z wpływu otoczenia na wybór celów i strategii ich realizacji. Specyfika nieruchomości wynika z cech fizycznych i ekonomicznych nieruchomości. Przede wszystkim nieruchomość jest nieprzenoszalną częścią powierzchni ziemskiej, trwale związaną z miejscem w którym się znajduje. W związku z tym, nieruchomości

są ściśle związane z otoczeniem, które w istotny sposób wpływa na sposób wykorzystania nieruchomości i możliwości ich rozwoju. Wartość nieruchomości w istotnym stopniu zależy od jej lokalizacji i od zmian zachodzących w otoczeniu. Co więcej, każda nieruchomość ma indywidualne cechy i charakter odróżniający ją od innych nieruchomości. Ponadto, inwestycja na rynku nieruchomości ma charakter trwały ze względu na długowieczność budynków i budowli. Inną cechą nieruchomości jest ich wysoka kapitałochłonność, a także fakt, iż rozporządzanie nimi może nastąpić wyłącznie z uwzględnieniem wielu unormowań prawnych, określających sposób ich użytkowania oraz możliwości rozwoju.

Konsekwencją wyżej wskazanych cech jest niedoskonałość rynku nieruchomości, która według R. Uchmana objawia się w: „trudnościach w dostosowaniu popytu do podaży z uwagi na miejsce ich występowania; małej elastyczności popytu i podaży ze względu na indywidualne oczekiwania i wysokie koszty jednostkowe, a także elastyczności popytu i podaży względem cen; trudnościach w ustaleniu wartości transakcji z uwagi na nieporównywalność nieruchomości i rzadkość relatywną transakcji; konieczności specjalistycznej obsługi; lokalnym charakterze rynku, występowaniu zachowań spekulacyjnych, konieczności angażowania dużego kapitału w pojedyncze transakcje oraz niedostatecznie przejrzystej, aktualnej informacji o nieruchomościach, transakcjach i efektach ich funkcjonowania” (Uchman, 2006: 18). Cechy te oraz specyfika rynku nieruchomości w kontekście działania mechanizmów rynkowych, roli otoczenia, elastyczności podaży oraz kapitału, sprawiają, że zarządzanie strategiczne nieruchomościami ma ograniczony zasięg, zróżnicowaną formę, która jest zależna od funkcji i charakteru danej nieruchomości oraz uwarunkowań zewnętrznych przy niezmienności miejsca działania (Uchman, 2006: 19). Dobrym przykładem zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych jest w obecnych czasach rozwój technologii internetowych, które stanowią silną konkurencję dla działalności sklepów, marketów i centrów handlowych (Zhang, Zhu, 2016). Nie oznacza to jednak, że strategiczne zarządzanie nie jest możliwe. Wprost przeciwnie, coraz częściej staje się ono decydującym elementem sukcesu na rynku nieruchomości komercyjnych.

Proces zarządzania nieruchomościami oraz podstawowe zasady postępowania z tym związane określa obszernie ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami (Dz. U. 1997, nr 115, poz. 741). Pomimo wykreślenia z tej ustawy art. 185 § 1, który zawierał defini-

cje zarządzania nieruchomością, akt ten zawiera szereg przepisów normujących obowiązki zarządcy.

Zarządca nieruchomością komercyjną może albo sam właściciel lub współwłaściciele, albo mogą oni zlecić lub powierzyć zarząd nieruchomością osobie trzeciej-fizycznej lub prawnej. Sposób zarządzania nieruchomością komercyjną może więc zależeć nie tylko od właściciela lub współwłaścicieli, ale także od współdziałania właściciela z profesjonalnym zarządcą. Zgodnie z art. 185 § 2 wyżej wymienionej ustawy o gospodarce nieruchomościami „zarządca nieruchomości działa na podstawie umowy o zarządzanie nieruchomością, zawartej z jej właścicielem, wspólnotą mieszkaniową albo inną osobą lub jednostką organizacyjną, której przysługuje prawo do nieruchomości, ze skutkiem prawnym bezpośrednio dla tej osoby lub jednostki organizacyjnej”. Umowa taka dla swej ważności wymaga formy pisemnej pod rygorem nieważności i powinna zawierać przede wszystkim autonomiczne prawa i obowiązki stron oraz zakres ich wzajemnej relacji. Rola zarządcy w takiej sytuacji może ograniczać się do funkcji administratora nieruchomości, a więc do utrzymania jej w niepogarszającym się stanie technicznym i funkcjonalnym. W takim przypadku zarządzanie i decyzje strategiczne będą leżały w gestii właściciela nieruchomości komercyjnej. Zarządca może również pełnić funkcję doradcy lub zastępcy właściciela, wówczas korzystać będzie z szerokiego zakresu praw właścicielskich.

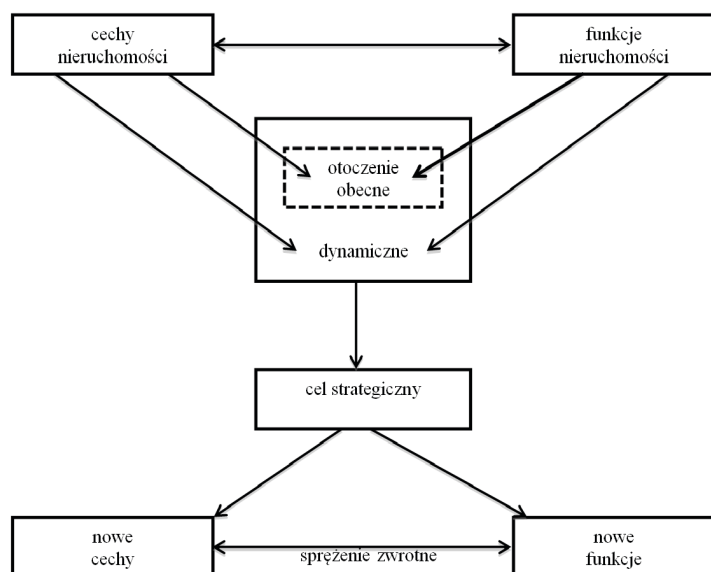
Zarządca nieruchomością komercyjną odpowiada za swoje działania głównie na podstawie zawartej z właścicielem umowy o zarządzanie. Jednak to właściciel powinien oceniać i kontrolować zarządcę oraz podejmować strategiczne decyzje. Specyfika nieruchomości, w szczególności nieruchomości komercyjnych, unikalność całego rynku nieruchomości oraz sposób podejmowania decyzji co do celów zarządzania, metod ich realizacji i doboru środków sprawia, iż zarządzanie strategiczne nieruchomością komercyjną różni się od analogicznych procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Ma ono bowiem ograniczone zastosowanie, chociaż w porównaniu z nieruchomościami niekomercyjnymi, nieruchomości pełniące źródło dochodu bądź lokaty kapitału wymagają strategicznego podejścia.

Głównymi przesłankami kształtującymi cele strategiczne w przypadku nieruchomości komercyjnych są przede wszystkim: polityka państwa, gospodarka i rynek nieruchomości. Polityka państwa ma szczególny wpływ na strategię rozwoju nieruchomości komercyjnych poprzez obowiązujące programy wspierania rozwoju gospodarczego oraz poprawy infrastruktury technicznej, trans-

portowej i energetycznej (Ghosh, Petrova, 2016). Nie bez znaczenia pozostaje kształt polityk: mieszkaniowej, fiskalnej i ochrony środowiska. W zakresie gospodarki nieruchomościami ważny jest natomiast wysoki poziom planowania przestrzennego, racjonalność wykorzystywania zasobów gruntowych oraz przejrzystość procedur. Istotną rolę odgrywa również sam rynek nieruchomości, przede wszystkim jego kierunki rozwoju, rentowność oraz sprawność obsługi i dostępność kapitału.

Wybór odpowiedniej strategii w znacznej mierze zależy od celów samego właściciela, charakteru i zasobów majątkowych oraz otoczenia bliższego i dalszego nieruchomości. Poniższy schemat przedstawia wzajemne relacje i zależności między tymi czynnikami.

Schemat 1. Uwarunkowania wyboru strategii



Źródło: (Uchman, 2006: 23).

Przy tworzeniu strategii zarządzania nieruchomościami komercyjnymi wyróżnia się cele rynkowe, ekonomiczne, finansowe oraz prestiżowe (Uchman, 2006: 22). Cele rynkowe dotyczą głównie nieruchomości biurowych i magazynowych, a ich nacisk jest położony na pozycję danej nieruchomości w określonym segmencie. Cele ekonomiczne są natomiast oparte głównie na rentowności najmu powierzchni oraz stopie zwrotu inwestycji. Cele finansowe obejmują: zapewnienie zdolności kredytowej, płynności finansowej, budowę korzystnej struktury źródeł finansowania oraz utrzymanie dobrej reputacji wśród kontrahentów. Cele prestiżowe są charakterystyczne dla obiektów luksusowych, kompleksów biznesowych, obiektów sportowych i budynków monumentalnych. W praktyce wyróżnia się również cele główne

(strategiczne) oraz cele cząstkowe, które stanowią uzupełnienie obranej strategii.

Realizacja wszystkich wymienionych powyżej celów wymaga zbudowania i realizacji odpowiedniej strategii, w której zostaną określone zarówno niezbędne środki, jak i sposób osiągnięcia misji. Uwzględniając funkcje nieruchomości A. Śliwiński wyróżnia następujące podejścia strategiczne w zarządzaniu nieruchomością: strategia zorientowana na dochód i wartość kapitałową; strategia zorientowana na wartość kapitałową i dochód; strategia optymalizacji celów użytkowych oraz strategia dywersyfikacji (portfelowa) (Śliwiński, 2009: 59). Analizy w tym zakresie powinny być prowadzone z uwzględnieniem możliwości danej nieruchomości, a więc jej makrootoczenia i potencjału wewnętrznego oraz obecnej i przyszłej konkurencji. Strategia powinna mieć charakter dynamiczny w odniesieniu do teraźniejszej sytuacji. Jednakże w przypadku nieruchomości komercyjnych strategia w znacznej mierze jest uzależniona od zmian w najbliższym otoczeniu, co związane jest ze szczególną rolą lokalizacji nieruchomości. Makrootoczenie i zmiany w danym segmencie rynku nieruchomości nie przesądzają o wyborze strategii. Relatywna stałość cech nieruchomości i specyfika rynku sprawia bowiem, że zmiany w makrootoczeniu nie odgrywają tak istotnej roli w zarządzaniu strategicznym nieruchomości komercyjnych. Nie oznacza to jednak, że zmiany te są mało znaczące. Ich skutki mają wpływ na pozycję danej nieruchomości, lecz oddziałują z pewnym opóźnieniem. Preferencje określonego wyboru w decydującym stopniu są uzależnione od cech i funkcji danej nieruchomości oraz zmian w jej najbliższym otoczeniu. Istotne jest stałe badanie zmian makroekonomicznych, technologicznych, prawnych oraz w zachowaniach najemców, dostawców usług i konkurencji.

W tym kontekście szczególnego znaczenia dla zarządzania nieruchomością nabierają zmiany technologiczne wpływające na standard wyposażenia oraz warunki i koszty jej użytkowania. Wykorzystanie nowych rozwiązań pozwala zwiększyć dochody nieruchomości poprzez obniżenie kosztów oraz zwiększa jej atrakcyjność i wpływa na wzrost wartości. Bez wątpienia zmiany te tworzą nowe szanse i możliwości realizacji funkcji i rozwoju nieruchomości. Nowelizacje ustawodawstwa są natomiast źródłem szans i zagrożeń dla dalszego funkcjonowania i rozwoju nieruchomości. W skrajnych przypadkach mogą nawet uniemożliwić dalsze korzystanie z nieruchomości i przesądzić o jej dalszym funkcjonowaniu. Zmiany mogą dotyczyć zarówno istotnych elementów konstrukcyjnych i warunków sanitarnych, jak i utrzy-

mania dotychczasowego sposobu użytkowania nieruchomości. Rozwój technologii i warunków zabudowy, w sensie technicznym i prawnym, mają istotny wpływ na konkurencyjność danej nieruchomości na rynku i są podstawą do określenia odpowiedniej strategii zarządzania.

7. PODSUMOWANIE

Pojęcie nieruchomości komercyjnej ma charakter praktyczny, obejmując wszystkie nieruchomości przynoszące właścicielowi dochody w postaci czynszu z umów najmu lub dzierżawy oraz dochody w postaci wzrostu jej wartości rynkowej. Nieruchomość komercyjna jest jedną z form inwestycji kapitału o charakterze długoterminowym. Rozwój rynku nieruchomości, stałe poszerzanie jego segmentów, rosnące rozmiary i złożoność nieruchomości sprawiają, że zarządzanie nieruchomościami nabiera znaczenia zwłaszcza w odniesieniu do celów ich właścicieli i zarządców. Warto podkreślić że rynek nieruchomości, a także rynek nieruchomości komercyjnych posiada ogromne znaczenie dla gospodarki kraju – jak wskazują najnowsze badania zmiany na tej części rynku mogą przekładać się na tempo wzrostu gospodarczego (Franses, De Groot, 2013). Zatem strategiczne podejście staje się kluczowym punktem wyjścia do formułowania celów rozwojowych. Tworzenie strategii w przypadku nieruchomości jest zdeterminowane specyfiką nieruchomości jako przedmiotu zarządzania. Szczególne oczekiwania inwestora odnośnie nieruchomości komercyjnych i strategii przyrostu ich wartości kapitałowej oraz maksymalizacji wartości czynszowej stały się podstawą do rozwoju koncepcji zarządzania wartością nieruchomości.

Decyzje inwestora podejmowane na etapie budowy obiektu determinują większość cech budynku i mają kluczowy wpływ na jego wartość kapitałową. Ich identyfikacja pozwala na wybór i realizację odpowiedniej strategii maksymalizacji wartości, a tym samym ma wpływ również na zarządzanie strategiczne nieruchomości. Celem zarządzania strategicznego nieruchomością komercyjną jest więc zabezpieczenie jej wartości kapitałowej oraz tworzenie i utrzymanie najwyższej wartości czynszowej w oparciu o potencjał danej nieruchomości. Tym samym, wybór strategii jest jednym z podstawowych determinantów kreowania wartości nieruchomości komercyjnych.

LITERATURA

1. Bryx, M. (2006). *Wybrane aspekty finansowania i organizacji rynku nieruchomości*, Warszawa: SGH Oficyna Wydawnicza.
2. Chandler, A. (1962). *Strategy and structure. Chapters in history of industrial enterprise*, Cambridge: M.I.T. Press.
3. Cicharska, M., Reksa, Ł., red. Główna G. (2009). *Nieruchomość jako źródło finansowania*, w *Nieruchomość, kredyt, hipoteka*, Warszawa: Poltext.
4. Franses, P., H., De Groot, B. (2013). *Do commercial real estate prices have predictive content for GDP?*, Oxfordshire: Taylor & Francis.
5. Ghosh, C., Petrova, M.T. J (2016). *The Impact of Capital Expenditures on Property Performance in Commercial Real Estate*, w *The Journal of Real Estate Finance and Economics*, New York: Springer Science+Business Media.
6. Jońska, B. (2011). *Zarządzanie nieruchomościami komercyjnymi*, Warszawa: C.H. BECK.
7. Kietliński, W., Woźniak, C. (2009). *Nieruchomości komercyjne*, *Nieruchomości* nr 6, Warszawa: C.H. BECK.
8. Kucharska-Stasiak, E. (2000). *Zarządzanie nieruchomościami*, Łódź: Instytut Nieruchomości VALOR.
9. Lipiński, J. (2000). *Deweloper na rynku nieruchomości*, *Nieruchomości*, nr 2, Warszawa: C.H. BECK.
10. Pierścionek, Z. (2011). *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Warszawa: PWN.
11. Rokita, J. (2005). *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*, Warszawa: PWE.
12. Škevin, P., M., Arch. M. (2011). *Commercial real estate marketing - the importance of office location on corporate image*, Zagreb: Trziste University of Zagreb.
13. Stabryła, A. (2007). *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Warszawa: PWN.
14. Śliwiński, A. (2009). *Zarządzanie nieruchomościami*, Warszawa: PLACET.
15. Trojanowski, D. (2002). *Nieruchomość komercyjna i jej miejsce*, *Nieruchomości*, nr 4, Warszawa: C.H. BECK.
16. Uchman, R. (2006). *Zarządzanie strategiczne na rynku nieruchomości*, Warszawa: SGH Oficyna Wydawnicza.

17. Uhruska, M. (2011). *Cechy komercyjnych nieruchomości biurowych w kontekście zarządzania wartością*, [w:] *Inwestycje i nieruchomości. Wyzwania XXI wieku*, Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
18. Wiśniewska, M. A. (2011). *Inwestowanie w nieruchomości na rynkach międzynarodowych*, Warszawa: PWN.
19. Zhang D., Zhu, P., Ye, Y. (2016). *The effects of E-commerce on the demand for commercial real estate*, Hangzhou: Elsevier B.V.
20. Żurowski, T. (2000). *Zarządzanie nieruchomościami komercyjnymi*, Łódź: Instytut Nieruchomości VALOR