

Marcin Halicki¹

Uniwersytet Rzeszowski

Prezentacja modelu procesu zarządzania nieruchomościami podstawie studium przypadku

Wstęp

Inwestorzy lokujący swoje środki pieniężne w różne aktywa w Polsce, zapewne z rozrzewnieniem wspominają ten okres w gospodarce, kiedy indeks giełdowy WIG osiągnął swoją najwyższą historyczną wartość wynoszącą 67 568,51 pkt. (w dniu 6 lipca 2007r. [15]). (Warto nadmienić, iż Warszawski Indeks Giełdowy jest najdłużej notowanym indeksem na polskiej Giełdzie Papierów Wartościowych [15]). Inaczej ma się rzecz w 2012r., ponieważ w lutym tegoż roku stopa bezrobocia wyniosła 13,5% [12], a prognozy Komisji Europejskiej dotyczące wzrostu gospodarczego w Polsce zakładają wartość 2,5% [14], a zatem są umiarkowane.

Inwestorzy jednak nadal chętnie lokują środki pieniężne, ale w nieruchomości, co skłania do głębszej refleksji. Nasuwa się także pytanie, jak z sukcesem rozwiązywać problemy związane z zarządzaniem nieruchomościami w mało sprzyjających warunkach makroekonomicznych? To pytanie jest także istotne z perspektywy krajów Europy Zachodniej, gdzie nastąpił spadek cen nieruchomości. Należy jednak pamiętać, iż spadek ten (np. w Wielkiej Brytanii) nie wynikał ze stadnego zachowania inwestorów, lecz z czynników fundamentalnych gospodarek [5], a zatem z mało sprzyjających warunków makroekonomicznych.

Odpowiedź na postawione pytanie ułatwi analiza przypadku spółdzielni Zodiak, która wygrała 10 jubileuszową edycję konkursu o Brylantowy Klucz w kategorii „zarządca nieruchomości” [4] i która wykorzystuje zarządzanie projektami dla szybkiej reakcji na zmiany zachodzące na rynku nieruchomości.

Istota zarządzania nieruchomościami oraz projektami

W Polsce do nieruchomości zalicza się explicite powierzchnie ziemskie w formie gruntów, jak również budynki związane z gruntami (lub części takich budynków) [6]. Warto dodać, że pojęcie nieruchomości komercyjnej nie jest w Polsce sprecyzowane, ale można przyjąć, iż oznacza ono nieruchomość, która ma przynosić właścicielowi zysk [6]. A zatem prezentowane pojęcie może być analizowane z perspektywy aktywów finansowych (np. akcji), które charakteryzują się określoną stopą zwrotu i określonym ryzykiem (autor ma na myśli obliczoną historyczną stopę z pojedynczej inwestycji, zaprezentowaną w pozycji [8]).

¹ doktor nauk ekonomicznych, M. Halicki, Adiunkt, Uniwersytet Rzeszowski, Wydział Biologiczno-Rolniczy, Zakład Polityki Regionalnej i Gospodarki Żywnościowej

Stąd też istnieje możliwość obliczania ryzyka portfela nieruchomości komercyjnych, a także budowania portfela o minimalnym ryzyku.

Z perspektywy prawa przyjmuje się, iż zarządzanie nieruchomością „ (...) polega na podejmowaniu decyzji i dokonywaniu czynności mających na celu w szczególności:

- 1) zapewnienie właściwej gospodarki ekonomiczno-finansowej nieruchomości;
- 2) zapewnienie bezpieczeństwa użytkowania i właściwej eksploatacji nieruchomości;
- 3) zapewnienie właściwej gospodarki energetycznej w rozumieniu przepisów Prawa energetycznego;
- 4) bieżące administrowanie nieruchomością;
- 5) utrzymanie nieruchomości w stanie niepogorszonym zgodnie z jej przeznaczeniem;
- 6) uzasadnione inwestowanie w nieruchomość” [10].

Wg normy ISO 10 006 projekt to „jednostkowy proces, składający się ze zbioru skoordynowanych działań i mający dokładnie określone daty rozpoczęcia oraz zakończenia; jest to przedsięwzięcie zmierzające do osiągnięcia założonego celu przy określonych ograniczeniach czasowych, kosztowych oraz zasobowych” [1]. Zakłada się, iż zarządzanie projektami „(...) polega na zastosowaniu wiedzy, umiejętności, narzędzi oraz technik w działaniach realizowanych w projekcie w celu spełnienia wymagań danego projektu” [2]. Po przedstawieniu podstawowych definicji, warto krótko scharakteryzować rynek nieruchomości w Polsce.

Krótką charakterystyka rynku nieruchomości w Polsce

Rynek nieruchomości w Polsce cechuje się tendencją wzrostową. Przykładowo, wskaźnik produkcji budowlanej [11] wyniósł w 2011r. 186,49 (za okres bazowy przyjmuje się 2005r., w którym wskaźnik ów osiągnął wartość 100). A zatem produkcja budowlana wzrosła w 2011r. w stosunku do 2005r. aż o 86,49%.

Według danych GUS, liczba nowych mieszkań oddanych do użytkowania w styczniu 2012r. wyniosła 11622, i była wyższa aniżeli w styczniu 2011r. o 13% [12]. Należy także nadmienić, iż liczba mieszkań oddanych do użytkowania w styczniu 2000r. osiągnęła wartość na poziomie 5796 [12], a zatem wartość z 2012r. jest wyższa od tej z 2000r. o 100,52%.

Analizując aktywa inwestycyjne, uwzględnia się przede wszystkim stopę zwrotu z inwestycji, a ta jest określana na podstawie cen takich aktywów. W przypadku nieruchomości, możliwości inwestycyjne okazują się atrakcyjnie. Wskaźnik cen nowych budynków mieszkalnych w Polsce wyniósł w 2011r. 116,93 [13] (jego wartość w bazowym 2005r. wynosi 100). A zatem ceny nowych budynków mieszkalnych wzrosły w okresie 2005-2011 o 17%, przy czym średnia roczna stopa zwrotu wynosi 2,64% (średnia roczna stopa zwrotu została policzona zgodnie z formułą zaprezentowaną w pozycji [8]), a zatem nie jest ujemna i zbyt wysoka, co nie sugeruje bąbla spekulacyjnego dla cen nieruchomości.

Krótką charakterystyką rynku nieruchomości w Polsce, który cechuje się stabilnością, jest wstępem do zaprezentowania przypadku spółdzielni Zodiak.

Przypadek spółdzielni Zodiak z Rzeszowa w województwie podkarpackim

Prezentowane przedsiębiorstwo rozpoczęło swoje funkcjonowanie jeszcze w latach 50-tych, w których zajmowało się budowaniem domów jednorodzinnych szeregowych oraz blokowisk w Rzeszowie. Obecnie spółdzielnia nadal zajmuje się budownictwem różnego rodzaju obiektów oraz ich administracją i zarządzaniem. Tytułem wstępu warto nadmienić, iż spółdzielnia jest osobą prawną prowadzącą przedsiębiorstwo, ponadto jest „(...) dobrowolnym zrzeszeniem nieograniczonej liczby osób, o zmiennym składzie osobowym i zmiennym funduszu udziałowym, które w interesie swoich członków prowadzi wspólną działalność gospodarczą” [9].

Do wykonywanych przez spółdzielnię czynności zalicza się:

- budowę budynków wielorodzinnych, jednorodzinnych, lokali użytkowych, budowę garaży samochodowych,
- administrację i remont budynków,
- przegląd techniczny budynków,
- działalność społeczno-wychowawczą.

Na podstawie obserwacji funkcjonowania spółdzielni można dojść do wniosku, iż zajmuje się ona inwestycjami budowlanymi o dość dużym zakresie, ale należy nadmienić, iż przedsiębiorstwo zleca wykonywanie wszystkich prac, w związku z tym samo nie posiada maszyn budowlanych, nie zatrudnia też pracowników wykonujących prace budowlane. Zodiak posiada strukturę hierarchiczną z komórkami funkcjonalnymi. Obecnie zatrudnia około 90 pracowników. Jego siedziba znajduje się przy ulicy Rejtana 47 w Rzeszowie.

Spółdzielnia zarządza swoimi nieruchomościami oraz na zlecenie innych podmiotów. Analizując jej przypadek stwierdzono, iż w przeszłości (autor w tym miejscu nie jest w stanie podać dokładnych ram czasowych), chciano rozwiązać 2 rodzaje problemów: po pierwsze Zodiak zamierzał ograniczyć koszty ponoszone przez członków spółdzielni, po drugie, dokonać dywersyfikacji przychodów uzyskiwanych z działalności operacyjnej, aby zmniejszyć ryzyko prowadzonej działalności gospodarczej. Należy przy tym wspomnieć, iż spółdzielnia mieszkaniowa (bo z taką mamy do czynienia) ze swej natury prawnej nie jest nastawiona na osiągnięcie wysokich zysków lecz na zaspokajanie potrzeb (głównie mieszkaniowych) swoich członków.

Odnośnie kosztów, problemem było to, iż suma wskazań wodomierzy poszczególnych lokali (mieszkań) nie zgadzała się ze wskazaniem wodomierza głównego. Występowały więc niedobory, które obciążały

członków spółdzielni. Rozwiązaniem problemu stało się nabycie dokładnych urządzeń technicznych, posiadających system zdalnego odczytu danych z urządzeń rejestrujących zużycie mediów w budynkach. Ponadto wdrożono w Zodiaku skuteczny system informatyczny, pozwalający podejmować odpowiednie decyzje operacyjne także w zakresie zużycia mediów.

Zodiak zamierzał, jak wspomniano, zdywersyfikować przychody osiągnięte z działalności operacyjnej. Istotne jest, iż spółdzielnia, oprócz przychodów z pobierania czynszów i różnego rodzaju opłat, osiąga je z budowania nowych budynków (mieszkalnych i gospodarczych) i ich sprzedaży lub też wynajmu. Celem spółdzielni stało się zwiększenie udziału przychodów osiągniętych z budowy budynków i ich sprzedaży w całości osiągniętych przychodów oraz zwiększenie elastyczności funkcjonowania. Stało się to możliwe poprzez powołanie zespołu projektowego w strukturze organizacyjnej dla jej uelastycznienia, z zastosowaniem metody zarządzania projektami, przez co Zodiak w szybszy sposób reaguje na zmiany zachodzące na rynku nieruchomości. W taki sposób spółdzielnia uniezależnia się od podstawowych przepływów pieniężnych uzyskiwanych z czynszów z wcześniej wybudowanych budynków, a budując nowe, dywersyfikuje przychody.

Ponadto strategią Zodiaku jest „tanie zarządzanie” (takie sformułowanie zostało użyte podczas przeprowadzania wywiadu swobodnego z prezesem badanej jednostki organizacyjnej), mające na celu przyciąganie nowych członków spółdzielni oraz klientów, którzy chcą oddawać w zarządzanie swoje nieruchomości.

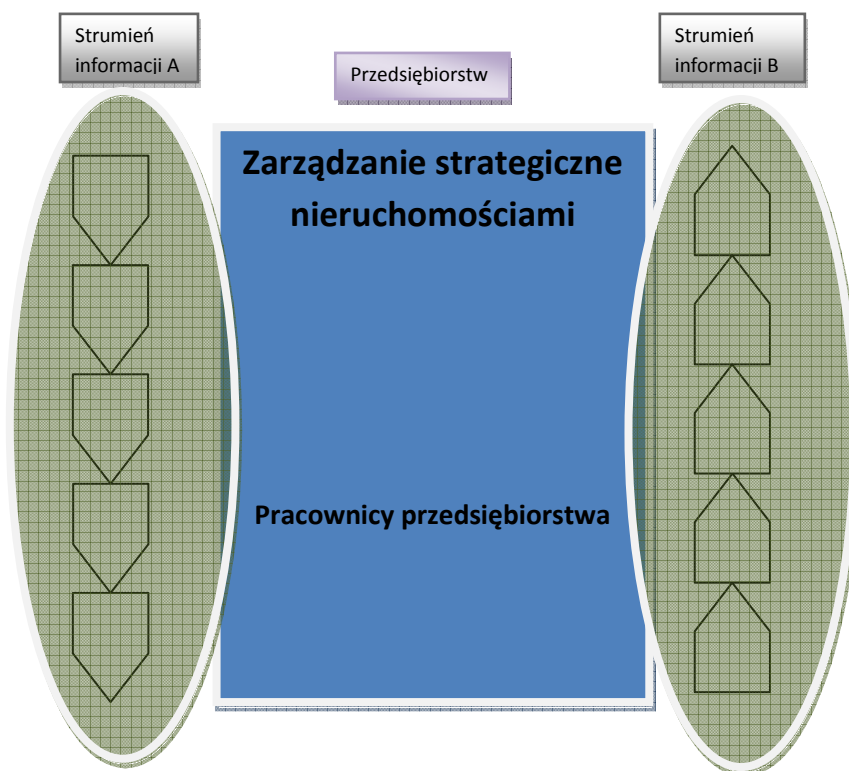
Spółdzielnia dla przyspieszenia wykonywanych czynności operacyjnych usystematyzowała na poziomie strategicznym podejmowanie decyzji, które jest podzielone na takie oto etapy:

1. Rozpoznanie potrzeb (wśród podmiotów i osób wewnętrznych i zewnętrznych).
2. Obserwacja rynku.
3. Zbieranie i analiza danych.
4. Podejmowanie decyzji strategicznej.
5. Kontrola realizowanych czynności w obszarze strategicznym i operacyjnym.

Zaprezentowane etapy mają nie tylko przyspieszyć i podwyższyć jakość podejmowanych decyzji strategicznych, ale także wpłynąć pozytywnie na przepływ informacji w prezentowanym przedsiębiorstwie. Model przepływu informacji sporządzony na podstawie badania prezentowanego przedsiębiorstwa znajduje się na rys. nr 1.

Zaprezentowany model pokazuje, iż przepływ informacji przebiega w dwóch kierunkach. Strumień A ma swój początek w „zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem” w zakresie nieruchomości, jednakże każdy pracownik ma do niego dostęp i może go uzupełnić. Na jego podstawie realizuje się czynności operacyjne analizowanej spółdzielni. Natomiast strumień B ma swój początek w „czynnościach operacyjnych”, także każdy pracownik może go uzupełnić, z tym że ma on pomóc w realizacji czynności strategicznych. Według autora taki model przepływu informacji jest bardzo korzystny dla organizacji, bo

jest dwukierunkowy, nie tworzy barier oraz jest dostępny dla wszystkich pracowników, a zatem jest bogaty w treści. Informacje nie należą tylko do naczelnego kierownictwa, a pracownicy fizyczni mają możliwość prezentacji swojej wiedzy potrzebnej dla podejmowania decyzji strategicznych.



Rys. 1. Model przepływu informacji jako element zarządzania nieruchomościami

Źródło: opracowanie własne

Powyższy model, według autora, mógłby zostać zastosowany w przedsiębiorstwach funkcjonujących w różnych branżach. Można na przykład odnieść się do branży logistycznej, w której przedsiębiorstwa także posiadają nieruchomości (magazyny, hale produkcyjne itd.), zwłaszcza, że w literaturze występuje pogląd głoszący, iż „(...) zarządzanie logistyką wymaga wszechstronnych informacji” [7], a „przedsiębiorstwo w zmieniającym się dynamicznie otoczeniu musi posiadać aktualne, dokładne informacje” [7]. A zatem, zaprezentowany model może według autora także zostać zastosowany w zarządzaniu nieruchomościami w kontekście procesów logistycznych, chociażby dla podniesienia jakości posiadanych informacji.

Powyższa analiza upoważnia do sformułowania wniosków końcowych.

Wnioski końcowe

W niniejszym artykule zaprezentowano pojęcia dotyczące zarządzania nieruchomościami oraz projektami. Ponadto dokonano prezentacji spółdzielni mieszkaniowej Zodiak, która może być traktowana pod względem zarządzania nieruchomościami jako punkt odniesienia w Polsce, ponieważ nie posiadając dużych zasobów finansowych, prawidłowo funkcjonuje w gospodarce wolnorynkowej, odnosząc spore

sukcesy. Ich ukoronowaniem jest wygranie 10 jubileuszowej edycji konkursu o Brylantowy Klucz, w kategorii „zarządca nieruchomości”.

Autor zaprezentował problemy występujące podczas zarządzania nieruchomościami w Zodiaku, a także sposoby ich rozwiązania. Należy jednakże mieć na uwadze, iż chociaż owe sposoby nie w każdych warunkach przyniosą pożądane rezultaty, to mogą stanowić świetny przykład dla tych praktyków zarządzających nieruchomościami, którzy pragną odnieść się do gotowego rozwiązania. Mając na uwadze powyższe, autor zaprezentował także model przepływu informacji, który został pozytywnie oceniony, a także wskazał, iż inne branże, chociażby logistyczna, mogą go stosować.

Ponadto na jego podstawie można według autora przeprowadzić odrębne badania jakościowe w przedsiębiorstwach, które mogłyby pokazać wpływ zastosowanego modelu informacji na jakość podejmowanych decyzji strategicznych w organizacjach, z perspektywy osób zarządzających nieruchomościami.

Streszczenie

Niniejszy artykuł opisuje sposób rozwiązania problemów występujących w praktyce podczas zarządzania nieruchomościami, na przykładzie spółdzielni Zodiak, która wygrała 10 jubileuszową edycję konkursu o Brylantowy Klucz, w kategorii „zarządca nieruchomości”. Ponadto zaprezentowano w nim model przepływu informacji jako element zarządzania nieruchomościami oraz możliwość jego zastosowania w przedsiębiorstwach funkcjonujących w różnych branżach (np. logistycznej). Omówiono też pojęcia dotyczące zarządzania nieruchomościami i projektami, oraz krótko scharakteryzowano rynek nieruchomości w Polsce.

The process model of property management-case study

Abstract

The present article describes a way of solving problems arising in practice while managing property, using the example of Zodiak housing and private housing association, which won the 10th jubilee edition of Diamond Key contest, in the "property manager" category. The article also presents a model of information transfer as an element of managing property and the possibility of its application in enterprises functioning in various lines of business (e.g. logistic business). Terms concerning property and projects management were also discussed, and the property market in Poland was briefly described.

Literatura

- [1]. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Wyd. PWE S.A., Warszawa, 2002
- [2]. Dąbrowski P., *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami*, Wyd. MT&DC, Warszawa, 2003

- [3]. Francis J. C., *Inwestycje, Analiza i zarządzanie*, Wyd. WIG-Press, Warszawa, 2000
- [4]. Gazeta codzienna *Nowiny*, 30.01.2012
- [5]. Hatemi-J A., Roca E., *How globally contagious was the recent US real estate market crisis? Evidence based on a new contagion test*, *Economic Modelling* 28 (2011)
- [6]. Jońska B., *Zarządzanie nieruchomościami komercyjnymi*, Wyd. C H Beck, Warszawa, 2011
- [7]. Korczak J., *Logistyka : systemy, modelowanie, informatyzacja*, Wyd. Bel Studio, Warszawa, cop. 2010
- [8]. Reilly F., Brown K., *Analiza inwestycji i zarządzanie portfelem*, PWE, Warszawa 2001, tom 1
- [9]. USTAWA z dnia 16 września 1982 r. Prawo Spółdzielcze
- [10]. USTAWA z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami

Bazy danych:

- [11]. Construction production index, (<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>)
- [12]. GUS, (<http://www.stat.gov.pl/gus>)
- [13]. New residential buildings prices index,
(<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>)

Strony internetowe:

- [14]. Forbes.pl, (<http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/wydarzenia/ke-prognozuje-2-5-proc--wzrostu-pkb-w-polsce,24534,1>)
- [15]. Money Makers, (<http://www.moneymakers.pl/blog/notowania-gieldowe>)