

Aneta Pindral

e-mail: 167329@student.ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0002-3087-1750

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

# Istota zarządzania nieruchomościami komercyjnymi w czasie pandemii COVID-19

DOI: 10.15611/2022.25.1.6

JEL Classification: D23, G31, H82, M21

**Streszczenie:** Jedną z możliwości gospodarczego wykorzystywania centrów handlowych, zwanych nieruchomościami komercyjnymi, jest wynajem powierzchni. Po wybuchu pandemii wprowadzono restrykcje związane z funkcjonowaniem centrów handlowych oraz ustawową regulacją czynszów, co zdestabilizowało sytuację finansową wynajmujących. Spowodowało to spadek przychodów z najmu i postawiło centra handlowe w bardzo trudnej sytuacji finansowej. Celem opracowania jest ocena skutków wprowadzenia restrykcji covidowych w obiektach handlowych powyżej 2000 m<sup>2</sup>. Wprowadzając kryteria rozgraniczające obiekty handlowe, zwrócono szczególną uwagę na sposób klasyfikacji przychodów oraz kosztów i przedstawiono główne zadania zarządców obiektów handlowych. O tym, czy obiekt handlowy będzie prosperował w bardzo dobrej kondycji finansowej, decyduje optymalizacja przychodów i kosztów, co wymaga prawidłowej jej kalkulacji. Zarządzanie kosztami i utrzymanie w gotowości użytkowej nieruchomości to podstawowe zadanie zarządcy.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, nieruchomości komercyjne, budżet kosztów, budżet przychodów.

## 1. Wstęp

Ze względu na wybuch pandemii COVID-19 rok 2020 i kolejny były bardzo trudnym czasem dla zarządzających. Rok 2020 był jednak szczególny, ponieważ utrzymujący się stan epidemiczny spowodował szereg zakłóceń w relacjach biznesowych (Łakomiak, 2022, s. 164). Szczególnym przypadkiem, na który pandemia COVID-19 wywarła wpływ, były nieruchomości komercyjne. Umożliwiają one prowadzenie działalności polegającej na wynajmie, dzierżawie lub innym sposobie czerpania z nich korzyści i osiągnięcia zysku. Nieruchomości komercyjne, do których zaliczamy obiekty handlowe, stanowią jeden z najważniejszych elementów środowiska miejskiego. W Polsce nowoczesne obiekty handlowe zaczęły się pojawiać na początku lat 90. Wraz z przemianami gospodarczo-społecznymi zmieniały się ich formy i funkcje, co wymagało od zarządców danych obiektów ciągłego poszerzania wiedzy i umiejętności zarządzania nimi. Czas pandemii bardzo mocno ograniczył działalność obiektów handlowych. Nałożone restrykcje wpłynęły na straty, które ponieśli właściciele nieruchomości komercyjnych.

Prezentacja teoretycznych zagadnień dotyczących specyfiki zarządzania nieruchomościami komercyjnymi ukierunkowana zostanie na centra handlowe. W szcze-

gólności uwaga zwrócona zostanie na kształtowanie się przychodów i kosztów oraz ocenę wpływu pandemii COVID-19 na zarządzanie obiektami w centrach handlowych. Przedstawienie i ocena skutków wprowadzenia restrykcji covidowych zostanie dokonana dla obiektów handlowych powyżej 2000 m<sup>2</sup>. Do realizacji celu badań wykorzystano różne metody badawcze. Zastosowano metodę studiów literatycznych przedmiotu oraz analizę porównawczą wybranych pojęć, zawartych w aktach prawnych. Zastosowano obserwację uczestniczącą w zarządzaniu centrum handlowym, wykorzystano źródła internetowe oraz dokonano przeglądu dokumentacji finansowej zarządzanego podmiotu, jakim było centrum handlowe. Przedstawiono zasady ustalania budżetu przychodów i kosztów jako podstawy zarządzania nimi. Dobrane metody pozwolą na udzielenie odpowiedzi na następujące pytania:

1. W jakim stopniu uległy zmianie obroty ze sprzedaży towarów w centrum handlowym w roku 2020 w porównaniu z rokiem 2019?
2. Jak duże różnice zanotowano w przychodach i kosztach w roku 2019 i 2020 w centrum handlowym?
3. W jakim stopniu covidowe obostrzenia spowodowały brak płynności finansowej właścicieli obiektów handlowych?

## 2. Rodzaje nieruchomości komercyjnych

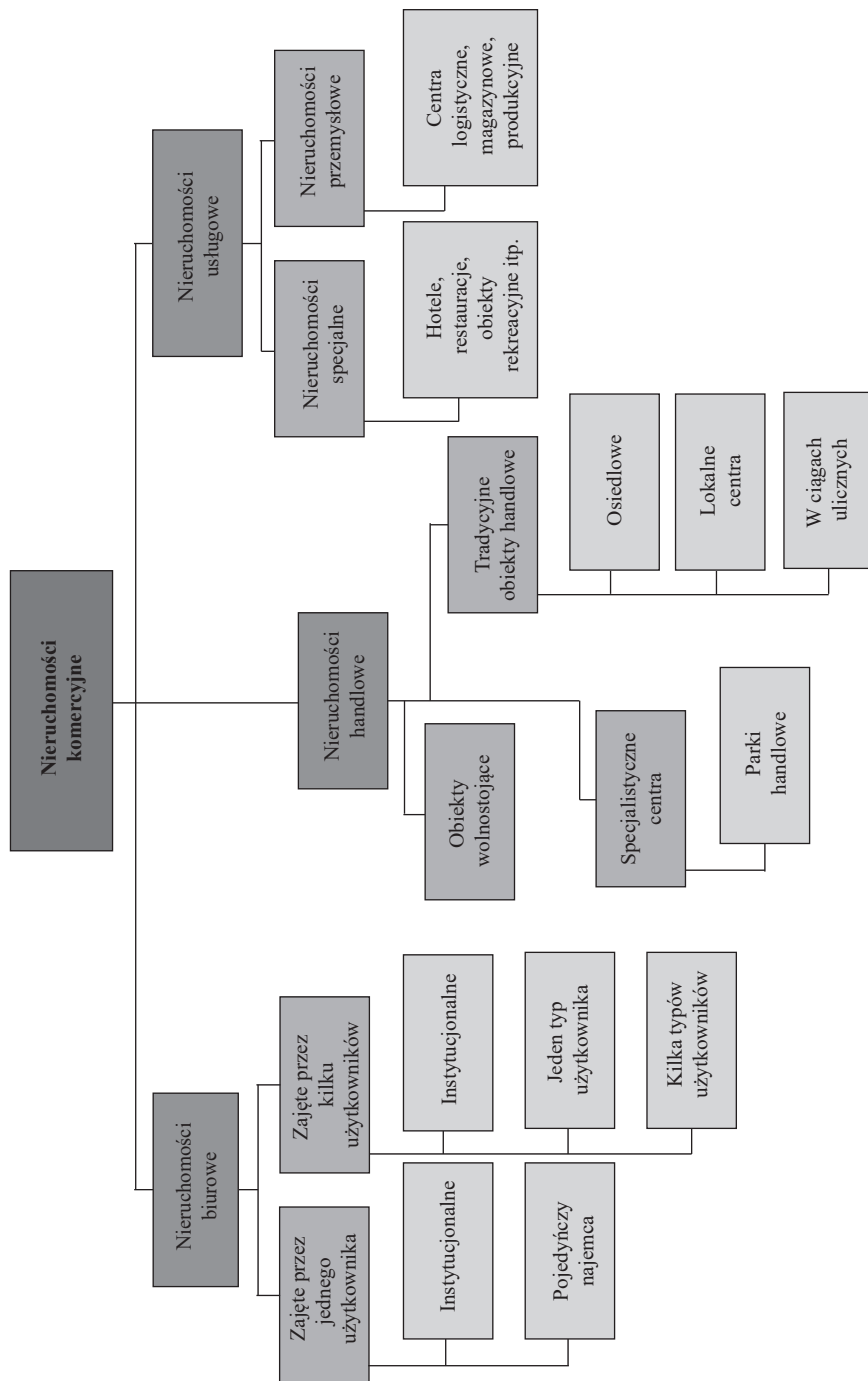
W zależności od przyjętego kryterium istnieje wiele klasyfikacji nieruchomości. W literaturze najczęściej stosowany jest podział nieruchomości, który opiera się na kryterium przeznaczenia, tj. funkcji, jaką nieruchomość spełnia dla użytkowników, lub możliwościach ich ekonomicznego wykorzystania. Zatem o kategorii nieruchomości decydować może jej funkcja oraz sposób wykorzystania. Kryterium funkcjonalności jest decydujące w klasyfikacji nieruchomości komercyjnych, czyli generujących dochód. Nieruchomości komercyjne umożliwiają prowadzenie działalności polegającej na wynajmie, dzierżawie lub innym sposobie czerpania z niej korzyści i osiągnięcia zysku. Zaliczamy do nich: budynki biurowe, sklepy, centra handlowe, parki handlowe, restauracje, hotele, stacje benzynowe oraz wiele innych. Do nieruchomości komercyjnych zaliczyć możemy również nieruchomości, które spełniają funkcje mieszkaniowe. Coraz częściej właściciele inwestują w budynki mieszkalne (apartamentowce) z myślą o osiągnięciu zysku z najmu poszczególnych mieszkań. W praktyce nieruchomości komercyjne dzielimy na trzy kategorie: nieruchomości biurowe, nieruchomości handlowe oraz nieruchomości usługowe (Uryniak, 2013).

Nieruchomości biurowe to takie, do których zaliczamy pojedyncze lokale lub budynki, ale również wielkie biurowce o podwyższonym standardzie wykończenia czy kompleksy biurowe tworzące parki biznesowe (Floryś, 2014). Rynek nieruchomości biurowych jako lokalny rynek najmu w poszczególnych ośrodkach miejskich jest zróżnicowany. Ośrodki miejskie charakteryzują się specyficzną strukturą przestrzenną, która jest wynikiem licznych przeobrażeń zachodzących w trakcie długo-

trwałego procesu rozwoju (Cekla, 2014). Wraz z rozwojem rynku nieruchomości pojawiają się coraz to nowsze formy i typy budynków biurowych, dopasowane do oczekiwań najemców. W gospodarce nieruchomościami funkcjonują trzy podstawowe klasy – kategorie budynków biurowych, na które wywierają wpływ ocena lokalizacji i pozycji rynkowej (wskaźnika najmu) oraz wiek budynku (Floryś, 2014). Biurowiec klasy A oznacza, że nieruchomość jest nowa i wybudowana w najwyższym standardzie. Ma nowoczesną architekturę, materiały wykończeniowe wysokiej jakości oraz bardzo szybkie systemy łączności i komunikacji. Najlepszą lokalizacją jest centrum miasta. Biurowiec klasy B – mimo posiadanej lokalizacji – nie jest obiektem nowoczesnym, nie ma wszystkich standardów, jakie znajdują się w obiekcie klasy A. Biurowiec klasy C to wszystkie nieruchomości, które są przestarzałe, mniej funkcjonalne, które technicznie nie spełniają obowiązujących standardów. Znajdują się one w mniej pożądanym lokalizacjach (Cekla, 2012). Klasa budynku wpływa na wysokość stawek czynszu, jaki najemcy muszą uiszczać dla właściciela budynku. Im wyższa klasa biurowca, tym wyższa stawka czynszu.

Z kolei nieruchomości handlowe składają się z wolnostojących obiektów handlowych oraz ciągu kilku lub kilkunastu takich obiektów o różnych branżach, które nastawione są na handel detaliczny. Są to najczęściej tradycyjne sklepy i centra handlowe w zabudowie ulicznej, sklepy osiedlowe, ale również lokalne centra handlowe. Inną kategorią są tzw. *outlety*, *factory* oraz *malls*, które przypominają swoją strukturą „miasteczka handlowe” z wieloma funkcjami towarzyszącymi, zlokalizowane najczęściej w strefach podmiejskich dużych aglomeracji. Klasyfikacja obiektów handlowych związana jest z powierzchnią oraz układem pionowym konstrukcji (Floryś, 2014). Charakterystyczną cechą polskich obiektów handlowych są modernizacje obiektów wybudowanych w latach 90. oraz budowa coraz liczniejszych centrów wyprzedażowych. Na rynku nieruchomości handlowych zainteresowanie kupujących koncentruje się wokół dużych i nowoczesnych obiektów, które najczęściej są zlokalizowane w centrach największych aglomeracji, gwarantując nabywcom wysoki zwrot z inwestycji (Floryś, 2014).

Nieruchomości usługowe to najbardziej różnorodna grupa nieruchomości. Można je podzielić na dwie kategorie. Pierwszą są nieruchomości przemysłowe, do których zalicza się wszelkie centra logistyczne, magazynowe oraz produkcyjne. Drugą kategorią są nieruchomości specjalne, w których jest mnóstwo obiektów usługowych. Zaliczają się do nich hotele, obiekty rekreacyjne i gastronomiczne. Są to również nieruchomości towarzyszące obiektom handlowym i biurowym, jak restauracje, parkingi czy stacje benzynowe. Do nieruchomości usługowych należą również szpitale, kliniki, domy opieki, pod warunkiem że celem ich właściciela, który jest osobą prywatną, jest osiąganie zysków finansowych z tytułu posiadania tych obiektów (Floryś, 2014). Zarządzanie nieruchomościami usługowymi jest trudniejsze niż zarządzanie nieruchomościami biurowymi czy handlowymi. Zarządzanie takimi obiektami charakteryzuje się bowiem specyfiką eksploatacyjną, a przede wszystkim jest zdeterminowane przez ich funkcje. Specyfika zarządzania poszczególnymi



**Rys. 1.** Podział nieruchomości komercyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Cekla, 2012).

nieruchomościami będzie miała swój wyraz przede wszystkim w strukturze kosztów i przychodów operacyjnych oraz w możliwościach inwestycyjnych. Rysunek 1 przedstawia podział nieruchomości komercyjnych na trzy kategorie.

### 3. Klasyfikacja obiektów handlowych

Obiekty handlowe to stała lub tymczasowa konstrukcja, stanowiąca całość techniczno-użytkową, w której odbywa się przede wszystkim zorganizowana i bezpośrednia sprzedaż detaliczna towarów. Przekształcanie obiektów handlowych w Polsce związane jest z transformacją gospodarczą lat 80. XX wieku oraz trendami napływającymi wraz z kapitałem zagranicznym. W pierwszym etapie wzrost liczby placówek handlowych spowodowany był zmianą standardów w zakresie sposobu prowadzenia sprzedaży oraz wymagań jakościowych związanych z samymi obiektami. Kolejnym etapem było podwyższenie standardów, a w efekcie – ekspansja koncernów zagranicznych i rozwój sklepów wielkopowierzchniowych (Floryś, 2014). Tradycyjna klasyfikacja obiektów handlowych opiera się na kryterium powierzchni oraz układu pionowego konstrukcji.

Najczęściej wyróżniamy:

- sklepy tradycyjne – jednokondygnacyjne o powierzchni sprzedaży do 400 m<sup>2</sup>,
- supermarkety – jednokondygnacyjne o powierzchni sprzedaży od 400 m<sup>2</sup> do 2500 m<sup>2</sup>,
- hipermarkety – jednokondygnacyjne o powierzchni sprzedaży powyżej 2500 m<sup>2</sup>,
- centra handlowe – jedno- lub wielokondygnacyjne, o powierzchni sprzedaży powyżej 5000 m<sup>2</sup>,
- galerie handlowe – wielokondygnacyjne, z funkcjami uzupełniającymi gastronomiczno-rekreacyjnymi, o powierzchni sprzedaży powyżej 10 000 m<sup>2</sup> (Floryś, 2014).

Według europejskiej klasyfikacji, centra handlowe dzielimy na dwie kategorie – tradycyjne i specjalistyczne (Twardzik, 2014). Tradycyjne centrum handlowe składa się z uniwersalnej architektury z typowym układem powierzchni, która jest zorganizowana w formule *open (air lub enclosed)* oraz jest klasyfikowana według typu i powierzchni najmu – GLA (*Gross Leasable Area*). Najczęściej najemcy oferują różnorodny asortyment pod względem zarówno towarowym, jak i branżowym, ale również co do wysokości cen. Ich głównym zadaniem jest obsługa klientów o różnym stopniu zamożności oraz zaspokojenie jak największej liczby potrzeb. Ze względu na szeroki zakres potrzeb tradycyjne centra handlowe oferują produkty światowych, często ekskluzywnych marek w wysokich cenach, z jednoczesną możliwością wyboru produktów w przeciętnych cenach rynkowych, tzn. „dla każdego”. Bardzo często asortyment takich obiektów jest urozmaicany dzięki hipermarketom oferującym produkty spożywcze i przemysłowe w atrakcyjnych cenach. Specjalistyczne centra handlowe wyróżniają się specjalnie zaprojektowaną architekturą, adekwatną do charakteru działalności dla drobnego oraz wielkopowierzchniowego

handlu w formule *open-air* oraz są również klasyfikowane według wielkości powierzchni najmu. Najczęściej składają się z zestawu jednej lub kilku branż najemców, np.: odzieżowej, meblowej, obuwniczej, i specjalizują się w ofercie produktów danej branży. Podstawowy podział centrów handlowych na typy przedstawia tab. 1.

**Tabela 1.** Typy centrów handlowych w Europie według International Council of Shopping Centers

Rodzaj	Rozmiar	Powierzchnia wynajmu brutto
Tradycyjne	bardzo duże	80 000 m <sup>2</sup> i więcej
	duże	40 000-79 999 m <sup>2</sup>
	średnie	20 000-39 999 m <sup>2</sup>
	małe	5000-19 999 m <sup>2</sup>
Wyspecjalizowane	park handlowy	
	duży	20 000 m <sup>2</sup> i więcej
	średni	10 000 – 19 999 m <sup>2</sup>
	mały	5000 – 9999 m <sup>2</sup>
	centrum outletowe	5000 m <sup>2</sup> i więcej
	centrum tematyczne (z rozrywką lub bez)	5000 m <sup>2</sup> i więcej

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Lambert, 2006).

Głównym kryterium, jakie rozgranicza średnie, duże i bardzo duże centra handlowe, jest przede wszystkim powierzchnia najmu (tab. 1). Decyduje ona o liczbie i różnorodności najemców oraz oferowanym asortymencie. Powierzchnia również bardzo mocno wpływa na zakres usług dodatkowych w sektorze rozrywki, powierzchni biurowych i mieszkalnych, co z kolei przyczynia się do klasyfikacji centrów według postępującego poziomu ich użyteczności, czyli decyduje o podziale na poszczególne generacje (Twardzik, 2014). Tabela 2 przedstawia podział powierzchni handlowych zgodnie z poszczególnym typem obiektu oraz jego charakterystyką.

Pierwsze obiekty spełniające cechy definicyjne centrów handlowych powstały w Polsce w drugiej połowie lat 90. Konkurencja na rynku komercyjnym w dużych miastach zmusiła właścicieli do wprowadzania zmian w funkcjonowaniu obiektów, dzięki czemu powstał podział na tzw. generacje (tab. 2). Najważniejszym wyróżnikiem w klasyfikacji centrów handlowych jest funkcja, jaką pełni dane centrum. Wyróżnia się cztery generacje centrów handlowych.

Do pierwszej zaliczane są wszystkie obiekty handlowe, które mają pasaż handlowy z kilkoma lub kilkunastoma sklepami i punktami usługowymi, a największą część powierzchni budynku zajmuje hipermarket (ok. 70%). Najczęściej wzdłuż pasażu znajduje się apteka, pralnia, punkty usługowe oraz małe butikiki. Po pewnym czasie obiekty tego typu zlokalizowane na obrzeżach miasta rozbudowywały się,

tworząc kilka połączonych jednokondygnacyjnych brył zajmowanych przez sklepy sieciowe z różnych branż i oferując szeroki asortyment produktów oraz usług. Przykładem galerii pierwszej generacji są obiekty Tesco oraz Auchan.

**Tabela 2.** Podział powierzchni handlowych

Typy nieruchomości	Charakterystyka
Retail Park	Rodzaj centrum handlowego dla średnich i dużych sprzedawców.
Centrum handlowe	Zespół sklepów połączonych wspólną przestrzenią, z podziałem na trzy generacje:
	<b>I generacja</b> – duży hipermarket wraz z małą galerią handlową
	<b>II generacja</b> – większa galeria handlowa z dodatkiem supermarketu
	<b>III generacja</b> – większa galeria handlowa z rozrywką, lokalami gastronomicznymi oraz miejscem do spożywania posiłków
	<b>IV generacja</b> – obiekt wielofunkcyjny z podziałem na funkcje biurową, handlową i usługową
Factory Outlet	Zespół sklepów oferujących końcówki serii odzieży, wyprzedaż magazynową w sprzedaży detalicznej po obniżonej cenie
Supermarket	<b>Standardowy</b> – sklep samoobsługowy o powierzchni sprzedażowej 400-2499 m <sup>2</sup> . Może być częścią Retail Parku, centrum handlowego lub może występować samodzielnie.
	<b>Dyskont</b> – charakteryzuje się agresywną promocją oraz koncentracją na niskich cenach.
	<b>Delikatesy</b> – w swoim asortymencie produktów mają wyszukane, niecodzienne produkty.
Hipermarket	Sklep samoobsługowy o powierzchni powyżej 2500 m <sup>2</sup> , oferujący bardzo różnorodną gamę produktów.
Sklep branżowy	Wyspecjalizowany sklep o określonej kategorii produktów.
Dom handlowy	Niewielkie centrum handlowe o powierzchni 600-1999 m <sup>2</sup> , zlokalizowane najczęściej w centrum miasta.
Główna ulica handlowa	Ulica najczęściej zamknięta dla ruchu drogowego, znajdująca się w najbardziej prestiżowej lokalizacji miejskiej, z bardzo dużymi stawkami czynszu.
Powierzchnie handlowe w biurowcach	Powierzchnie handlowe zlokalizowane najczęściej na parterze dużego budynku biurowego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Twardzik, 2014).

Charakterystyczną zmianą, która zapoczątkowała powstanie drugiej generacji centrów handlowych, było zmniejszenie zajmowanej powierzchni przez supermarket do maksymalnie 40% całej powierzchni (Floryś, 2014). W obiektach zaczęły pojawiać się nie tylko podstawowe punkty, jak kioski i apteki, ale również większy wybór sklepów odzieżowych, sprzętu RTV i AGD. Przykładem takich obiektów są centra handlowe Carrefour (Pasek, 2019).

Trzecia generacja centrów handlowych znacznie zmieniła funkcjonalność dzięki wprowadzeniu rekreacji i rozbudowie powierzchni z wydzielonym obszarem, który jest przeznaczony dla najemców prowadzących działalność o charakterze gastronomicznym oraz miejscem do spożywania posiłków; generacja ta zwana jest potocznie *food court*. W przypadku tej generacji zaczynamy obserwować zmieniającą się rolę tego typu obiektów. Nie są to już tylko miejsca przeznaczone do zrobienia zakupów, ale również do spędzenia wolnego czasu, np. dzięki opcji pójścia do kina. Oferty spędzania wolnego czasu mają na celu przyciągnięcie klienta i zatrzymanie go jak najdłużej w obiekcie, a także zbudowanie w nim pewnych nawyków związanych z odwiedzaniem centrum handlowego.

Specyfiką czwartej generacji centrów handlowych jest wielofunkcyjność. Jest to galeria z rozbudowaną powierzchnią *food court*, ofertą rozrywkową, ale również z funkcją biurową i czasami również hotelową. Powoduje to, że w jednym obiekcie możliwa jest zarówno praca, jak i konsumowanie zarobionych pieniędzy. Dzięki wykorzystaniu powierzchni działki i jej potencjału (kształt, dojazdy, ekspozycja) kubatura całego kompleksu jest podzielona na kilka brył z dominantami przestrzennymi o wspomnianej wcześniej funkcji biurowej i hotelowej (Floryś, 2014).

#### 4. Specyfika zarządzania nieruchomościami handlowymi

Wraz z rozwojem branży nieruchomości komercyjnych wzrósł popyt na usługi świadczone przez podmioty specjalizujące się w zarządzaniu nieruchomościami tam zlokalizowanymi. Przyczynił się do tego m.in.:

- gwałtowny rozwój rynków kapitałowych oraz ekspansja kapitału prywatnego, który stawia na efektywność pomnażania kapitału,
- rozwój systemów informatycznych, umożliwiające globalne przemieszczanie kapitału i informacji oraz pozwalający prowadzić otwartą politykę informacyjną i usprawniającą komunikację z inwestorami i rynkiem kapitałowym,
- wciąż postępujący liberalizm rynków, globalizacja, otwartość gospodarek, które pobudziły międzynarodowy przepływ kapitału (Kucharska-Stasiak, 2016).

Według art. 184 b ustawy o gospodarce nieruchomościami zarządzanie nieruchomością polega na podejmowaniu decyzji i dokonywaniu czynności, które mają na celu zapewnienie racjonalnej gospodarki nieruchomością, a w szczególności:

- 1) właściwej gospodarki ekonomiczno-finansowej nieruchomości,
- 2) właściwej eksploatacji nieruchomości oraz bezpieczeństwa użytkowania,
- 3) właściwej gospodarki energetycznej zgodnie z przepisami prawa energetycznego,
- 4) bieżącego administrowania nieruchomością,
- 5) utrzymania nieruchomości w stanie niepogorszonym, zgodnie z jej przeznaczeniem,
- 6) uzasadnionego inwestowania w nieruchomość (Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r....).



W kontekście nieruchomości, zarządzanie to osiąganie zaplanowanych rezultatów przez najlepsze ich wykorzystanie, odpowiednią eksploatacją obiektów budowlanych oraz integrację wszystkich zasobów i środków (finansowych, osobowych i technicznych) w celu realizowania konkretnych wymagań właścicieli (Sobczak, 2010). Zarządca nie tylko ocenia pozycję rynkową nieruchomości, ale również ją kreuje i zna mechanizmy wewnętrzne, które kształtują wartość nieruchomości. Rolą zarządcy jest:

- realizacja przyjętej strategii działania i planu zarządzania,
- utrzymanie i kontrola obowiązkowej dokumentacji,
- przyjmowanie i wprowadzanie najemców,
- analiza, planowanie i wprowadzanie procedur utrzymania poziomu technicznego nieruchomości,
- realizacja i kontrola założonego budżetu operacyjnego,
- sporządzanie sprawozdania z wykonania budżetu,
- redukcja kosztów eksploatacyjnych,
- analiza opłacalności inwestycji i remontów,
- nadzorowanie prac remontowo-budowlanych,
- obsługa marketingowa.

Działalność związana z procesem zarządzania obejmuje wiele dyscyplin zawodowych pośrednio i bezpośrednio związanych z czynnościami wykonywanymi przez zarządcę (Sobczak, 2010). Zarządca nieruchomości jest najbardziej zainteresowany doradztwem na rynku nieruchomości. Zarządca zobowiązany jest do kompleksowego zabezpieczenia interesów wynajmującego przy jednoczesnym spełnieniu wymogów prawnych i realizacji umowy najmu. Jedną z najważniejszych czynności zarządcy nieruchomości jest planowanie przyszłych kosztów oraz przychodów z zarządzanej nieruchomości.

## 5. Budżet obiektu handlowego

Budżet to potocznie nazwane zestawienie przychodów i wydatków oszacowane na podstawie prognozy przychodów i kosztów. Można wyróżnić budżet krótkoterminowy (roczny) lub długoterminowy (kilkuletni). Szczególną wagę przywiązuje się do budżetu operacyjnego, dzięki któremu możliwa jest miesięczna weryfikacja przychodów i kosztów z działalności operacyjnej w kwotach netto. Budżet kapitałowy dzięki informacji o przepływach kapitałów zainwestowanych w nieruchomość pozwala na ocenę efektywności inwestycji na każdym jej etapie (Floryś, 2014). Podczas sporządzania budżetu ważne jest, aby uwzględnić:

- całkowitą wartość rynkową powierzchni do wynajęcia, obliczoną na podstawie poziomu czynszów na rynku,
- prognozę strat spowodowaną brakiem najemcy na dany lokal lub opóźnieniami w płatnościach czynszów,
- sezonowość w najmie powierzchni, która ma wpływ na poziom dochodów,

- prognozę dochodów z innych źródeł niż wynajem powierzchni, np. parking, automaty do sprzedaży jedzenia,
- prognozę kosztów, remontów itp.

Najważniejszą zasadą podczas sporządzania budżetu jest określenie wysokości wszystkich wpływów i wydatków związanych z nieruchomością (Bryx, 2009). Tabela 3 przedstawia przykładowy budżet operacyjny wykorzystywany w centrach handlowych.

**Tabela 3.** Przykładowy budżet operacyjny

Dekret	Nazwa	STYCZEŃ					
		Budżet 2021	Wykonanie 2021	Budżet 2022	Różnica w PLN	Różnica w %	Uwagi
1	2	3	4	5	6	7	8
401-	Amortyzacja						
401-01	Amortyzacja środków trwałych						
401-02	Amortyzacja wartości niematerialnych i prawnych						
401-03	Amortyzacja jednorazowa (100%), księgową						
401-04	Amortyzacja inwestycji w obcych obiektach						
<b>411-</b>	<b>Zużycie materiałów</b>						
411-01	Materiały biurowe i kancelaryjne						
411-02	Prenumeraty						
411-03	Paliwo – samochody						
411-04	Części i akcesoria samochodowe						
411-05	Materiały BHP						
411-06	Nisko cenne środki trwałe						
411-07	Środki czystości						
411-08	Materiały techniczne i budowlane						
411-99	Pozostałe materiały						
<b>419-</b>	<b>Zużycie energii</b>						
419-01	Energia elektryczna						
419-01-01	Energia elektryczna (kompensacja mocy biernej)						
419-02	Energia cieplna						
419-03	Gaz						
419-04-02	Woda i ścieki – abonament						
419-04-01	Wody opadowe – podatek						
419-05	Olej opałowy						
419-06	Koszty eksploatacyjne						
<b>429-</b>	<b>Usługi obce</b>						
429-01	Usługi geodezyjne						
429-02	Wyceny nieruchomości						
429-03	Usługi komunalne i sprzątnia						
429-03-01	Dzierżawa dywanów						
429-03-02	Usługi sanitarne (deratyzacja, dezynsekcja, dezynfekcja)						
<b>429-04</b>	<b>Wywóz nieczystości i śmieci:</b>						

1	2	3	4	5	6	7	8
429-04-01	Wywóz nieczystości						
429-04-02	Deklaracja – wywóz nieczystości						
429-05	Usługi zarządzania obiektem						
429-06	Usługi pocztowe						
429-07	Usługi kurierskie						
429-08	Usługi telekomunikacyjne – stacjonarne						
429-09	Usługi telekomunikacyjne – komórkowe						
429-10	Usługi telekomunikacyjne – Internet mobilny						
429-11	Usługi wsparcia informatycznego						
429-11-01	Usługi transmisji danych						
429-11-02	Usługi utrzymania infrastruktury informatycznej						
429-11-03	Utrzymanie stron www						
429-12	Remonty budynków i budowli (awarie, naprawy)						
429-13	Remonty i przeglądy środków transportu						
<b>429-14</b>	<b>Konserwacje przeglądy (niewymienione poniżej)</b>						
429-14-01	Kontrola kominiarska						
429-14-02	UDT						
429-14-03	Przeгляд budowlany						
429-14-04	Konserwacja nadajnika przeciwpożarowego						
429-14-05	Przeгляд przeciwpożarowy						
429-14-06	Aktualizacja instrukcji bezpieczeństwa przeciwpożarowego.						
429-14-07	Separatory						
429-14-08	Konserwacja budynku						
429-14-09	Obsługa techniczna						
429-14-10	Administrowanie systemu liczenia klientów						
429-14-11	Pomiary elektryczne urządzeń dźwigowych						
429-14-12	Przeгляд systemów niskoprądowych						
429-14-13	Przeгляд i konserwacja sytemu drzwi przeciwpożarowych						
429-15	Najem powierzchni biurowej						
429-16	Najem powierzchni handlowo-usługowej						
429-17	Najem gruntu (dzierżawa parkingu)						
429-18	Bankowe opłaty manipulacyjne i prowizje						
429-19	Tłumaczenia						
<b>429-20</b>	<b>Odśnieżanie</b>						
429-20-01	Odśnieżanie parkingu						
429-20-02	Odśnieżanie dachu						
429-21	Usługi prawne zewnętrzne						
429-22	Doradztwo zewnętrzne						
429-23	Audyt						
429-24	Usługi holdingowe/wynagrodzenie komplementariusza						
429-25	Usługi księgowo						
429-26	Opłaty licencyjne (STOART, IMS, ZAIKS, ZPAV)						

Tabela 3, cd.

1	2	3	4	5	6	7	8
<b>429-27</b>	<b>Utrzymanie zieleni</b>						
429-27-01	Utrzymanie zieleni wewnętrzne						
429-27-02	Utrzymanie zieleni zewnętrzne						
429-28	Ochrona obiektów						
429-29	Najem pozostały						
429-30	Pośrednictwo przy wynajmie						
429-31	Usługi projektowe (budowlane)						
429-32	Usługi windykacyjne						
429-33	Badania marketingowe						
429-99	Pozostałe usługi obce rozliczane na najemców						
<b>430-</b>	<b>Wynagrodzenia</b>						
430-01	Wynagrodzenia osobowe (pracownicy)						
430-02	Umowy-zlecenia						
430-03	Umowy o dzieło						
430-04	Posiedzenia zarządu						
430-05	Posiedzenia rady nadzorczej						
430-06	Pozostałe wynagrodzenia						
430-07	Chorobowe z zakładu pracy						
430-08	Premie						
<b>449-</b>	<b>Świadczenia na rzecz pracowników</b>						
449-01	Koszty ubezpieczeń społecznych ZUS						
449-02	Koszty świadczeń emerytalnych						
449-03	Świadczenia po okresie zatrudnienia						
449-04	Odpis na ZFŚŚ						
449-05	Badania lekarskie						
449-06	Szkolenia pracowników						
449-07	Świadczenia związane z BHP						
449-99	Pozostałe świadczenia						
<b>451-</b>	<b>Podatki i opłaty księgowo</b>						
451-01	Podatek od nieruchomości						
451-02	Opłaty za wieczyste użytkowanie gruntów						
451-03	Podatek od środków transportowych						
451-04	PFRON						
451-05	Podatek VAT						
451-06	Podatek od czynności cywilnoprawnych						
451-07	Opłaty notarialne i sądowe						
451-08	Opłaty skarbowe						
451-09	Opłaty sądowe						
451-99	Inne podatki i opłaty						
<b>469-</b>	<b>Pozostałe koszty</b>						
469-01	Ubezpieczenia majątkowe						
469-02	Ubezpieczenia OC						
469-03	Pozostałe ubezpieczenia						
469-04	Delegacje						
469-05	Ryczałty samochodowe						

1	2	3	4	5	6	7	8
<b>469-07</b>	<b>Koszty marketingu</b>						
469-07-01	Reklama w czasopiśmie, gazetach						
469-07-02	Powierzchnie reklamowe						
469-07-03	Reklama radiowa, TV, produkcja spotu, linia radiowa						
469-07-04	Reklama na środkach komunikacji						
469-07-05	Reklama internetowa, media społecznościowe, banery internetowe						
469-07-06	Plakaty, ulotki reklamowe, pylony, banery						
469-07-07	Gadżety dla klientów, nagrody w konkursach						
469-07-08	Oznakowanie samochodów						
469-07-09	Imprezy promocyjne (eventy)						
469-07-11	Projekty reklamowe (kreacja, zakup zdjęć)						
469-07-12	Kolportaż druków bezadresowych						
469-07-13	Materiały do produkcji reklam (sesje zdjęciowe)						
469-07-14	Materiały reklamowe, plakaty ogólne						
469-07-15	Utrzymanie powierzchni wspólnej						
469-99	Pozostałe koszty						
	<b>Razem</b>						

Źródło: opracowanie własne na podstawie budżetu operacyjnego centrum handlowego.

## 6. Zarządzanie kosztami i przychodami nieruchomości handlowej

W bieżącym funkcjonowaniu nieruchomości handlowej wyróżnić można trzy grupy kosztów operacyjnych:

- zarządzanie (administrowanie),
- utrzymanie gotowości użytkowej obiektu,
- działania marketingowe.

Koszty zarządzania obejmują przede wszystkim koszty stałe wynikające z umowy o zarządzanie, które bez względu na sytuację finansową centrum handlowego będą występować. Zaliczyć do nich można koszty utrzymania powierzchni biurowej, eksploatacji urządzeń oraz koszty osobowe zatrudnionych pracowników. Dodatkowo uwzględnia się w tej grupie wszelkie usługi zewnętrzne, takie jak: obsługa prawna, pocztowa, księgowość oraz zysk zarządcy obiektu.

Koszty utrzymania gotowości użytkowej obiektu to wszystkie opłaty podatkowe (podatek od nieruchomości, opłata za wieczyste użytkowanie gruntu, ubezpieczenia majątkowe i odpowiedzialności cywilnej budynku).

Koszty działań marketingowych to koszty związane z promocją obiektu. Najczęściej są to: materiały reklamowe w postaci plakatów, ulotek, banerów oraz organizacja eventów, konkursów, a także dekoracja świąteczna. Koszty marketingowe są ściśle określone w strategii marketingowej, która jest przygotowywana na cały rok.

Koszty operacyjne możemy również podzielić na trzy kategorie – zależne lub nie od użytkowanej powierzchni nieruchomości. Są to mianowicie: koszty stałe, które są ponoszone niezależnie od zakresu funkcjonowania obiektu, koszty zmienne, które zmieniają się wraz z zakresem działalności operacyjnej obiektu, np. media, ostatnią zaś kategorią są koszty częściowo zmienne, które nie zmieniają się pod wpływem zużycia, lecz w związku z działalnością operacyjną, np. koszty działalności reklamowej.

Zarządzanie przychodami nieruchomości handlowej odnosi się do zarządzania najmem i jest najbardziej kluczowe dla zapewnienia bezpieczeństwa dochodu, który można osiągnąć przez skuteczną komercjalizację powierzchni. Najważniejszym zagadnieniem w operacyjnym zarządzaniu najmem jest pozyskanie i utrzymanie najemców. Przychody z najmu mogą być długoterminowe oraz okazjonalne. Przychody z wynajętej powierzchni handlowej dzieli się na trzy grupy:

- czynsze najmu:
  - czynsz podstawowy,
  - czynsz obrotowy,
  - czynsz progresywny,
- opłaty eksploatacyjne:
  - koszty mediów według zużycia lub udziału,
  - koszty utrzymania części wspólnych,
- zaliczki na działalność marketingową (Bryx, 2009).

Do zwiększenia dochodów z nieruchomości przyczyniają się również:

- prace modernizacyjne i remonty budynku,
- systematyczne naprawy bieżące i konserwacje nieruchomości w celu zachowania stanu niepogorszonego (Bryx, 2009).

Do zaplanowania przychodów najczęściej jest stosowany *rent roll*, powszechnie nazywany budżetem przychodów. *Rent roll* zawiera:

- dane wszystkich najemców,
- powierzchnię najmu każdego najemcy,
- stawki czynszu, opłaty eksploatacyjnej, opłaty marketingowej,
- daty zawarcia oraz zakończenia umów najmu,
- informację o kosztach fakturowanych oraz niefakturowanych na najemcę,
- stawki procentowe czynszu od obrotu.

Dobrze przygotowany przez zarządcę obiektu budżet przychodów pozwala na prawidłowe rozplanowanie zysków oraz zabezpieczenie przychodów na nieplanowane wydatki. Tabela 4 przedstawia przykładowy *rent roll* stosowany w obiektach handlowych.

Przedstawiony w tab. 4 *rent roll* może uwzględniać brak dodatkowych praw lub rozszerzenie umowy o automatyczne pięciokrotne przedłużenie na kolejne pięć lat na warunkach określonych w umowie, chyba że nie później niż na 6 miesięcy kalen-

darzowych przed wygaśnięciem danego okresu najmu najemca sprzeciwi się takiemu przedłużeniu na piśmie. W takim przypadku najem wygaśnie wraz z końcem danego okresu najmu.

**Tabela 4.** Założenia *rent roll*

Tenant name/nazwa najemcy	Najemcy				
	1.	2.	3.	4.	5.
<b>Actual rental area (Sqm)/</b> Rzeczywisty wynajem powierzchni (m <sup>2</sup> )	10,66	55,48	273,00	111,05	38,02
<b>Basic rent for 1 Sqm (euro)/</b> Podstawowy czynsz za 1 m <sup>2</sup> (euro)	37,00	32,00	6,33	10,86	36,54
<b>Total yearly basic rent (euro)/</b> Całkowity roczny czynsz podstawowy (euro)	4733,04	21 304,32	20 737,08	14 472,04	16 671,01
<b>Monthly service fee rate for 1 Sqm (euro)/</b> Miesięczna stawka serwisowa za 1 m <sup>2</sup> (euro)	5,00	5,84	3,17	5,45	5,08
<b>Yearly service fee (euro)/</b> Roczna opłata serwisowa (euro)	639,60	3 888,04	10 384,92	7 262,67	2 317,70
<b>Monthly marketing fee 1 m<sup>2</sup> (euro)</b> miesięczna opłata marketingowa 1 m <sup>2</sup> (euro)	1,20	2,33	1,06	1,60	2,03
<b>Yearly marketing fee (euro)/</b> Roczna opłata marketingowa (euro)	153,50	1 551,22	3 472,56	2 132,16	926,17
<b>Lease agreement signing date/</b> Data podpisania umowy najmu	31.07.2019	20.01.2008	29.01.2016	01.12.2011	27.03.2018
<b>Termination date/</b> Data zakończenia	02.09.2021	08.11.2023	31.01.2022	01.02.2022	08.02.2022
<b>The contract extension COVID-19/</b> Przedłużenie umowy COVID-19	yes	yes	yes	yes	yes
<b>Turnover rent/</b> Czynsz od obrotu	0%	7%	0%	0%	4%
<b>Frequency of turnover rent reconciliation/</b> Częstotliwość rozliczania czynszów obrotowych	–	quarterly	–	–	quarterly
<b>Extencions rights/</b> Rozszerzenie praw	no options	extended agreement	no options	no options	extended agreement

Źródło: opracowanie własne na podstawie Rent Rolla centrum handlowego.

## 7. Ocena wpływu pandemii COVID-19 na działalność centrum handlowego

13 marca 2020 roku w Polsce został wprowadzony stan zagrożenia epidemicznego, z którym związane były pierwsze ograniczenia w działalności gospodarczej (Tomaszewska-Rutkowska, Łakomiak i Stanisławska, 2022), w tym ograniczenia w funkcjonowaniu galerii handlowych. Na podstawie rozporządzenia z 14 marca 2020 roku wprowadzono zakaz spożywania posiłków oraz napojów w miejscach do tego wyznaczonych, ograniczono prowadzenie działalności rozrywkowej, m.in. kin, a w obiektach o powierzchni sprzedaży powyżej 2000 m<sup>2</sup> ustanowiono czasowe ograniczenie handlu detalicznego najemcom powierzchni handlowej, których przeważająca działalność polegała na handlu:

- wyrobami tekstylnymi,
- wyrobami odzieżowymi,
- obuwiami i wyrobami skózanymi,
- meblami i sprzętem oświetleniowym,
- sprzętem radiowo-telewizyjnym lub gospodarstwa domowego,
- artykułami piśmiennymi i księgarskimi (Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 13 marca 2020 r.).

Od 11 kwietnia 2020 roku w obiektach handlowych, oprócz zakazu handlu określonymi produktami, obowiązywały ograniczenia dotyczące liczby przebywających klientów. Na jedno stanowisko kasowe mogło przypadać tylko trzech klientów, z tym że w godzinach 10:00-12:00 mogły to być wyłącznie osoby powyżej 65. roku życia (Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 31 marca 2020 roku w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii, 2020). Ograniczenia związane z liczbą klientów przedłużono do 19 kwietnia 2020 roku (Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 10 kwietnia 2020 r....). Wraz z nadejściem jesieni, wprowadzono kolejne ostre restrykcje, które wiązały się z ponownym zamknięciem centrów handlowych do 29 listopada 2020 roku. Placówki handlowe oraz usługowe, które zostały zamknięte, to:

- sklepy odzieżowe, obuwnicze, meblarskie z wyposażeniem wewnątrz, jubilerskie, ze sprzętem RTV AGD, sportowe, z gramami i zabawkami, fotograficzne,
- kwaciarnie,
- biura podróży,
- kina.

Prowadzenie działalności gastronomicznej ponownie zostało ograniczone do przygotowywania i wydawania posiłków wyłącznie na wynos, a prowadzenie handlu detalicznego lub działalności usługowej na wyspach handlowych zostało całkowicie zakazane (Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 6 listopada 2020 r.).

Analiza wszystkich etapów zamrożenia gospodarki związanych z działalnością obiektów handlowych wskazuje, że było 9 odrębnie istniejących etapów, warunkujących pewne ograniczenia, przy czym ten ostatni trwał do stycznia 2021 r.



Liczne ograniczenia w handlu miały również bezpośredni wpływ na spadek obrotów w badanym centrum handlowym. Trudna sytuacja dotyczyła zarówno najemców, którzy nie mogli prowadzić działalności w okresach lockdownu, co przekładało się bezpośrednio na brak obrotów, jak i samego obiektu, którego sytuacja finansowa jest uzależniona, m.in. od kondycji finansowej najemców. Analiza uzyskanych przez najemców centrum handlowego obrotów netto w roku 2020 wskazała, że zmniejszyły się one o 11%. Największy spadek obrotów odnotowano w kwietniu 2020 roku – na poziomie 77% w porównaniu z analogicznym okresem roku poprzedniego, na miejscu drugim – ze spadkiem 41% – był listopad 2020 roku, a następnie marzec 2020 roku z obrotami niższymi o 39%. Były to miesiące, w których większość lokali w centrach handlowych z powodu obostrzeń była zamknięta. Centra handlowe dla klientów były otwarte cały czas, ale ze względu na obowiązujące w danym czasie restrykcje w bardzo ograniczonym zakresie. Do czasu przed pandemią wydawało się, że zabudżetowanie przychodów w obiekcie komercyjnym nie należy do zadań trudnych, ponieważ podpisane są długoterminowe umowy, a różnice w przychodach na przestrzeni lat nie będą duże. Czas pandemii COVID-19 bardzo szybko zweryfikował te przypuszczenia.

Kwotę przychodu prognozuje się na podstawie określonych stawek czynszów lokali handlowych, biur, powierzchni dodatkowej oraz opłat dodatkowych, do których zalicza się opłatę eksploatacyjną, opłatę marketingową opłatę ze energią elektryczną, wodę i dodatkowo opłatę czynszu od uzyskanego obrotu. Stawki czynszu zgodnie z umową najmu podlegają corocznej waloryzacji o wskaźnik GUS (wskaźnik wzrostu cen towarów konsumpcyjnych), jeśli wskazana stawka za 1 m<sup>2</sup> określona jest w walucie PLN. Jeśli stawka za 1 m<sup>2</sup> określona jest w walucie EUR, to podlega waloryzacji według wskaźnika HICP (*Harmonised Indices of Consumer Price*), który jest zharmonizowanym wskaźnikiem wzrostu cen towarów konsumpcyjnych dla wszystkich krajów Unii Europejskiej, ogłaszanego przez Eurostat – Urząd Statystyczny Wspólnot Europejskich w Luksemburgu. Jeśli dany wskaźnik nie wzrośnie lub nastąpi jego obniżenie, to stawka czynszu nie ulegnie zmianie. Dodatkowo ważnym punktem przy planowaniu budżetu jest określenie kursu EUR na planowany rok, ponieważ stawki za 1 m<sup>2</sup> czynszu lub innych opłat występują w walucie EUR lub PLN. Według przyjmowanych założeń budżetowych centrum handlowe w roku 2019 powinno uzyskać przychód w wysokości 11 913 348,93 zł. Średni przychód miesięczny to 992 779,08 zł. Budżetowana kwota uzyskana z czynszu za 12 miesięcy to aż 77% całego przychodu rocznego i wynosi 9 197 561,86 zł. Czynsz od obrotu szacowany jest na 248 280,00 zł, a suma opłaty eksploatacyjnej, opłaty marketingowej, czynszu za powierzchnię dodatkową oraz opłaty za wodę i energię szacowane są na kwotę 2 467 507,07 zł. W budżecie doliczane są stawki waloryzacji oraz przyjęty średni kurs EUR. Suma osiągniętego w 2019 r. przychodu wyniosła 11 541 462,04 zł i była tylko o 333 078,25 zł niższa od zabudżetowanej. Różnice między budżetem a rzeczywistymi przychodami były spowodowane m.in. nieplanowanym wypowiedzeniem umowy, zabudżetowaniem zbyt niskiej stawki za

zużycie prądu oraz zbyt wysoką stawką za czynsz od obrotu w porównaniu z rzeczywistością osiągniętym przez najemców. Roczna suma planowanych przychodów na 2020 r. szacowana była na wyższą kwotę niż na 2019 r., a mianowicie na poziomie 13 820 058,21 zł. Suma osiągniętego przychodu wyniosła 10 705 185,31 zł i była niższa aż o 3 114 872,90 zł od zabudżetowanej. Największy spadek przychodów zanotowano za czynsz, różnica wyniosła 2 543 501,56 zł w porównaniu z sumą zabudżetowaną. Najmniejsza różnica rzeczywistych przychodów porównana z budżetem występuje w energii elektrycznej – mimo że w kwietniu odnotowano przychód w kwocie 0,00 zł, różnica wynosiła 12 927,67 zł. Największe różnice w stawkach czynszu można zauważyć w kwietniu, listopadzie i grudniu 2020 r. W tych miesiącach wprowadzono restrykcje zmuszające najemców do ograniczenia handlu w centrach handlowych, a wynajmujących do wstrzymania pobierania opłat czynszowych w czasie zamknięcia. Mimo ponownego otwarcia sklepów w okresie od maja do października włącznie, straty nie zostały nadrobione, ponieważ większość najemców otrzymała rabaty czynszowe również na kolejne miesiące.

Mimo trwającej pandemii i ograniczenia świadczonych usług suma poniesionych, rzeczywistych kosztów w roku 2020 była o 1 630 782,29 zł wyższa od planowanej i wyniosła 11 237 405,60 zł. Podczas lockdownu zmniejszono liczbę pracowników wykonujących usługi sprzątanania oraz odpowiedzialnych za ochronę obiektu. Koszty energii elektrycznej zmniejszono dzięki wyłączeniu z użytkowania przestrzeni, w których lokale objęte zakazem nie funkcjonowały. Z powodu warunków pogodowych i braku dużych opadów śniegu koszty odśnieżania dachu ograniczyły się tylko do kosztów abonamentowych. Znacznie mniej kosztów poniesiono na działania marketingowe, dzięki czemu w porównaniu z zabudżetowaną kwotą zaoszczędzono aż 169 572,89 zł.

Podsumowując porównanie zabudżetowanych przychodów i kosztów w latach 2019 i 2020 oraz rzeczywistych przychodów i kosztów, zauważyć można, że pandemia COVID-19 wpłynęła na pogorszenie płynności finansowej centrum handlowego. W roku 2019 różnica między przychodami a kosztami była dodatnia i wyniosła 1 259 675,75 zł. W roku 2020 różnica między przychodami a kosztami przyniosła stratę, która wyniosła aż –532 220,30 zł.

W wyniku wprowadzonych restrykcji epidemicznych związanych z funkcjonowaniem centrów handlowych oraz ustawowej regulacji czynszów w roku 2020 sytuacja finansowa została szczególnie zdestabilizowana zarówno dla najemców, jak i wynajmujących. Właściciele i zarządcy obiektów zmuszeni byli do znacznego ograniczenia wydatków inwestycyjnych. Branża właścicieli centrów handlowych o powierzchni powyżej 2000 m<sup>2</sup> została potraktowana bardzo niesprawiedliwie. Państwo polskie zaangażowało w relacje i umowy między niezależnymi podmiotami gospodarczymi, obciążając jedną stronę kosztami pomocy dla drugiej strony. Niestety, nie była to jedyna branża, w której zaistniała tak nieprzyjemna sytuacja. Decyzje rządu zostały podjęte bez merytorycznego uzasadnienia, analizy sytuacji sektora oraz rozwiązań przyjętych w innych krajach. Skarb Państwa przejął szeroko zakrojoną kon-

trolę nad płynnością finansową wynajmujących, włączając wartości wygaszonych zobowiązań najemców do zasobu państwowego, bez przyznania symetrycznej rekompensaty (Polska Rada Centrów Handlowych, b.d.). Według opinii Polskiej Rady Centrów Handlowych ochrona czynszowa najemców w uchwalonym schemacie narusza podstawowe prawa określone w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, gdyż stanowi bezprawną ingerencję państwa w umowy gospodarcze między dwoma podmiotami. Skutkami wprowadzonej ustawy było to, że właściciele centrów handlowych ponieśli milionowe straty z powodu braku wpływów z czynszów za prawie pół roku, a wielu z nich dodatkowo przyznało milionowe, dobrowolne, czasowe rabaty czynszowe dla najemców, co w konsekwencji skutkowało utratą ponad połowy rocznych przychodów. Jednocześnie wynajmujący zostali wykluczeni z możliwości skorzystania z pomocy finansowej i innych form pomocy oferowanych w tym czasie. Tarczę antykrzysową mogły stosować podmioty zatrudniające pracowników. Właściciele centrów handlowych nie spełniają tego warunku, ponieważ ze względu na wymogi kredytowe nie mogą zatrudniać pracowników, co wiązało się z brakiem możliwości skorzystania z pomocy rządowej. Dzięki uchwalonej regulacji każdy z najemców otrzymał jednolitą pomoc, niezależnie od faktycznej sytuacji finansowej. Struktura najemców centrum handlowego nie jest jednolita, większość z nich to międzynarodowe korporacje, duże przedsiębiorstwa notowane na giełdzie oraz polskie sieci sklepów. Zaledwie kilka procent stanowią mali lokalni przedsiębiorcy. Większość najemców to spółki notowane na giełdzie, które w ubiegłych latach odnotowały ogromne zyski, które są zgodnie z wymogami giełdy raportowane publicznie. Wyłącznie wynajmujący zostali obciążeni kosztami pomocy dla najemców, bez względu na indywidualną kondycję najemcy. Warto również zwrócić uwagę na wyraźne odbicie obrotowe wśród najemców, zaraz po zniesieniu lockdownu, co pokazuje, że klienci chętnie wracają na zakupy stacjonarne w galeriach, gdy tylko mają możliwość. To pokazuje, jak niesprawiedliwe jest traktowanie branży przez ustawodawcę i oferowanie jakiegokolwiek abolicji czynszowej jednej stronie kosztem drugiej, bez wglądu w autentyczne wyniki i sytuację finansową poszczególnych podmiotów.

Najlepszym rozwiązaniem, które mogłoby zastąpić brak zobowiązań do uiszczania czynszu oraz opłat eksploatacyjnych, które powodowały przerwy w płynnościach finansowych, jest pozostawienie decyzji właścicielom centrów handlowych. Wynajmujący od początku pandemii prowadzili indywidualne konsultacje i negocjacje z najemcami w kierunku optymalnego środka wsparcia. Przy takich negocjacjach rozważany jest rodzaj wykonywanej działalności, charakterystyka centrum i lokalu wraz z postanowieniami zawartymi z konkretnej umowy najmu. Taka praktyka stosowana jest zawsze, gdy jedna ze stron jest w kryzysowej sytuacji. Centrum handlowe to tzw. ekosystem, w którym wynajmujący i najemcy są od siebie zależni i muszą działać wspólnie. Galerie handlowe gwarantują najemcom efektywne kanały zbytu, a funkcjonowanie centrum handlowego bez najemców nie jest możliwe.

## 8. Zakończenie

W środowisku miejskim nieruchomości handlowe stanowią jeden z najważniejszych elementów. Funkcje i formy nieruchomości komercyjnych zmieniały się w ciągu ostatnich lat wraz z przemianami cywilizacyjnymi. Powstawały kolejne ich generacje, które wraz z rozwojem funkcjonalności wpływały na rozwój czynności związanych z zarządzaniem danego obiektu. Osiąganie zaplanowanych rezultatów w ramach zarządzania jest możliwe dzięki najlepszemu wykorzystaniu nieruchomości, odpowiedniej eksploatacji oraz integracji wszystkich zasobów i środków finansowych, osobowych i technicznych w celu realizowania konkretnych wymagań właścicieli. Dlatego bardzo dobrze przygotowany plan budżetowy pozwala w pełni wykorzystywać powierzchnie nieruchomości komercyjnych. Zarządca nie tylko ocenia pozycję rynkową nieruchomości, ale również ją kreuje dzięki mechanizmom, które kształtują wartość nieruchomości. To do niego należy przygotowanie budżetu przychodów oraz kosztów danego obiektu na kolejny rok. Wybuch pandemii COVID-19 spowodował bardzo duże zmiany w branży nieruchomości. Nałożone restrykcje, przyznane dofinansowania do utrzymania w dobrej kondycji finansowej przedsiębiorstwa wzbudziły wiele kontrowersji i nieporozumień. Rynek centrów handlowych tworzą najemcy, wynajmujący oraz setki firm zajmujących się obsługą techniczną, księgowością, zarządzaniem nieruchomościami czy realizacją i obsługą imprez. To podmioty, które zatrudniają tysiące pracowników i wspólnie z centrami handlowymi tworzą system naczyń połączonych. O tym, czy obiekt handlowy będzie prosperował w bardzo dobrej kondycji finansowej, decyduje optymalizacja przychodów i kosztów, czyli ich prawidłowa kalkulacja z uwzględnieniem interesów wszystkich stron umowy najmu i szczegółowym rozpoznaniem ryzyka z punktu widzenia każdej z nich. Zarządzanie kosztami to podstawowe zadanie obok utrzymania gotowości użytkowej, czyli bieżącego utrzymania nieruchomości w sprawności technicznej i operacyjnej. W wyniku wprowadzonych restrykcji epidemicznych związanych z funkcjonowaniem centrów handlowych oraz ustawowej regulacji czynszów w roku 2020 sytuacja finansowa wynajmujących została szczególnie zdestabilizowana. Spowodowało to bardzo duży spadek przychodów z najmu i postawiło najemców w bardzo trudnym położeniu, uniemożliwiającym regularne spłacanie zobowiązań wobec instytucji finansowych oraz innych podmiotów współpracujących. Brak pomocy finansowej ze strony rządu dla właścicieli obiektów handlowych doprowadził do zatrzymania płynności finansowej. Decyzja rządu o wstrzymaniu płatności najemców wobec wynajmujących pozbawiła tych ostatnich ponad połowy rocznych przychodów, jednocześnie nie oferując żadnej innej pomocy. Niestety, segment nieruchomości komercyjnych został wykluczony z oferowanej pomocy pieniężnej. Brak przychodów z najmu oraz pomocy ze strony państwa spowodował zadłużenia u dostawców. Mimo zamknięcia większości sklepów, obiekt musiał nadal

funkcjonować i ponosić bieżące koszty, takie jak energia, utrzymanie firm technicznych, ochroniarskich czy sprzątających. Pandemia COVID-19 wywołała straty w sektorze nieruchomości komercyjnych, których pokrywanie przychodami z najmu będzie trwać długo.

## Literatura

- Bryx, M. (2009). *Podstawy zarządzania nieruchomościami*. Warszawa: Politechnika Warszawska.
- Cekła, K. (2012). *Nieruchomość biurowa – cechy i klasyfikacja*. Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny.
- Cekła, K. (2014). Poznański rynek nieruchomości biurowych. *Biuletyn Stowarzyszenia Rzecznawców Majątkowych Województwa Wielkopolskiego*, (39).
- Dziubek, Z. (2012). *Choroby zakaźne i pasożytnicze*. Warszawa: PZWL Wydawnictwo Lekarskie.
- Encyklopedia PWN. (2022, 04 21). Pobrane z <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/pandemia;3953787.html>
- Floryś, I. (2014). *Zarządzanie nieruchomościami handlowymi*. Warszawa: Poltext.
- Gniadek A, J. L. (2020). *Procedury pielęgniarskie w obliczu pandemii*. Warszawa: PZWL Wydawnictwo Lekarskie.
- Kucharska-Stasiak, E. (2016). *Ekonomiczny wymiar nieruchomości*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lambert, J. (2006). One step closer to a pan European shopping center standard. *Reserach Review*, 35.
- Łakomiak, A. (2022). The condition of the Polish energy sector in a post-pandemic environment. W: J. Dyczkowska, *Accounting and business in a sustainable post-covid world: New perspectives and challenges* (s. 164-184). Wrocław: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Maciejewski, D. (2020). *Teoria i praktyka mechanicznej wentylacji płuc w dobie COVID-19*. Warszawa: PZWL Wydawnictwo Lekarskie.
- Pasek, A. (2019). *Centrum handlowe w strukturze miasta – „miasto w mieście” czy „wyspa handlowa”?* *Analiza na przykładzie funkcji centrów handlowych*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Polska Rada Centrów Handlowych. (b.d.). *Polska Rada Centrów Handlowych wysyła opinię o rynku branży centrów handlowych do Komisji Europejskiej*. Pobrane z <https://prch.org.pl/pl/aktualnosci/842-prch-wyslala-opinie-o-rynku-branzy-centrow-handlowych-do-ke>
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 13 marca 2020 roku w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu zagrożenia epidemicznego (Dz. U. z 2020 r., poz. 433)
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 10 kwietnia 2020 roku w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii. (2020, Kwiecień 10). Dz. U. 2020 poz. 658.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 31 marca 2020 roku w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii (Dz. U. 2020, poz. 566)
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 6 listopada 2020 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii. (Dz. U. z 2020 r., poz. 1972)
- Sieć Wiedzy – Zdrowie. (2022). Pobrane z <https://onkologia.luxmed.pl/wp-content/uploads/2021/05/Swiadomi-w-pandemii.pdf>
- Sobczak, A. (2010). *Plany zarządzania nieruchomościami*. Warszawa: Poltext.
- Tomaszewska-Rutkowska, E., Łakomiak, A. i Stanisławska, M. (2022). The economic effect of the pandemic in the energy sector on the example of listed energy companies. *Energies*, 15(158).
- Twardzik, M. (2014). *Typologia i znaczenie centrów handlowych dla miast województwa śląskiego*. Katowice: Uniwersytet Ekonomiczny.

Uryniak, M. (2013). *Wybrane aspekty oceny ekonomicznej efektywności inwestycji w nieruchomości komercyjne z wykorzystaniem opcji rzeczowych*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

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

Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks Cywilny (Dz. U. z 1964 r. Nr 16, poz. 93)

## **The Essence of Commercial Real Estate Management during the COVID-19 Pandemic**

**Summary:** One of the possibilities of economic use of shopping centers, known as commercial real estate, is the rental of space. After the outbreak of the pandemic, restrictions related to the functioning of shopping centers and statutory rent regulations were introduced, which destabilized the financial situation of landlords. This resulted in a decline in rental income and put the shopping centers in a very difficult financial situation. The purpose of the study is to assess the effects of introducing Covid restrictions in commercial facilities over 2000 m<sup>2</sup>. When introducing the criteria for separating commercial facilities, special attention was paid to the method of classifying revenues and costs, and the main tasks of managers of commercial facilities were presented. Whether a retail facility will prosper in a good financial condition depends on the optimization of revenues and costs, which requires its correct calculation. Cost management and keeping the property ready for use is the basic task of the property manager.

**Keywords:** management, commercial real estate, cost budget, revenue budget.