

## **Formalno-prawne aspekty zarządzania projektami inwestycyjnymi dotyczącymi budowy centrów handlowych**

### **Wstęp**

Centra handlowe to wielofunkcyjne obiekty pełniące szeroki zakres funkcji handlowych oraz usługowych. Stanowią one miejsce, w którym zarówno można zrobić zakupy, jak i skorzystać z szerokiej oferty rozrywkowo-rekreacyjnej [Knecht-Tarczewska, 2011, s. 294]. Na całym świecie rośnie znaczenie centrów handlowych na rynku usług detalicznych, co przejawia się we wzroście liczby inwestycji w budowę tych obiektów. W 2010 roku w Europie oddano do użytku 5,2 mln. m<sup>2</sup> powierzchni w centrach handlowych, o wartości ponad 131 mln. Euro [<http://inwestycje.pl>, dostęp dnia 8.11.2011]. Polska znajduje się w czołówce krajów pod względem liczby planowanych inwestycji w nową powierzchnię sprzedażową w centrach handlowych. W 2010 roku oddano do użytku 350 tys. m<sup>2</sup> powierzchni handlowej, co plasuje Polskę na trzecim miejscu w rankingu krajów o największym przyroście powierzchni w centrach handlowych w Europie w ciągu roku. Rozwój ilościowy tej formy handlu ma również związek z atrakcyjnością inwestycyjną naszego kraju, wyrażającą się m.in. w niższych cenach działek pod inwestycje oraz stosunkowo niewielkiej, choć dynamicznie rosnącej liczbie centrów handlowych w porównaniu z rynkami krajów Europy Zachodniej. Przedstawione dane stanowią uzasadnienie podjęcia w pracy naukowej problematyki zarządzania projektami inwestycyjnymi centrów handlowych na polskim rynku.

W niniejszym artykule, na podstawie dostępnych źródeł literaturowych oraz studiów przypadku, przedstawiono wybrane formalno-prawne aspekty związane z realizacją projektów inwestycyjnych dotyczących budowy centrów handlowych, z uwzględnieniem etapów procesu inwestycyjnego, których dotyczyły.

---

\* Mgr, Katedra Zarządzania Marketingowego, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, maria.knecht@wp.pl, 53-345 Wrocław, ul. Komandorska 118/120

## 1. Etapy procesu realizacji inwestycji centrum handlowego

Projekt inwestycyjny centrum handlowego jest złożonym przedsięwzięciem, wymagającym znajomości wielu uwarunkowań formalno-prawnych, które mogą mieć wpływ na jego powodzenie. Proces zarządzania projektem inwestycyjnym centrum handlowego można rozpatrywać przy uwzględnieniu jego poszczególnych etapów, które obejmują:

- sporządzenie studium wykonalności (z ang. feasibility study),
- pozyskanie gruntu,
- opracowanie dokumentacji projektowej i uzyskanie pozwolenia na budowę,
- pozyskanie źródeł finansowania,
- realizację inwestycji,
- komercjalizację powierzchni handlowej [Flynn, 2012, s. 13].

Budowa centrów handlowych będących wielofunkcyjnymi obiektami o dużej powierzchni użytkowej, mającymi wpływ na wiele sfer życia mieszkańców danego miasta, a nawet regionu, wymaga wysoce złożonego procesu inwestycyjnego. W dalszej części pracy przedstawione zostały główne elementy tego procesu przy uwzględnieniu normujących je przepisów prawnych oraz aspektów formalnych z nim związanych.

## 2. Feasibility study

Pierwszy etap procesu inwestycyjnego centrum handlowego obejmuje analizę rynku, na którym ma funkcjonować obiekt. Kluczowym elementem tej fazy jest analiza makrootoczenia oraz mikrootoczenia. Z uwagi na szeroki zakres działalności centrów handlowych istnieje wiele norm prawnych określających warunki ich powstania na danym rynku. Bardzo ważne dla inwestorów jest określenie tzw. klimatu inwestycyjnego, co stanowi podstawę do podjęcia decyzji o rozpoczęciu inwestycji w danym miejscu.

Polska uważana jest za atrakcyjny rynek dla inwestycji w centra handlowe. Jednak sytuacja ta była odmienna w 2007 roku, kiedy to ogromną przeszkodą prawną dla inwestorów centrów handlowych stała się ustawa z dnia 11 maja 2007 roku o wielkopowierzchniowych obiektach handlowych (w skrócie – WOH). Ustawa obowiązywała tylko przez rok, jednak jej negatywne skutki były znaczące, gdyż przez ten okres nie wydano w Polsce ani jednego pozwolenia na budowę wielkopowierzchniowego obiektu handlowego [Mikołajczyk, 2012, s. 102]. Zgod-

nie z ustawą, utworzenie wielkopowierzchniowego obiektu handlowego (obiekt o powierzchni przekraczającej 400 mkw) możliwe było po spełnieniu następujących warunków:

- uzyskaniu stosownego zezwolenia wójta, burmistrza lub prezydenta miasta,
- posiadaniu tytułu prawnego do nieruchomości, na której znajduje się WOH,
- wykonywaniu działalności gospodarczej o zakresie określonym w zezwoleniu [Maciejewski, 2007, s. 1].

W rzeczywistości jednak ustawa narzucała na przedsiębiorców wiele dodatkowych obowiązków, wynikających z procesu uzyskiwania wspomnianego zezwolenia, jak dołączenie do wniosku analiz lub opinii dotyczących oceny wpływu WOH na infrastrukturę gminy, lokalny układ komunikacyjny, rynek pracy, środowisko naturalne, a także istniejącą sieć handlową. Ponadto w przypadku obiektów powyżej 2000 mkw potrzebne stało się uzyskanie opinii właściwego sejmiku województwa. Przepis ten stanowił również, iż organ zezwalający wydaje zezwolenie w przypadku zgodności WOH z miejscowym planem zagospodarowania przestrzennego. Należy nadmienić, iż tereny zdecydowanej części gmin w Polsce objęte są planem zagospodarowania przestrzennego jedynie w kilku procentach. Ustawa nakładała także dodatkowe sankcje na zarządców obiektów handlowych, określając ich odpowiedzialnymi za przestrzeganie warunków uzyskanego pozwolenia przez dzierżawców oraz innych użytkowników powierzchni handlowej. Zgodnie z ustawą, zezwolenie musiałyby otrzymać nie tylko osoby, którzy chcieli otworzyć WOH w okresie funkcjonowania ustawy, ale również przedsiębiorcy, którzy prowadzili ją wcześniej i jedynie zamierzali ją kontynuować.

Dzięki interwencji reprezentantów Polskiej Organizacji Handlu i Dystrybucji oraz Polskiej Rady Centrów Handlowych ustawa została poddana kontroli Trybunału Konstytucyjnego oraz Komisji Europejskiej, w wyniku której została uznana za niezgodną z Konstytucją. Uznano, iż ustawa nie chroni żadnych wartości konstytucyjnych, stanowiąc wyłącznie dodatkową barierę biurokratyczną, ingerując w wolność działalności gospodarczej [Maciejewski, 2007, s. 2].

Studium wykonalności projektu przeprowadzane jest w celu określenia możliwości realizacji projektu oraz odpowiedniego zaplanowania niezbędnych w tym celu działań. Oprócz aspektów formalno-prawnych

obejmuje również analizę trendów demograficznych, kulturowych, sytuacji ekonomiczną itp. [Esser, McKoin, 1998, s. 13-14].

### 3. Pozyskanie gruntu

Sukces centrum handlowego jako projektu inwestycyjnego zaczyna się już na etapie wyboru działki budowlanej [Potera, 2011, s. 38]. Sposób pozyskania gruntu ma znaczący wpływ na budżet całej inwestycji. Możliwych jest kilka jego wariantów:

- zakup gruntu na własność,
- układ biznesowy z podmiotem będącym właścicielem nieruchomości, oznaczający założenie spółki z właścicielem gruntu, który interesuje inwestora,
- umowa między inwestorem a właścicielem gruntu, na mocy której developer pozyskuje grunt za niewielką opłatą, a w zamian po ukończeniu inwestycji zobowiązuje się do przekazania udziałów w niej, byłemu właścicielowi gruntu [<http://www.1de.pl>, dostęp dnia 13.09.2010].

Często mówi się, że o sukcesie obiektu handlowego przesądzają trzy czynniki: lokalizacja, lokalizacja i lokalizacja [Cox, 2000, s. 127]. Decyzja dotycząca lokalizacji centrum handlowego podejmowana jest dwuetapowo. W pierwszym etapie określa się lokalizację ogólną, biorąc pod uwagę znaczenie strategiczne danego rynku geograficznego. W drugiej fazie określa się lokalizację szczegółową, czyli konkretne miejsce usytuowania obiektu.

Władze miast prowadząc aktywną politykę promocji swoich ośrodków jako terenów inwestycyjnych, udostępniają powszechnie informacje określające kierunki polityki przestrzennej gminy. Doskonałym przykładem jest tworzony od kilku lat System Informacji Przestrzennej Wrocławia, mający na celu pozyskiwanie, przetwarzanie i prezentowanie danych, dotyczących informacji przestrzennej oraz towarzyszących im informacji opisowych o obiektach Wrocławia [<http://bip.um.wroc.pl>, dostęp dnia 20.12.2012]. Dla inwestorów oznacza to ułatwiony dostęp do kluczowych informacji przestrzennych poprzez standaryzację kategorii przeznaczenia terenów w Miejscowych Planach Zagospodarowania Przestrzennego, co ułatwia wyszukiwanie terenów o określonym przeznaczeniu. System pozwala również na udostępnienie takich dokumentów jak: plany zagospodarowania przestrzennego, studium zagospodarowania przestrzennego, a także (w dozwolonej prawem formie)

stanu własności gruntu oraz granicach i numerach działek [<http://bip.um.wroc.pl>, dostęp dnia 20.12.2012]. Przy wyborze odpowiedniej lokalizacji obiektu może okazać się pomocne również nawiązanie bezpośredniej współpracy z samorządami lokalnymi, gdyż poszukiwanie działki z ich pomocą pozwala uniknąć kupna gruntu, na którym nie będzie można zrealizować zaplanowanej inwestycji. Ponadto współpraca z samorządami lokalnymi umożliwi sprawne przeprowadzenie procedur administracyjnych związanych z otrzymaniem pozwolenia na budowę.

Tereny odpowiednie pod budowę centrum handlowego mogą zarówno stanowić własność miasta, jak i należeć do właścicieli prywatnych. Wiele zakładów przemysłowych jest w posiadaniu terenów, które nie są im potrzebne do prowadzenia podstawowej działalności, szukają więc inwestorów, którzy chcieliby je nabyć. Tereny po dawnych zakładach przemysłowych z uwagi na swoją wielkość i często korzystne położenie, stanowią atrakcyjną lokalizację dla przyszłych inwestycji w centra handlowe. Zagospodarowanie terenów poprzemysłowych poprzez wprowadzenie nowych funkcji handlowych, usługowych oraz rekreacyjnych nosi nazwę rewitalizacji. Według S. Karczmarska „rewitalizacja to sekwencja planowanych działań, mających na celu ożywienie gospodarcze oraz zmianę struktury przestrzennej i funkcjonalnej zdegradowanych obszarów miasta” [Karczmarski, 2011, s. 16]. Towarzyszy jej przekształcenie istniejącej formy przestrzennej, modernizacja istniejących obiektów oraz tworzenie nowych.

Decydując o podjęciu działań związanych z budową obiektu handlowego na terenach poprzemysłowych należy wziąć pod uwagę zagrożenia oraz bariery związane z tym procesem, do których można zaliczyć:

- nieuporządkowany stan prawny terenów poprzemysłowych,
- dodatkowe regulacje prawne, którym podlegają tereny w centrum miasta,
- zły stan techniczny obiektów fabrycznych, jak i brak rekultywacji terenów skażonych przez działania przemysłowe,
- trudności w wypracowaniu harmonijnej współpracy między inwestorami publicznymi oraz prywatnymi; „harmonijność współpracy z inwestorem prywatnym, zwłaszcza zagranicznym, jest zwykle postrzegana jako dość „podejrzana” w kontekście „domniemyanych”

powiązań korupcyjnych inwestora publicznego” [Domański, 2005, s. 165],

- dodatkowe nakłady finansowe, związane z adaptacją istniejących obiektów,
- negatywny wizerunek, związany z przemysłowym obszarem,
- konieczność uzyskania akceptacji społecznej dla prowadzonych przekształceń [Knecht, 2010, s. 83-84].

Mimo wymienionych wyżej barier oraz zagrożeń związanych z budową centrów handlowych na terenach przemysłowych, przeprowadzono w Polsce wiele udanych inwestycji. W tabelicy 1 zestawiono kilka z nich.

**Tabela 1. Przykłady rewitalizacji obszarów przemysłowych na terenie Polski**

Nazwa ośrodka handlowego	Miasto	Obiekt przemysłowy poddany rewitalizacji
Stary Browar	Poznań	Browar Hungera
Silesia City	Katowice	Kopalnia Kleofas
Manufaktura	Łódź	Fabryka tekstyliów Izraela Poznańskiego
Zakopianka	Kraków	Śłodownia Solvay
Askana	Gorzów Wielkopolski	Zakłady mięsne
Focus Park	Rybnik	Śłodownia
Plaza	Suwałki	Areszt śledczy z XIX w.
Alfa	Białystok	Fabryka Bizuna
Alexander	Bielsko Biała	Bewelany

Źródło: [Knecht, 2010, s. 83-84].

Każdorazowo przy ocenie możliwości realizacji projektu w danej lokalizacji konieczna jest analiza zasięgu oddziaływania istniejących i planowanych w okolicy centrów handlowych, poziomu zamożności klientów, struktury ich zatrudnienia, połączeń komunikacyjnych itp.

#### **4. Opracowanie dokumentacji projektowej i uzyskanie pozwolenia na budowę**

Projekt architektoniczny centrum handlowego oraz jego odpowiednie wpisanie w otaczającą architekturę miasta, stanowią istotny element sukcesu inwestycji. Dynamicznemu rozwojowi centrów handlowych towarzyszy również powstawanie biur architektonicznych specjalizują-

cych się niemal wyłącznie w projektowaniu tego typu obiektów (np. międzynarodowa firma Unibail-Rodamco, której prawie 80% portfolio stanowią centra handlowe) [<http://www.unibail-rodamco.com>, dostęp dnia 20.12.2012].

W Polsce przy opracowywaniu dokumentacji projektowej centrów handlowych konieczne jest m.in. uwzględnienie:

- norm środowiskowych,
- zaleceń Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków.

Zgodnie z rozporządzeniem Rady Ministrów w sprawie określenia rodzajów przedsięwzięć, mogących znacząco oddziaływać na środowisko oraz szczegółowych uwarunkowań związanych z kwalifikowaniem przedsięwzięcia do sporządzenia raportu o oddziaływaniu na środowisko, centra handlowe traktowane są jako wspomniane wyżej przedsięwzięcia [Rozporządzenie Rady Ministrów, 2004]. Oznacza to konieczność sporządzania raportu środowiskowego, niezbędnego do uzyskania pozwolenia na budowę. Wprowadzenie takiego wymogu związane jest z obecną modą i zapotrzebowaniem na bardziej ekologiczny sposób życia i budowy. Na całym świecie coraz bardziej popularne staje się tzw. zielone budownictwo (z ang. green building) oznaczające projektowanie, konstruowanie oraz eksploatowanie budynków w sposób odpowiedzialny i przyjazny środowisku [Milian, 2008, s. 9]. Zainteresowanie ekologią w Polsce stało się na tyle duże, iż Polskie Stowarzyszenie Budownictwa Ekologicznego (z ang. Polish Green Building Council – PGBC) w 2010 roku podpisało umowy, z międzynarodowymi ekologicznymi organizacjami certyfikującymi, o adaptacji systemów LEED oraz BREAM dla Polski [Trudelle, 2011, s. 1]. Oba systemy są dość zbliżone, analizują podobne kategorie: energia, woda, działka, jakość powietrza we wnętrzu, materiały, odpady. W przypadku systemu LEED odpowiednim dla centrów handlowych jest specjalistyczny jego rodzaj – LEED for Retail, uwzględniający specyfikę wielkopowierzchniowych obiektów handlowych. Posiadanie powyższych certyfikatów znacząco wpływa na podwyższenie wartości obiektu i jest również często wykorzystywane w celach marketingowych, jako aspekt promujący obiekt.

Wiele działań związanych z planowaniem przestrzennym wymaga również uzgodnień z konserwatorem zabytków. Dotyczy to głównie obiektów powstających w miejscach, gdzie znajdowały się zabytkowe budynki. Adaptowanie historycznych obiektów na cele użytkowe pod okiem konserwatora zabytków ma na celu przekazanie związanego

z nimi dziedzictwa kulturowego przyszłym pokoleniom. Doskonałymi przykładami obiektów handlowo-usługowych, w których upowszechniana jest wiedza o historii miejsc ich powstania są: centrum handlowe Stary Browar w Poznaniu, powstały na terenie dawnych Browarów Hungera oraz Manufaktura w Łodzi obejmująca tereny po dawnych zakładach włókienniczych, gdzie znajduje się obecnie również muzeum włókiennictwa.

Posiadając projekt architektoniczny inwestorzy mogą rozpocząć proces ubiegania się o uzyskanie pozwolenia na budowę. Zgodnie z prawem budowlanym w Polsce, aby uzyskać pozwolenie na budowę inwestor musi złożyć wniosek zgodny z miejscowym planem zagospodarowania przestrzeni lub z decyzją o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu [Dz. U. z 2010r., nr 243, poz.1623]. Do wniosku należy dołączyć:

- projekt budowlany wraz z opiniami, uzgodnieniami, pozwoleniami i innymi dokumentami wymaganymi przepisami szczególnymi,
- oświadczenie o posiadaniu prawa do dysponowania nieruchomością na cele budowlane,
- decyzję o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu, jeżeli jest ona wymagana zgodnie z przepisami ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym,
- postanowienie o uzgodnieniu z właściwym organem administracji architektoniczno-budowlanej projektowanych rozwiązań [Dz. U. z 2010r., nr 243, poz.1623].

Gdy wniosek jest prawidłowo przygotowany wówczas inwestor otrzymuje pozwolenie na budowę i może rozpocząć inwestycję.

## 5. Pozyskanie źródeł finansowania

Finansowanie działalności inwestycyjnej związanej z budową centrów handlowych odbywa się z udziałem kapitału własnego i kapitałów obcych, mogących pochodzić z różnorodnych źródeł. Do kapitałów obcych zalicza się przede wszystkim kredyty oraz przedpłaty najemców powierzchni handlowej.

W przypadku stosowania kredytu, inwestor podpisuje z bankiem umowę kredytową na określoną kwotę, która następnie jest mu wypłacana w transzach, w określonych odstępach czasowych. Takie rozwiązanie umożliwia inwestorowi spłacanie odsetek tylko od tej części kredytu, która została już uruchomiona.



Gdy developer wykorzystuje środki pochodzące z przedpłat klientów, czyli najemców centrum handlowego stosowany jest tzw. rachunek powierniczy, który ma na celu zabezpieczenie interesów klientów. Rozwiązanie to polega na tym, że klienci wpłacają środki na rachunek powierniczy w banku, a ten kontroluje postęp prac budowlanych i systematycznie wypłaca developerowi środki z tego rachunku.

Coraz częściej praktykowanym sposobem finansowania budowy centrum handlowego z wykorzystaniem kapitału własnego i kapitału obcego jest tzw. project finance. [Kowalczyk, 2001, s. 94] Jest to specyficzna metoda finansowania inwestycji, gdzie źródłem spłaty długów i zwrotów z kapitałów własnych użytych do finansowania projektu są przepływy pieniężne generowane przez projekt [<http://www.projectfinance.pl>, dostęp dnia 20.12.2012]. Metoda ta charakteryzuje się tym, że do realizacji projektu tworzy się specjalną spółkę celową, która na zrealizowanie inwestycji zaciąga kredyt w banku, w przyszłości spłacany z nadwyżek finansowych spółki. Z uwagi na to, że spółka celowa, tzw. spółka specjalnego przeznaczenia, tworzona jest w momencie rozpoczęcia projektu, nie ma możliwości oceny jej majątku w procesie ubiegania się o kredyt w banku. Finansowanie projektu metodą project finance opiera się na przewidywaniach co do przyszłych wyników spółki. Podstawowym zabezpieczeniem kredytu jest majątek, powstający w wyniku realizacji projektu. Ogromnym atutem takiego sposobu finansowania jest fakt, że warunki spłaty kredytu są precyzyjnie dopasowywane do oczekiwanej wielkości przepływów finansowych, a ryzyko inwestycji rozkłada się na uczestników spółki.

Metoda project finance wykorzystywana jest przez przedsiębiorstwa prywatne oraz w ramach partnerstwa prywatno-publicznego do finansowania dużych przedsięwzięć metodą pozabilansową. [Król, 2005, s. 111]. W procesie budowy centrum handlowego często podejmowana jest współpraca pomiędzy inwestorami a władzami lokalnymi, mająca na celu rozbudowę infrastruktury drogowej, niezbędnej do zapewnienia sprawnego funkcjonowania obiektu. Do finansowania tego typu przedsięwzięć wykorzystuje się często właśnie metodę project finance.

## 6. Realizacja inwestycji

Kolejnym etapem procesu zarządzania projektem inwestycyjnym centrum handlowego jest jego realizacja. Istnieje kilka systemów, określających sposób przeprowadzenia inwestycji oraz identyfikujących

udział podmiotów zaangażowanych w proces. Poniżej przedstawione zostały trzy główne systemy realizacji złożonej inwestycji, takiej jak budowa centrum handlowego:

- realizacja inwestycji przy wykorzystaniu usług generalnego wykonawcy, co stanowi system oferowany przez większość firm zarządzających inwestycjami; polega on na wyborze jednego generalnego wykonawcy w drodze przetargu i na podstawie kompletnej dokumentacji budowlano-przetargowej; do głównych zalet tego systemu należy zaliczyć uzyskanie, przed przystąpieniem do prac, jednej ceny ryczałtowej na cały projekt oraz otrzymanie jednej gwarancji na całość wykonanych robót; wadą systemu jest jednak konieczność posiadania kompletnego projektu budowlano-przetargowego by móc przeprowadzić przetarg; system uniemożliwia również elastyczne podejście do realizacji robót z powodu braku możliwości wprowadzania zmian do projektu bez kontrolowanego wpływu na cenę i czas realizacji [Peiser, 2008, s. 27-37];
- realizacja budowy obiektu w ramach tzw. systemu pakietowego (z ang. construction management), polegająca na tym, że zarządzający inwestycją (z ang. construction manager) dokonuje podziału projektu na części, tzw. pakiety, a następnie zleca realizację poszczególnych pakietów specjalistycznym wykonawcom; najważniejszą zaletą systemu pakietowego jest brak konieczności posiadania kompletnego projektu budowlano-przetargowego w celu rozpoczęcia inwestycji, ponieważ roboty „sprzedawane” są pakietami (np. roboty ziemne, fundamenty, roboty elektryczne, wykończenie wewnątrz itp.); system pakietowy stwarza również możliwość wprowadzania zmian do projektu, z ograniczonym i kontrolowanym wpływem na cenę i czas realizacji; brak generalnego wykonawcy w tym systemie powoduje, że to zarządzający inwestycją decyduje o harmonogramie, budżecie, sposobie realizacji oraz wyborze podwykonawców; do głównych wad systemu pakietowego należy to, że inwestor ponosi pełne ryzyko wynikające z podpisywania przez niego wszystkich umów na roboty budowlane;
- realizacja inwestycji przy wykorzystaniu systemu management contracting, który łączy zalety dwóch poprzednich systemów, jednocześnie eliminując ich niedoskonałości; system management contracting charakteryzuje się tym, że wykonawca zarządzający przejmuje ryzyko i odpowiedzialność związaną z realizacją projektu, przy czym

inwestor ma możliwość bezpośredniego kontrolowania procesu inwestycyjnego oraz wpływu na jego przebieg; management contracting stwarza inwestorowi możliwość udziału w negocjacjach umów na roboty budowlane, które przeprowadza wykonawca zarządzający; jednocześnie inwestor nie ponosi ryzyka związanego z realizacją poszczególnych umów, ponieważ to wykonawca zarządzający podpisuje umowy z podwykonawcami [www.muratorplus.pl, dostęp dnia 19.12.2012].

Wybór najbardziej odpowiedniego systemu realizacji inwestycji zależy od oczekiwań inwestora oraz specyfiki projektu centrum handlowego.

## 7. Komerccjalizacja powierzchni handlowej

Komerccjalizacja centrum handlowego oznacza wynajęcie powierzchni handlowej obiektu wielu przedsiębiorstwom handlowym i usługowym, co ma na celu zapewnienie stałych dochodów dla inwestora. Umowa najmu oraz sam stosunek najmu zostały uregulowane w przepisach ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeksu cywilnego [Dz.U. Nr 16, poz. 93, z późn. zm.]. Strony umowy najmu formułując ją, zawierają w niej kilka kategorii postanowień, takich jak: tzw. essentialia negotii, (strony najmu, przedmiot najmu i czynsz), doprecyzowanie lub modyfikacja postanowień ustawowych oraz dodatkowe klauzule umowne uzupełniające umowę o postanowienia, którymi regulacja ustawowa umowy w ogóle się nie zajmuje [ICSC, 2002, s. 10-13].

Problemy wynajmujących i najemców lokali użytkowych wynikają zwykle ze źle skonstruowanej umowy najmu, w której najczęściej nie zostały dość precyzyjnie zdefiniowane kwestie związane z:

- czasem trwania najmu, a dokładnie kwestią wcześniejszego rozwiązania umowy na czas określony z uwagi na zaistnienie nadzwyczajnej zmiany stosunków, która powodowałaby nadmierne trudności w spełnieniu świadczenia; przykładem takiej sytuacji mogą być finansowe problemy najemcy będące efektem kryzysu gospodarczego;
- kwestią sposobu wyrażania stawki czynszu oraz częstotliwości waloryzacji dla określonej waluty, w której został on oznaczony; czynsz w centrach handlowych najczęściej podawany jest w Euro, dlatego konieczne staje się przyjęcie odpowiednich wskaźników waloryzacji (powszechnie stosowany wskaźnik Harmonised Index of Consumer Prices – HICP) oraz częstotliwości jej naliczania; przykładem pro-

blemów wynikających z niedoprecyzowania częstości waloryzacji stawki czynszu był zaistniały w 2009 roku konflikt pomiędzy najemcami a wynajmującymi, którzy nie chcieli zgodzić się na dodatkową waloryzację stawek czynszu, gdy odnotowano znaczący spadek kursu złotego, spowodowany kryzysem gospodarczym;

- wzajemnymi obowiązkami stron umowy, takimi jak m.in. kwestia przystosowania lokalu do prowadzenia określonej działalności przez najemcę; wszystkie takie zmiany powinny zostać szczegółowo omówione z wynajmującym, co dotyczy zarówno zakresu prac budowlanych, kwestii związanych z ewentualną opłatą za czas udostępnienia lokalu do przeprowadzenia wspomnianych prac, jak również zasad postępowania w przypadku rozwiązania umowy (w umowie powinien być zawarty zapis dotyczący zobowiązania się najemcy do przywrócenia stanu poprzedniego lub zapłaty wynajmującego za wniesione przez najemcę „ulepszenia” lokalu) [Scott, 2006, s. 79-91].

Komercjalizacji powierzchni handlowej w centrum handlowym towarzyszą również działania marketingowe poprzedzające otwarcie obiektu dla klientów indywidualnych. Działania te obejmują głównie prowadzenie szczegółowych badań marketingowych oraz informowanie przyszłych najemców oraz opinii publicznej o nowopowstałym przedsięwzięciu.

## Zakończenie

W sytuacji dynamicznego rozwoju centrów handlowych na polskim rynku problematyka zarządzania projektami inwestycyjnymi związanymi z budową tych obiektów stanowi obszar badawczy wymagający analizy. W artykule zostały przedstawione wybrane formalno-prawne uwarunkowania procesu inwestycyjnego, które muszą zostać wzięte pod uwagę przez inwestorów. Jednakże kolejność etapów oraz zakres analizowanych czynników formalno-prawnych mogą się różnić w zależności od charakteru projektu oraz sytuacji, w której znajduje się inwestor.

## Literatura

1. Cox R., Brittain P. (2000), *Zarządzanie sprzedażą detaliczną*, PWE, Warszawa.
2. Domański T. (2005), *Strategie rozwoju handlu*, PWE, Warszawa.

3. Esser C.R., McKoin P. (1998), *Developing a shopping center business plan*, ICSC, New York.
4. Flynn R.J. (1984), *Shopping center management*, Principles and practices, ICSC, New York.
5. ICSC (2002), *Law for non-lawyers*, ICSC, New York.
6. Karczmarek S. (2001), *Rewitalizacja terenów przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
7. Knecht M. (2010), *Rola ośrodków handlowych w rewitalizacji centrów miast*, w: *Problemy zarządzania współczesną firmą - teoria i przykłady*, Iwankiewicz-Rak B. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
8. Knecht-Tarczewska M. (2011), *Centrum handlowe jako nowoczesny produkt handlowo-usługowy*, w: *Handel we współczesnej gospodarce II. Źródła i przejawy innowacyjności*, Sławińska M. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
9. Król M.K. (2005), *Wybrane elementy zarządzania ryzykiem w project finance na przykładzie sektora energetyki wiatrowej*, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów Główniej Szkoły Handlowej*, Zeszyt Naukowy nr 58, Warszawa.
10. Mikołajczyk J. (2012), *Kreowanie wartości centrum handlowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
11. Milian R.E. (2008), *The retail green agenda, Sustainable practices for retailers and shopping centers*, ICSC, New York.
12. Peiser R.B., Frej A.B. (2008), *Professional Real Estate Development: The ULI Guide to the Business*, Washington.
13. Potera E. (2011), *Dobra lokalizacja = sukces*, „Shopping Center Poland”, nr 6.
14. Bovis Lend Lease, *Raport-systemy realizacji inwestycji budowlanych w Polsce*, [http://www.muratorplus.pl/inwestycje/raporty/raport-systemy-realizacji-inwestycji-budowlanych-w-polsce\\_67398.html](http://www.muratorplus.pl/inwestycje/raporty/raport-systemy-realizacji-inwestycji-budowlanych-w-polsce_67398.html), dostęp dnia 19.12.2012.
15. *Jak uniknąć pułapek w umowach najmu*, Analizy i prognozy Ministerstwa Gospodarki, <http://www.mg.gov.pl/Analizy+i+prognozy/Jak+uniknac+pulapek+w+umowach+najmu>, dostęp dnia 10.09.2010.
16. Kowalczyk M. (2001), *Zarządzanie ryzykiem w project finance, studium przypadku centrum handlowego*, [http://www.nbportal.pl/library/pub\\_auto\\_B\\_0002/KAT\\_B2033.PDF](http://www.nbportal.pl/library/pub_auto_B_0002/KAT_B2033.PDF), dostęp dnia 15.12.2012.

17. Król M., *Project Finance*, [http://www.projectfinance.pl/sub/project\\_finance.php](http://www.projectfinance.pl/sub/project_finance.php), dostęp dnia 20.12.2012.
18. Maciejewski M. (2007), *Bez planu nie powstanie WOH?*, [http://www.inwestycje.pl/franchising/bez\\_planu\\_nie\\_powstanie\\_woh\\_13008;0.html](http://www.inwestycje.pl/franchising/bez_planu_nie_powstanie_woh_13008;0.html), dostęp dnia 6.09.2010.
19. *Mapa miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego*, Biuletyn Informacji Publicznej Urzędu Miejskiego Wrocławia, <http://bip.um.wroc.pl/wps/portal/bip!/ut/p/c5/04>, dostęp dnia 20.12.2012.
20. *Największy spadek liczby nowych centrów handlowych w Europie od 27 lat*, <http://www.inwestycje.pl/nieruchomosci/Najwiekszy-spadek-liczby-nowych-centrow-handlowych-w-Europie-od-27-lat;121776;0.html>; dostęp dnia 8.11.2011.
21. *Proces deweloperski*, <http://www.1de.pl/proces-deweloperski/>, dostęp dnia 13.09.2010.
22. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 9 listopada 2004 w sprawie określenia rodzajów przedsięwzięć mogących znacząco oddziaływać na środowisko oraz szczegółowych uwarunkowań związanych z kwalifikowaniem przedsięwzięcia do sporządzenia raportu o oddziaływaniu na środowisko, Dz. U. z 2004r., nr 257, poz. 2573.
23. Trudelle A. (2011), *Green building picking up speed in Poland*, *Warsaw Business Journal*, <http://www.wbj.pl/article-56323-green-building-picking-up-speed-in-poland.html>, dostęp dnia 20.12.2012.
24. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz. U. nr 16, poz. 93, z późn. zm.
25. Ustawa z dnia 7 lipca 1994r. Prawo budowlane, Dz. U. z 2010r., nr 243, poz.1623.

## Streszczenie

Proces inwestycyjny związany z budową centrum handlowego jest złożonym przedsięwzięciem wymagającym od inwestorów dogłębnej analizy otoczenia. Uwarunkowania prawno-formalne związane z realizacją inwestycji mogą mieć istotny wpływ na atrakcyjność inwestycyjną oraz sposób prowadzenia działalności w danym regionie. W powyższym artykule przedstawione zostały wybrane aspekty formalno-prawne związane z budową centrum handlowego, przy uwzględnieniu poszczególnych etapów procesu inwestycyjnego.

## Słowa kluczowe

centrum handlowe, inwestycja, studium wykonalności projektu

---

**Formal and legal aspects of the management of shopping center development process. (Summary)**

The investment process associated with the development of the shopping center is a complex project that requires in-depth analysis of investment environment. Conditions for legal and formal requirements regarding the implementation of the investment can have a significant impact on the investment attractiveness and the way we do business in the region. In this article author presents main formal and legal aspects of the development of the shopping center, taking into account stages of the investment process.

**Keywords**

shopping center, investment, feasibility study