



Fed trzęsie nieruchomościami

Zdania na temat wpływu polityki rezerwy federalnej na kondycję amerykańskiej gospodarki i rynek pracy są podzielone. Ale nie ma wątpliwości, że jej skutki najbardziej odczuwalne są na rynku nieruchomości. Po głębokim załamaniu wychodzi on z zapaści, a niektórzy ostrzegają nawet przed jego przegrzaniem.



Roman Przasnyski

Główne cele, jakie postawiono przed amerykańską rezerwą federalną, to pełne zatrudnienie, stabilność cen i umiarkowany poziom stóp procentowych, zapewniający możliwość wzrostu gospodarczego. Choć o rynku nieruchomości nie ma w dokumentach Fed ani słowa, to jednak właśnie ten sektor gospodarki wydaje się najbardziej wrażliwy na zmiany polityki pieniężnej. Widać to szczególnie dobrze w horyzoncie ostatnich kilku lat. To luźna polityka pieniężna doprowadziła do powstania banku spekulacyjnej, zaś podwyżki stóp przyczyniły się do krachu i

globalnego kryzysu finansowego oraz recesji. Ostatnio zaś można odnieść wrażenie, że inwestorzy zapomnieli już, że to właśnie zjawiska zachodzące na rynku nieruchomości były źródłem potężnych zawirowań. Uwaga koncentruje się na sytuacji na rynku pracy oraz na tempie wzrostu gospodarczego, tymczasem ciekawe rzeczy zaczynają się dziać właśnie w sektorze nieruchomości.

Dobre złego początki?

Najgłośniej komentowane są informacje dotyczące dynamiki cen domów. W pewnej mierze jest to uzasadnione. Z jednej strony bowiem to właśnie kształtowanie się cen na rynku można uznać za najbardziej syntetyczny miernik jego kondycji, z drugiej zaś to w oparciu o dynamikę ich zmian można wnioskować o tendencjach na przyszłość oraz zachodzących na nim procesach. W przypadku Stanów Zjednoczonych, ceny na rynku nieruchomości, mają szczególne znaczenie, zdecydowanie większe niż w pozostałych krajach. Patrząc na dynamikę cen, amerykański rynek nieruchomości przeżywa jeśli nie rozkwit, to przynajmniej wyraźne ożywienie. Indeks S&P/Case-Shiller dla największych metropolii rośnie w ostatnich miesiącach ostatnio po 12 proc. w porównaniu do stanu z poprzedniego roku.

Kredyty będą jeszcze droższe

Mechanizm wpływu polityki pieniężnej Fed na amerykański rynek nieruchomości jest bardzo prosty i bezpośredni. Odnosi się to zwłaszcza do narzędzia zwanego ilościowym luzowaniem polityki pieniężnej, czyli skupowania przez Fed obligacji. Rezerwa federalna steruje w ten sposób rentownością obligacji, która jest podstawą do ustalania przez banki wysokości oprocentowania kredytów hipotecznych. Można się spodziewać, że faktyczne ograniczenie, a w dalszej perspektywie zakończenie skupu obligacji oraz rozpoczęcie cyklu podwyższania stóp procentowych, będzie powodowało dalszy wzrost rentowności obligacji, a co za tym idzie, podwyższenie kosztów kredytów.

Co hamuje rynek?

Już dotychczasowy wzrost oprocentowania kredytów hipotecznych zaczyna działać hamująco na rynek nieruchomości. Od lutego zaczęła zmniejszać się liczba sprzedanych domów, choć wciąż znajduje się na stosunkowo wysokim poziomie. Tu także należy jednak spojrzeć na różne punkty odniesienia. Poziom jest wysoki w porównaniu do pokryzysowych lat 2008–2011, natomiast wciąż stanowi jedną trzecią tego z rekordowych lat 2005–2006. Od kwietnia maleje liczba rozpoczynanych

budów domów, choć wciąż jest sporo wyższa niż przed rokiem. Zmniejsza się również liczba wydanych pozwoleń na budowę.

Hossa na Wall Street

Te pierwsze sygnały studzenia na wciąż powoli wychodzącym z zapaści rynku nieruchomości pokazują, jaki wpływ na realne procesy w gospodarce ma polityka Fed. W oparciu o te sygnały można też wnioskować, jak ostrożna może być rezerwa federalna w ograniczaniu skupu obligacji i jak powolny może być proces zaostrzania polityki pieniężnej. W opublikowanym (4 września) raporcie o stanie gospodarki, czyli tzw. Beżowej Księdze, znalazło się stwierdzenie, że w efekcie rosnących rynkowych stóp procentowych spadła aktywność kredytowa. Takie sygnały to dobra wiadomość dla rynków finansowych, które raczej nie mają wielkich powodów do obaw. Po krótkotrwałym szoku, w reakcji na rozpoczęcie ograniczania programu ilościowego luzowania i korekcie rozgrzanego amerykańskiego rynku akcji, prawdopodobnie będziemy świadkami kontynuacji hossy na Wall Street.

Autor jest analitykiem Open Finance

Pas transmisyjny z USA do Polski



Aleksandra Łukasiewicz,
doradca zarządu
Expander Advisors

Wrzesień 2008 r. był momentem zwrotnym

na rynku kredytów hipotecznych w Polsce, a co za tym idzie dla rynku nieruchomości. Upadek Lehman Brothers spowodował nagłe i dramatyczne zmiany – praktyczny koniec kredytowania we franku szwajcarskim, skok marż kredytowych, osłabienie złotego, a nawet cofnięcie wydanych już pozytywnych decyzji kredytowych i opóźnienia w uruchomieniu kredytów w pierwszych tygodniach.

Bankructwo tej znanej i potężnej instytucji finansowej, która przetrwała m.in. Wielki Kryzys, było spowodowane zaangażowaniem w toksyczne papiery emitowane na podstawie kredytów typu subprime zaciąganych przez osoby nieposiadające w praktyce możliwości ich spłaty. Był to swoisty pas transmisyjny przenoszący bezpośrednio zjawiska kryzysowe z USA do Polski. Polskie instytucje finansowe nie miały takich inwestycji w swoich portfelach, więc system bankowy był teoretycznie stabilny i bezpieczny. O ile do czasu upadku Lehman Brothers skutki załamania na amerykańskim rynku nieruchomości były odczuwalne na warszawskiej giełdzie, o tyle rynek kredytów i nieruchomości nadal bił kolejne rekordy wzrostów.

Czy ceny jeszcze spadną?

Zaskakująca informacja o końcu tego banku inwestycyjnego przyniosła wazną nieufność na rynku międzybankowym i szereg obaw o rozmiar kryzysu, jego skutki i czas trwania. Patrząc na ilość mieszkań kupowanych w tamtym czasie w celach spekulacyjnych, czy wysoki udział refinansowania kredytów hipotecznych, widać, że ceny były zbyt wysokie i coś w końcu i tak przebiłoby bąbel. Od tego czasu z jednej strony spadły ceny nieruchomości, a z drugiej, zostały obniżone stopy procentowe, dzięki czemu obecna kredytowa zdolność nabywcy odpowiada tej z 2006 r. Możliwe, że jesteśmy już w okolicach dołka, nabywcom nadal jednak brakuje impetu. Wydaje się, że jest to spowodowane niepewnością, co do stabilności zatrudnienia,

zarobków i obserwowaniem, czy ceny jeszcze spadną.

Pierwsza jaskółka wiosny nie czyni

Każdy pozytywny sygnał zwiększa szanse na ożywienie na rodzimym rynku mieszkaniowym. Do takich optymistycznych informacji należy z pewnością zaliczyć poprawę wskaźników w Stanach Zjednoczonych dotyczących nabywanych nieruchomości i ich cen. Polepszenie koniunktury w USA jest istotne dla reszty świata, a nastrój kupujących w Polsce zależy od perspektyw gospodarczych. Wpływ kryzysu subprime był szokowy, skutki pozytywnych zjawisk są odczuwalne wolniej. Zarówno jednak sygnały kryzysowe w gospodarce światowej, jak i teraz optymistyczne, znajdują odzwierciedlenie w naszej sytuacji i kształtują też w efekcie po części rynek mieszkaniowy.

Ostatnia nadzieja w dużych aglomeracjach

Skutki pogarszającej się koniunktury gospodarczej w Polsce dotknęły również rynek nieruchomości handlowych. Zmieniły się zachowania konsumentów, a co za tym idzie strategię rozwoju sieci handlowych i deweloperów. Obecna struktura popytu skłania inwestorów do budowy galerii handlowych w największych aglomeracjach.



Katarzyna Michnikowska

W pierwszej połowie 2013 r. w Polsce działało ponad 400 centrów handlowych o łącznej powierzchni 8,2 mln m².

Od stycznia do czerwca do użytku oddano ok. 120 tys. m² nowej powierzchni. Rynek wzbogacił się między innymi o Galerię Solną w Inowrocławiu i Galerię Veneda w Łomży.

Najlepsze dopiero przed nami

Ponad 43 proc. budowanych obecnie centrów handlowych zostanie ukończonych w drugiej połowie tego roku, m.in.: Galeria Katowicka, Poznań City Center, Galeria Bronowice w Krakowie i Riviera w Gdyni. W pierwszej połowie roku rozpoczęto budowę kilku nowych obiektów handlowych, w tym: Galerii Warmińskiej w Olsztynie, Zamkowych Tarasów w Lublinie, Galerii Bursztynowej w Ostrołęce, Galerii Neptun w Starogardzie Gdańskim i II fazy Ogrodów w Elblągu. Poza powierzchnią dostępną w nowo budowanych centrach handlowych na rynku istnieje oferta wtórna, w rekompensację zlokalizowanych centrach, stanowiąca atrakcyjną alternatywę dla najemców poszukujących obiektów o ustabilizowanej pozycji handlowej.



Centrum handlowe Riviera w Gdyni

Wydłuża się okres komercjalizacji

Popyt na powierzchnie w centrach handlowych jest bardzo zróżnicowany i zależy od nasycenia danego rynku, jakości istniejących obiektów handlowych oraz dostępności powierzchni. Obecna struktura popytu sprawia, że okresy komercjalizacji nowych obiektów znacząco się wydłużają, a obiekty wynajęte w 100 proc. w dniu otwarcia należą do rzadkości. Popyt na nowoczesne powierzchnie handlowe jest generowany przede wszystkim przez największe sieci niespożywcze poszukujące atrakcyjnych lokalizacji i korzystnych warunków najmu. Mniejsze podmioty rozwijają się z dużą ostrożnością. Sektor spożywczy czeka na zakończenie kolejnego etapu konsolidacji na rynku hipermarketów. Wydarzeniem na rynku w zakresie popytu było wejście nowego operatora sportowego – sieci Sports Direct.

Poziom nasycenia rynków lokalnych

Największe nasycenie powierzchnią centrów handlowych w grupie ośmiu aglomeracji jest we Wrocławiu i w Poznaniu, a najmniejsze w konurbacji katowickiej i Szczecinie. Do rekordzistów w skali kraju należą jednak: Zgorzelec, Opole i Rzeszów.

W czerwcu 2013 r. współczynnik pustostanów najwyższe wartości osiągał w Toruniu (6,2 proc.) i Radomiu (6,2 proc.) a najniższe w Szczecinie (2,2 proc.), Łodzi (2,4 proc.) i Warszawie (2,3 proc.). Najwyższe czynsze za powierzchnie handlowe są w najlepszych warszawskich centrach, gdzie za lokal 100–150 m² na potrzeby sklepu odzieżowego trzeba zapłacić 75–85 euro/m²/mc. W pozostałych siedmiu aglomeracjach czynsze wynoszą średnio 35–40 euro/m²/mc, natomiast w miastach średniej wielkości i małych 21–29 euro/m²/mc.

Autorka jest starszym konsultantem w dziale wycen i doradztwa firmy doradczej Cushman&Wakefield. Firma Cushman&Wakefield jest członkiem Amerykańskiej Izby Handlowej w Polsce

LIDERZY RYNKU BBI Development S.A.

BBI Development S.A. jest spółką deweloperską, działającą głównie na rynku warszawskim. Specjalizuje się w realizacji ambitnych projektów nieruchomościowych, wymagających szczególnych kompetencji w zakresie project management. Fuzja z Juvenes sp. z o.o. w 2010 r. dopełniła profil kompetencji deweloperskich oraz umocniła ekspozycję spółki na projekty realizowane z partnerami zewnętrznymi. W skład portfela projektów grupy wchodzi głównie projekty komercyjne w unikalnych lokalizacjach w Warszawie m.in. Nowy Plac Unii – bu-

dynek biurowo-handlowy przy ul. Puławskiej, kompleks wielofunkcyjny Centrum Praskie Koneser na terenie dawnej Wytwórni Wódek na warszawskiej Pradze, budynek biurowo-handlowy Centrum Marszałkowska zlokalizowany u zbiegu ulic Marszałkowskiej i Świętokrzyskiej oraz Roma Tower – nowoczesny wysokościowiec, który powstanie w ścisłym centrum Warszawy. Akcje BBI Development S.A. notowane są na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.



Plac Unii



Michał Skotnicki, prezes BBI Development S.A.

Głównym celem BBI Development S.A. jest inwestowanie wyłącznie w wyjątkowe projekty, w które, ze względu na ich kompleksowość oraz ryzyko, mniej chętnie angażują się inne firmy z branży nieruchomości, mające niewystarczające kompetencje. Przykładem może być nabywanie gruntów bez miejscowych planów zagospodarowania, które nie zawsze dają gwarancję łatwego zdobycia pozwolenia na budowę oraz terenów będących pod opieką konserwatora zabytków. Wybieramy projekty trudniejsze, wymagające większych kompetencji od dewelopera. Nagrodą za podejmowane w rozsądnych granicach ryzyko jest wyższa stopa zwrotu i bardziej zróżnicowane portfolio unikatowych projektów. Nasze wieloletnie doświadczenie pozwala uniknąć nietrafionych decyzji zakupowych. Możemy

poszczycić się takimi inwestycjami, będącymi obecnie w różnych stadiach budowy i projektowania, jak Plac Unii, Centrum Praskie Koneser, Roma Tower czy Centrum Marszałkowska. Pierwsza z wymienionych – Plac Unii – zostanie oficjalnie otwarta już w październiku bieżącego roku i jest to jeden z największych projektów tego typu w ostatnich latach w Polsce.

Stale poszukujemy nowych gruntów, skupiając się na Warszawie, które są wyjątkowo atrakcyjnie zlokalizowane i pozwalają na zaprojektowanie obiektów będących odpowiedzią na zapotrzebowanie rynku. Widzimy wciąż niemalejący popyt na biura oraz osiedla mieszkaniowe dobrze umiejscowione w mieście. Każdy potencjalny projekt jest przez nas wnikliwie analizowany, dokładnie szacujemy również przyszłe zainteresowanie ze strony najemców i mieszkańców. Nastawiamy się przede wszystkim na jakość przyszłych inwestycji, co w obecnej sytuacji rynkowej jest kluczem do sukcesu.

Z KRAJU I ZE ŚWIATA

Polska w czołówce Europy

Polska Rada Centrów Handlowych oszacowała wartość sprzedaży w centrach handlowych w kraju. Analizie poddano średnie obroty ze wszystkich, sklasyfikowanych jako centra handlowe, obiektów w kraju. –Najemcy operujący w centrach handlowych w Polsce osiągnęli w 2012 r. wynik 26,3 mld euro, plasując tym samym Polskę na szóstym miejscu w Europie – powiedział Radosław Knap, dyrektor ds. Badań Rynku i Nowych Projektów w PRCH. Oznacza to również, że w 2012 r. każdy Polak wydał ok. 2 860 zł na zakupy w nowoczesnych

centrach handlowych. W ciągu ostatnich lat dogoniliśmy rynki Europy i jesteśmy na kolejnym miejscu po Francji, Wielkiej Brytanii, Niemczech, Hiszpanii i Włoszech. Obecnie w Polsce funkcjonuje ponad 400 centrów handlowych, których obroty są na poziomie 7 proc. PKB Polski. Z danych Międzynarodowej Rady Centrów Handlowych wynika, że sprzedaż w centrach handlowych w 27 krajach Unii Europejskiej wyniosła w 2012 r. średnio 19 proc. całkowitej sprzedaży detalicznej. W Polsce współczynnik ten dochodzi do 16 proc. PRCH

Londyn dostał zadyszki

Koniunktura w segmencie komercyjnym stale się poprawia. Najnowszy odczyt wskaźnika opracowywanego przez Savills i Markit przyniósł wynik niewidziany od marca 2007 r. Sierpniowy rezultat wyniósł 26,7 proc. wobec 20,1 proc. miesiąc wcześniej. Utrzymywała się przy tym pokaźna dysproporcja kondycji sektora prywatnego i publicznego. W pierwszym wskaźniku miał 37,9 proc., a w drugim 7 proc. Były to najlepsze odczyty odpowiednio od 77 i 42 miesięcy. Uwagę zwracało osłabienie koniunktury w Londynie, z 31,6 proc. do 12,3 proc.

W perspektywie kolejnych trzech miesięcy koniunktura jest też oceniana pozytywnie, ale w tu progres w porównaniu z lipcem był mniejszy. Wskaźnik podniósł się do 27,7 z 25,1 proc. Niemniej jednak i tak optymizm był największy od 8,5 roku. Postrzeganie przyszłości poszczególnych segmentów rynku jest zbliżone. W przypadku powierzchni handlowo-rozrywkowych i przemysłowo-magazynowych wskaźniki prognoz wyniosły odpowiednio 29 proc. i 29,3 proc., a dla biur było to 24,8 proc.

Home Broker

Handel to nie wszystko

Centrum handlowe jest miejscem publicznym i dlatego nie może bazować tylko na handlu, choć to bezsprzecznie jego najważniejsze zadanie. To miejsce powinno być przyjemne. Tak zaplanowane, by dobrze czuła się w nim zarówno rodzina z małym dzieckiem, biznesmen biegnący za nowym garniturem czy nastolatek.

Monika Olejnik-Okuniewska

Myslenie o dobrym centrum handlowym należałoby zatem rozpocząć już w miejscu, w którym potencjalny klient myśli o wybraniu się na zakupy. Niezwykle ważny jest sprawny dojazd do galerii handlowej. Najlepszym rozwiązaniem jest możliwość korzystania z miejskiej komunikacji czy własnego samochodu. To najpopularniejsze sposoby dotarcia do takiego miejsca. Jeśli korzystamy z parkingu, to chcemy, by był zorganizowany w sposób wręcz intuicyjny, dobrze oznakowany, umożliwiający szybkie dotarcie do wybranych sklepów. Należy pamiętać też o miejscach na rowery, przeżywające w ostatnim czasie swój prawdziwy renesans. Nie bez znaczenia jest tu działanie służb ochrony, które w przypadku jakichkolwiek problemów powinny być wsparciem dla klienta, zamiast je piętrzyć.

Rodzina to podstawa

Coraz większą popularność zyskują internetowe mapy na stronach galerii handlowych, a nawet aplikacje mobilne, które można zainstalować w telefonie. Wielu z nas lubi się

do takiego wyjścia przygotować jeszcze w domu. Rodziny z dziećmi to niezwykle ważny klient każdej galerii handlowej. Stąd coraz bardziej intensywne myślenie menedżerów takich miejsc o zapewnieniu im różnorodnych form rozrywki i to najlepiej tych niestandardowych czy wręcz wyszukanych. Różnego rodzaju place zabaw, strefy wypoczynku, a nawet akcje specjalne czy eventy przygotowane specjalnie dla najmłodszych to dobre rozwiązanie. Dla rodziców z małymi dziećmi standardem stały się tzw. pokoje dla matki z dzieckiem. Ważne jednak, aby nie był to jedynie przewijak w pomieszczeniu przypominającym szpitalną izolatkę, lecz przyjemnie urządzonej pokój, gdzie można dziecko również nakarmić i chwilę odpocząć od sklepowego gwaru.

Miejsce spotkań, nie tylko towarzyskich

Dla wielu z nas galeria handlowa to również miejsce spotkań, towarzyskich i biznesowych. Tu ważne są dobrze zorganizowane kafejki i restauracje, zaopatrzone w Wi-Fi i gniazdzka z prądem. W Galerii Katowickiej czy warszawskim Factory Annapol przygotowany został specjalny pokój co-workingowy, z biurkami, wygodnymi krzesłami i przyjemnie zaprojektowanym wnętrzem. To miejsce idealne do pracy dla ludzi wolnych zawodów. Szansę na przetrwanie mają zatem centra handlowe, których menedżerowie rozumieją, że to też miejsca spędzania wolnego czasu, ale i zawodowych rozmów czy pracy z laptopem.

Wyróżnij się albo zgin

Wiele centrów w Polsce, wybudowanych często nawet przed dziesięcioma laty, dzisiaj

wymaga rewitalizacji, bo po prostu zaczyna się starzeć. W obliczu intensywnego rozwoju tzw. nowych mediów, forów i blogów internetowych, łatwo jest do danego miejsca zniechęcić sporą grupę osób. Dlatego w porę należy rozpocząć proces zmiany. Chodzi tu zarówno o ulepszenie technicznych aspektów funkcjonowania takiego miejsca, zmianę wizerunku, ale i odświeżenie i zweryfikowanie zestawu najemców. Wielu centrów w tym czasie wyrosła w pobliżu konkurencja, a to może zdeterminować potrzebę radykalnej zmiany pozycjonowania danego miejsca. Takim przykładem jest warszawski Klif, który na skutek głębokiej rewitalizacji jest dzisiaj domem mody nastawionym na luksusowego klienta.

Zadowolony klient to zadowolony najemca

Każde centrum powinno stale obserwować i badać stopień satysfakcji swojego klienta, a do tego znać tendencje panujące na rynku. Ta wiedza powinna służyć umiejętnemu odświeżaniu zestawu sklepów, tak by szanować przyzwyczajenia klientów i jednocześnie wychodzić naprzeciw ich nowym oczekiwaniom. Patrząc ze strony samych najemców galerii handlowych, w ostatnich latach bardzo zmienił się format sklepów. Duży nacisk kładzie się na odpowiednie oświetlenie, zapach czy nawet muzykę. Najemcy uważnie przyglądają się tzw. service chargom, czyli stałym opłatom. Trzeba je bardzo mądrze wydawać, tak by każda złotówka dobrze przekładała się na liczbę klientów, którzy w danym miejscu będą chcieli robić zakupy.

Autor jest marketing & PR senior managerem NEINVER Polska

Rośnie siła negocjacyjna najemców



Ewa Karska,
dyrektor Galerii Handlowych Carrefour Polska

Rynek powierzchni handlowej

w Polsce jest bardzo dynamiczny. Do końca 2013 r. deweloperzy planują oddać ok. 400 tys. m². Tym samym, szacuje się, że przyrost podaży na koniec roku wyniesie ok. 600 tys. m².

Planowane obiekty na rok 2013 to głównie duże centra handlowe, powyżej 40 tys. m² powierzchni najmu. Z pewnością będą one miały istotny wpływ na sytuację rynków handlowych, na których powstają. W obecnych warunkach rynkowych i gospodarczych coraz więcej deweloperów stara się elastycznie odpowiadać na oczekiwania najemców, analizując każdorazowo, czy uzyskane warunki najmu wpłyną pozytywnie na funkcjonowanie całego centrum handlowego. Dla dewelopera rzeczą nadrzędną jest bowiem holistyczne spojrzenie na obiekt. Wzrost nasycenia rynku powierzchnią handlową oraz utrzymujące się spowolnienie gospodarcze sprawiają, że obecny rynek powierzchni handlowych w Polsce staje się coraz bardziej wymagający dla wynajmujących.

Powyższe fakty sprawiają, że siła negocjacyjna najemców zdecydowanie rośnie. Dodatkowo słabnąca koniunktura, która wpływa na spadek sprzedaży też sprawia, że najemcy przywiązują coraz większą wagę do kosztów stałych oraz wydatków związanych z adaptacją wynajętego lokalu. Ma to miejsce zwłaszcza w obiektach o mniejszym potencjale handlowym i słabszej pozycji na rynku. Inaczej sytuacja wygląda w przypadku sprawdzonych obiektów, cieszących się dobrą opinią, sytuacja jest bardziej stabilna. Negocjacje z przyszłymi najemcami prowadzone są tam w oparciu o uzyskanie kompromisu, mającego na celu przynieść satysfakcję biznesową obu stronom.

Generalnie najczęściej podejmowanymi tematami przy negocjacjach są stawki czynszowe, a także uzyskanie wsparcia w postaci kontrybucji pieniężnej lub wykonania przez dewelopera pewnych, a nawet wszystkich prac adaptacyjnych w wynajętym lokalu.



foto: Galeria Katowicka, NEINVER

Dobry produkt sprzedaje się sam



Małgorzata Laskowska

W czasach gdy wzrost dochodów polskich konsumentów nie jest już tak gwałtowny jak jeszcze kilka lat temu, a obok tradycyjnego handlu intensywnie rozwija się handel internetowy, zarówno międzynarodowi, jak i polscy detaliści muszą znaleźć odpowiednie lokalizacje dla swoich konceptów handlowych.

Ze względu na szybko zmieniającą się sytuację na rynku najemcy mają trudności w ocenie no-

wych lokalizacji pod względem przyszłych obrotów. Jak w każdym biznesie, tak i w handlu detalicznym najważniejszą osobą jest klient. Decydując się na ulokowanie swojego sklepu w danym punkcie, właściciel sieci handlowej musi wiedzieć, kim jest jego klient i czego oczekuje. Rynek powierzchni handlowych staje się coraz bardziej dojrzały i wymagający. Najemcy mogą otwierać swoje sklepy zarówno na ulicach handlowych, jak i w różnego typu obiektach handlowych: park handlowy, centrum handlowe, centrum wyprzedażowe czy małe, sąsiedzkie centrum. Każdy z tych formatów, ze względu na swój charakter, posiada różnych najemców i jest skierowany do różnych klientów. Deweloper,

przystępując do realizacji projektu handlowego, zaczyna cały proces od wyboru odpowiedniej lokalizacji, która zapewni wysoką odwiedzalność, następnie dopasowuje wielkość projektu do lokalnego rynku, przygotowuje koncepcję architektoniczną i komunikację wewnątrz i zewnątrz centrum oraz obszar oddziaływania centrum, a także przygotowuje strategię wynajmu, która ostatecznie określi profil projektu, grupę docelowych odbiorców i użytkowników centrum handlowego. Odpowiedni dobór najemców jest jednym z najważniejszych etapów całej inwestycji, bo sprawia, że projekt przyciąga i zatrzymuje klientów. W trakcie całego procesu przygotowania inwestycji niezwykle ważne jest zrozumienie potrzeb najemców. Dla najemców, kluczowe jest uzyskanie lokalizacji w preferowanej strefie i sąsiedztwie oraz uzyskanie optymal-

nego dla danej sieci metrażu. W przygotowaniu odpowiedniego układu najemców może pomóc analiza obecnych powierzchni danych najemców w konkurencyjnych centrach handlowych lub też przeprowadzenie indywidualnych wywiadów z najemcami strategicznymi, w których określą wielkość swoich powierzchni oraz ich wstępną lokalizację. Dobrze zaprojektowane i skomercjalizowane centrum handlowe powinno polegać nie tylko na odpowiednim doborze marek i branż, ale też zapewnieniu wielofunkcyjnej oferty. Z badań rynku jednoznacznie wynika, że projekty strategicznie zlokalizowane oraz doskonale zaprojektowane znajdują najemców, którzy doceniają ich walory i decydują się na otworzenie tam swojego sklepu.

Autorka jest zastępcą dyrektora Działu Wynajmu Powierzchni Handlowych CBRE

Od najemcy do klienta

Budowa przewagi konkurencyjnej obiektu komercyjnego rozpoczyna się już na etapie planowania. Szczególnie w przypadku nieruchomości handlowych, nieprzypadkowo powtarzane są trzy podstawowe atuty – lokalizacja, lokalizacja i... lokalizacja. Łatwość dotarcia i wszelkie udogodnienia komunikacyjne determinują realny zasięg oddziaływania obiektu. Komerccjalizacja, tj. klucz oferty handlowej, ma nie mniejsze znaczenie – to konkretne marki i konkretny asortyment czynią z danej inwestycji sukces.

Łukasz Tomczak

Wiele lokalnych rynków w Polsce wydaje się nasycone, a czasem i przesycone podażą nowoczesnej powierzchni handlowej. Mamy do czynienia z rynkami, na których operują podobne projekty o zbliżonych atutach inwestycyjnych oraz zbliżonym tenant mixie. Przy takich „skończonych produktach” walka o klienta i o wzrost wartości inwestycji przenosi się na poziom operacyjny.

Zrozumieć oczekiwania

Aby efektywnie komunikować się z klientami oraz skutecznie przyciągać ich do danego centrum handlowego, należy dobrze poznać i zrozumieć ich oczekiwania. Trendy konsumenckie zmieniają się coraz bardziej dynamicznie. Szczególnie, wobec gwałtownego rozwoju e-commerce na znaczeniu zyskuje „retail experience” – pełne doświadczenie zakupowe, na które składają się więź i relacja z marką, odczucia z każdej wizyty, dodatkowe atrakcje i atrybuty etc. Klienci stają się coraz bardziej świadomi i wymagający, dlatego koniecznością jest troska o każdego klienta już od przekroczenia progu centrum po koniec wizyty. Jeżeli dany obiekt w miksie najemców jest pozbawiony szerokiej oferty rozrywkowej, np. kina, kregielni, klubu fitness, dobrego foodcourtu, czy miejsca dedykowa-

nego dzieciom, to zarządca powinien prowadzić takie działania na powierzchniach wspólnych. Badania potwierdzają, że kluczowym „klientem” jest dziecko, naturalnie, nie w zakresie siły nabywczej. Niemniej, to właśnie przez wzgląd na dzieci i udogodnienia dla nich klienci wybierają dane centrum, zamiast konkurencyjnego. Profesjonalna bawialnia dla dzieci, eventy im dedykowane to coraz częściej wybierane przez klientów atrybuty „idealnego centrum handlowego”.

Po drugie komunikacja

Na nasyconym rynku, w dobie silnej konkurencji klienci są z każdej strony bombardowani komunikatami promocyjnymi. Wierzę w skuteczność komunikacji „tailor-made”, w której każdy odbiorca czuje, że dany komunikat skierowany jest właśnie do niego. Wykorzystanie standardowych narzędzi ATL jest już niewystarczające. Komunikacja bezpośrednia i mobilna powinna dawać klientowi to, czego oczekuje. Ogólne, często przesycone informacjami komunikaty, są zbyt mało spersonalizowane i nie budują pozytywnych doznań. Rozsądne wykorzystanie sfery mediów społecznościowych, blogosfery oraz rozmaitych aplikacji mobilnych to absolutnie konieczność dzisiejszych czasów. Co istotne w tej sferze, dedykowana informacja wymaga regularnego feedbacku od klientów, stąd tak istotna część operacyjnych środków marke-



foto: AUCHAN Polska

Ponad 43 proc. budowanych obecnie centrów handlowych zostanie ukończone w drugiej połowie tego roku, m.in.: Galeria Bronowice w Krakowie

tingowych przeznaczana jest na badanie profilu konsumenta.

Przemysłany kalendarz wydarzeń

W dobie silnej konkurencji, zarządcy prześcigają się w mnogości wydarzeń organizowanych w obiekcie. Najczęściej popełnianym błędem na rynku retail jest zbyt intensywne działanie eventowe. Klient musi mieć szansę, by złapać oddech tak w trakcie, jak i pomiędzy wydarzeniami. Nie można zapominać, że wzrost odwiedzalności danego centrum może zostać zaprzepaszczony, nie przekładając się na wzrost obrotów w salonach i, co za tym idzie, brak satysfakcji najemców. Kalendarz wydarzeń powinien w swym charakterze docierać do różnych segmentów odbiorców, choć obecnie najbardziej efektywne są działania skierowane do dzieci i rodzin z dziećmi oraz działania silnie związane już z asortymentem centrum (pro-modowe). Te ostatnie wymagają jednak innowacyjnej formy, która zaangażuje klientów – brak interakcji to duży błąd.

Wysoki standard usług

Wszystkie powyższe elementy nie przełożą się na końcowy efekt, jeżeli podstawowe normy usług nie zostaną spełnione. Niestety, nawet dzisiaj możemy spotkać się z nieuporządkowanymi obiektami, w których konserwacja, ochrona, usługi sprzątnięcia pozostawiają wiele do życzenia. Usługi facility management muszą dać klientowi szansę na przeżycie wyjątkowego „retail experience” – niestety, brak odpowiedniej troski i profesjonalizmu może spowodować utratę klienta. Centrum handlowe należy traktować jako żywy organizm – na jego sukces przekładają się zarówno działania inwestora/zarządcy, jak i najemców. Taniej jest utrzymać klienta niż pozyskać nowego. Tym samym, wszelkie zaniedbania przekładają się w krótkiej perspektywie na konkretne wyniki operacyjnego obiektu.

Autor jest marketing i PR managerem CREAM – Caelum Real Estate Asset Management

Gorące formaty obiektów handlowych

W Polsce okres pierwszego boomu rynku centrów handlowych mamy już za sobą, dlatego przyszedł czas większej dywersyfikacji. Obserwując zmieniające się postawy konsumenckie, inwestorzy i deweloperzy będą musieli spróbować nadążyć za oczekiwaniami swoich klientów, aby odnieść sukces.

Kinga Nowakowska

Nasyconie powierzchnią handlową widoczne jest pomału w dużych aglomeracjach, natomiast polska średnia wynosząca obecnie ok. 240 m²/1000 mieszkańców pozostaje w tyle za średnią europejską, kształtującą się na poziomie 350 m²/1000 mieszkańców. W Warszawie, na zlecenie miasta, realizowany jest obecnie raport mający zbadać, jaka jest chłonność rynku i ile jeszcze centrów

handlowych powinno powstać. Dane wykazują, że duże europejskie miasta charakteryzują się zdecydowanie większym nasyceniem od Warszawy – są to m.in.: Zagrzeb czy Budapeszt.

Czas to pieniądź

Formaty, które cieszyć się będą zainteresowaniem to centra convenience, obiekty wielofunkcyjne oraz tradycyjne centra handlowe, ale powstające w miastach o mniejszym nasyceniu bądź wyróżniające się czymś od konkurencji np. konceptem lub ofertą handlową. Centra convenience oraz street malle pozwalają klientom na oszczędność czasu i codzienne zakupy w drodze do domu. Capital Park realizuje tego typu projekty pod marką Vis á Vis – pierwszy obiekt powstał w Radomiu, kolejny w Łodzi otrzymał właśnie pozwolenie na budowę. W tym przypadku ważne jest, aby była możliwość zaparkowania samochodu bezpośrednio przed budynkiem i wejście bezpośrednio

do sklepu po konkretne produkty codziennej potrzeby. W projektach typu convenience kluczowa jest doskonała lokalizacja, która zapewni dostęp szerokiego grona klientów.

Wszystko w jednym

Pomału następuje też odejście od tradycyjnych centrów handlowych na rzecz projektów w pełni zintegrowanych z otoczeniem, które dzięki swojej funkcjonalności i ofercie, umiejętnym zarządzaniu i odpowiedniej skali, stają się przestrzenią zakupów, spotkań i spędzania czasu. Coraz większą popularnością cieszą się też obiekty wielofunkcyjne czy klimatyczne uliczki handlowe. W Warszawie widać ten trend na przykładzie Placu Unii Lubelskiej, praskiego Konesera czy Royal Wilanów w Miasteczku Wilanów. Bardzo ciekawe projekty powstają też w starej elektrociepłowni na Powiślu czy dawnej Fabryce Norblina na styku Woli i Śródmieścia. Wszystkie te projekty łączą w sobie kilka funkcji, najczęściej

biurową, handlowo-usługową, ale też gastronomiczną czy kulturową. Funkcje te przenikają się i stanowią dla siebie wartość dodaną.

Tradycyjnie, ale z pomysłem

Trzecią kategorią obiektów mogących odnieść sukces są tradycyjne centra handlowe, wyróżniające się pomysłem. Nie wystarczy ciekawa architektura. Koncepcja obiektu musi odróżniać go od konkurencji. Niemniej ograniczona jeszcze ilość marek na polskim rynku i profil klientów pokazują, jak trudna jest dywersyfikacja oferty. Trzeba zatem mieć inne, atrakcyjne dla klientów pomysły. I tak projekt Ghelamco w Zawadach przewiduje bardzo duży, odkryty plac zabaw dla dzieci, a istniejący od dawna poznański Browar stawia z kolei na kulturę i sztukę, odnosząc tym działaniem ogromny sukces.

Autorka jest dyrektorem Działów Asset Management, Sprzedaży i Marketingu w Grupie Capital Park

Bez rzetelnej analizy nie ma szansy na sukces

Rozmowa z Edytą Bystrą, kierowniczką projektu w firmie ANTAN Development Polska



Jakie są obecnie oczekiwania najemców?

Nie da się ukryć, że rynek dojrzał. Co prawda buduje się sporo w całej Polsce, jednak deweloperzy z uwagi na zagęszczenie centrów handlowych w dużych miastach muszą skupić się na poszukiwaniu alternatywnych lokalizacji. Takich, które zagwarantują najemcom odpowiednie obroty. Efektem tego jest rozwój inwestycji w mniejszych miastach, z populacją poniżej 50 tysięcy mieszkańców.

Najlepszym przykładem na poparcie tego trendu jest galeria Bolesławiec City Center – zlokalizowana w 40-tysięcznym Bolesławcu, w województwie dolnośląskim, położona w bezpośrednim sąsiedztwie zabytkowego centrum

miasta. Brak konkurencji w promieniu ponad 20 kilometrów powoduje, że obiekt stał się sklepem pierwszego wyboru dla szerokiego grona mieszkańców miasta, ale także osób zamieszkujących okoliczne miejscowości. Ciekawy tenant mix, w którym oprócz sieciowego operatora spożywczego mamy ogólnopolskie marki, takie jak: Reserved, Mohito, Cropp, House, Sinsay, CCC, a także sklepy lokalnych przedsiębiorców, uzupełnia atuty BCC.

W ciągu pierwszych 10 miesięcy działalności galerii, odwiedziło ją ponad 1,5 miliona klientów, gwarantując tym samym świetne, przeczące ogólnopolskim trendom, wskaźniki obrotów i footfall-u.

Na jakie elementy oferty zwracają uwagę najemcy, oprócz lokalizacji?

W związku z rozwojem rynku, zaczęły się również liczyć: architektura, rozwiązania funkcjonalne w obiekcie i oczywiście koszty związane z jego funkcjonowaniem i bieżącą obsługą. Nie bez znaczenia są również działania marketingowe realizowane przez centrum handlowe, a także... reputacja dewelopera, sprawność komórki odpowiedzialnej za kontakty z działami leasingu. Rynek jest dojrzały, klienci wiedzą dokładnie, czego oczekują do projektów i deweloperów. Bez rzetelnej analizy, która musi mieć miejsce długo przed rozpoczęciem jakiegokolwiek projektu – nie ma mowy o jego późniejszym sukcesie komercyjnym, który przełoży się nie tylko na szybką komercjalizację, ale przede wszystkim na stały wzrost obrotów.

Budynki historyczne czy nowoczesne – to się da połączyć

Polska od roku 1989 przechodzi przez kolejne fazy transformacji gospodarczej. Dotyczy to również rynku budowlanego. Interesujące efekty tych zmian każdy może obserwować w przestrzeni miejskiej.

Marek Dąbrowski

Po okresie niekontrolowanego wzrostu, kiedy niemal każda propozycja na rynku znajdowała swojego nabywcę, po okresie chaotycznego zapewniania luk na rynku budynkami o nieokreślonym standardzie i architekturze, przyszedł czas, kiedy praktycznie kończą się działki pod nową zabudowę biurową w centrum miasta. Najemcy stali się bardziej wymagający, oczekiwania ustabilizowały się na wysokim poziomie. Rozpoczęły się wyburzenia – czyli odzyskiwanie działek uprzednio zabudowanych, dla nowych inwestycji. Pod młot idą budynki w słabym stanie technicznym, ale też te źle zaprojektowane, o nieodpowiedniej funkcji. Niektóre z nich nie mają więcej niż kilkanaście lat. Z technicznego punktu widzenia są prawie nowe, jednak z punktu widzenia wymagań rynku – należą do poprzedniej epoki.

Transformujemy zamiast wyburzać

Czy wyburzenia są jedynym rozwiązaniem? Z pewnością nie. Coraz częściej budynki poddawane są modernizacji, odświeżeniu, przechodzą transformację i trafiają w odmienionej formie z powro-

tem na rynek. Ambicją inwestora jest jednak najczęściej nie odstawienie ich w to samo miejsce rynku po odkurzeniu, ale tzw. upgrade – czyli podniesienie ich atrakcyjności dla wyższego segmentu najemców. Oczywiście większym problemem jest przekonanie najemców, że ten sam adres nie jest już tym samym budynkiem.

Wyróżnij się

Wyróżnikiem jakości i wysokich wymagań komfortu są dla nowych budynków audyty zrównoważenia inwestycji – np. amerykański LEED lub brytyjski BREEAM. Szczegółowo oceniają one projekt, proces budowy, materiały, komfort użytkowników i zdrowe środowisko pracy w nowo powstałych budynkach. Aby remontowany budynek mógł być poddany równie szczegółowemu audytowi wg BREEAM lub LEED, konieczne jest udowodnienie, że przechodzi on remont kapitalny. Jeżeli budynek nie spełni tych wymagań, to pozostają do wyboru jedynie certyfikaty operacyjne, takie jak BIU (BREEAM In-Use) czy LEED OM (Operations and Maintenance). Dotyczą one zagadnień operacyjnych i zarządzania działalnością biura, nie oceniając samego budynku jako takiego ani zrównoważenia całego procesu i inwestycji.

Bolączka współczesnego inwestora

Jako biuro projektowe, jesteśmy coraz częściej zatrudniani, żeby projektować nowe inwestycje zgodnie z wytycznymi BREEAM

lub LEED. Prowadzimy też ok. 20 audytów w obu tych systemach jako audytorzy. Jednak ostatnio pojawiają się wątpliwości, jak projektować i prowadzić remonty, które nie spełniają wymogów Major Refurbishment, a pomimo tego prowadzą do powstania nowoczesnych, w pełni wartościowych obiektów. Nakłady na realizację tych budynków (finansowe, czasowe, energetyczne i materiałowe) są znacznie mniejsze niż dla nowych budynków, a jakość i funkcjonalność często dorównują najlepszym obiektom. Brak jest na rynku (nie tylko polskim) uznanego narzędzia, które pomogłoby prowadzić remonty i oceniać zrównoważony efekt końcowy inwestycji polegających na przeobrażeniu istniejących obiektów.

Potrzeba złotego środka

Brak procesu wypełniającego lukę pomiędzy audytami dla obiektów nowych (lub gruntownie przerabianych) a certyfikatami operacyjnymi powoduje, że rozważny inwestor ratujący budynek od wyburzenia musi albo porzucić myśl o certyfikacji, albo niepotrzebnie rozszerzyć zakres remontu (co też jest stratą, czyli... brakiem zrównoważenia). Często więc pozostaje nam, jako audytorom i projektantom, wykazanie, że decyzje w procesie inwestycji były racjonalne, słuszne, optymalne, a powstałe w ten sposób przestrzenie użytkowe zapewniają wysoki poziom komfortu i zdrowe warunki pracy. Opieramy się oczywiście na wytycznych certyfikacji, naszej wiedzy i doświadczeniu, ale niestety nie możemy uzyskać potwierdzenia w formalnym procesie certyfikacji. Wspomagamy więc inwestorów w przygotowaniu materiałów informacyjnych, ale pozostaje pytanie, czy uda nam się przekonać najemców bez odwoływania się do sformalizowanych i uznanych procedur.

Dyskusja trwa

Jednocześnie, jako licencjonowani audytorzy, rozpoczęliśmy dyskusję na ten temat z BRE – autorem systemu BREEAM. Czekamy na jej kontynuację i rezultaty. Dyskusja będzie prowadzona także podczas listopadowej konferencji Future4Build, podczas której poruszane będą tematy związane ze zrównoważonym budownictwem, strategiami renowacji dla Polski czy systemami certyfikowania w budownictwie. Mamy nadzieję, że rozmowy przyniosą wartościowe wnioski.

Autor jest panelistą konferencji Future4Build i szefem zespołu odpowiedzialnego za zrównoważone projektowanie oraz proces certyfikacji środowiskowej i energetycznej budynków metodą BREEAM oraz LEED w Biuro Hlappold

Odpowiedzialni za przestrzeń



Michał Borowski,
prezes spółki Tacit
Development
Polska

Generalną regułą na świecie, a przynajmniej w Europie jest to, że za tworzenie przestrzeni publicznych odpowiedzialne są samorządy, władze lokalne. Trudno sobie wyobrazić Pola Elizejskie w Paryżu jako dzieło działających wokół deweloperów albo Pariser Platz w Berlinie jakkolwiek otoczony wieloma budynkami posiadanymi przez różnych właścicieli. Inaczej może to wyglądać np. na Manhattanie, gdzie nierzadko deweloper wieżowców jest zobowiązany do przeznaczenia części działki albo parteru budynku na przestrzeń publiczną. Niemniej jednak to prywatny kapitał buduje miasto i tworząc nowe budynki usługowe, biurowe czy też centra handlowe, przyczynia się do powstania również przestrzeni publicznej. W większości przypadków skala przestrzeni publicznej obejmuje wiele przedsięwzięć deweloperskich i dlatego żaden pojedynczy deweloper nie może być za to odpowiedzialny. W Warszawie istnieje szereg przykładów stworzonej przez miasto przestrzeni publicznej, jak np. Krakowskie Przedmieście, ale również szereg zaniedbanych fragmentów miasta, jak np. Plac Defilad. Specjalną formą przestrzeni publicznej są ogromne centra handlowe w mieście, jak np. Złote Tarasy, Galeria Mokotów czy Arkadia. Te centra handlowe przejęły w istocie rzeczy funkcje wielu ulic w mieście, wyjątkowo je tym samym. To właśnie centra handlowe stały się celem wycieczek, spacerów, miejscem spędzania czasu całych rodzin. Jeżeli potraktujemy centra handlowe jako przestrzeń publiczną, to oczywiście są one tworzone przez deweloperów. Jestem przekonany, że wielu deweloperów chętnie przeznaczyłoby środki na poprawę jakości miejskiej przestrzeni publicznej, w szczególności w pobliżu miejsca ich inwestycji. Niestety, uwarunkowania prawne uniemożliwiają takie „dobrowolne” opodatkowanie się. Wielka szkoda, bo pieniędzy w gminach za dużo nie ma. Do wyjątków należą inwestycje, które dzięki kreatywności i wizji architektów zawierają poza budynkami również ogólnie dostępną przestrzeń publiczną. Takim przykładem niech będzie Cosmopolitan Twarda 2/4 ze swoim otwartym i przeszklonym patio od strony Placu Grzybowskiego. Można mieć tylko nadzieję, że takich projektów będzie w Warszawie więcej.



fot. Mokotowska 59, Orco

Warszawa zmienia się na lepsze



Andrzej Kawalec,
prezes Fenix Group

Dwadzieścia lat temu Nowy Świat i Krakowskie Przedmieście były jednym wielkim parkingiem. Mieszkańcy i właściciele sklepów protestowali, gdy zabierano im miejsca parkingowe, argumentując, że upadnie handel, a ulice się wyludnią. Dzisiaj ten klimatyczny rejon Warszawy przyciąga tłumy, mimo że ograniczono tam zdecydowanie ruch samochodowy.

Tak się dzieje wszędzie w Europie Zachodniej. Mieszkańcy czują się najlepiej wśród zabytkowej tkanki miejskiej. Metropolie europejskie dbają o rewitalizację klasycznych kamienic, bo to one decydują o elegancji, prestiżu i wielkomiejskiej atmosferze.

W Warszawie zrewitalizowana tkanka miejska to głównie odbudowana Starówka, Nowy Świat i Krakowskie Przedmieście. Coraz popularniejsze stają się Mokotowska, Poznańska, Wilcza – ulice, przy których w odnawianych budynkach powstają lokale gastronomiczne, sklepy, butiki. Tym samym łączy się funkcje mieszkalne z możliwością dostępu do handlu, usług czy roz-

rywki. W takich miejscach tętni życie, bo ludzie się z nimi identyfikują. Krakowianie czy wrocławianie bardzo silnie identyfikują się ze swoim miastem, w głównej mierze za sprawą pięknie odnowionego centrum, estetycznej starej zabudowy. Łodzianie są dumni z Manufaktury, niezwykle popularnego centrum handlu i rozrywki w zrewitalizowanym kompleksie przemysłowym. Niestety, w Warszawie życie niejako przeniosło się do galerii handlowych. To miejsca utylitarne, w których robi się zakupy, szuka gastronomii i rozrywki. Nie zastąpią tkanki miejskiej, która rozwija się nie tylko w reakcji na podstawowe potrzeby mieszkańców, ale także dzięki wpływom kulturowym. Piękne stare kamienice powstawały jako element szerszej pomysłanego ładu przestrzennego, tworząc klimat miasta, świadcząc o jego historii.

W Warszawie widać pewne zmiany na lepsze. Zmienia się Marszałkowska, do niedawna postrzegana przez planistów i mieszkańców jako swego rodzaju autostrada w centrum. Podobieństwo Mokotowska czy Poznańska, przedtem funkcjonujące jako wielkie parkingi dla samochodów. Dużo niestety pozostało do zrobienia, głównie za sprawą miasta, które jest dominującym właścicielem w centrum. Potrzebna jest przemyślana polityka kształtowania przestrzeni miejskiej, uwzględniająca koszty remontów całych ciągów ulicznych – rewitalizacja pojedynczych kamienic nie ma za bardzo sensu, jeśli reszta budynków pozostanie w ruinie. Na szczęście widać już tego rodzaju myślenie w samorządzie: w ostatnich miesiącach miasto zdecydowało się zainwestować w rewitalizację Pragi.