

SCENARIUSZE

dla starszych biurowców





Rynek biurowy w Polsce rośnie w szybkim tempie, a szeroka oferta atrakcyjnej powierzchni biurowej umacnia pozycję negocjacyjną najemców, którzy systematycznie „podnoszą poprzeczkę” właścicielom biurowców. Zmieniające się warunki rynkowe wpływają na wzrost wymagań najemców w zakresie aranżacji powierzchni i różnorodności oferowanych udogodnień, komfortu pracy i aktywności proekologicznej właściciela obiektu.

Przy coraz szerszej ofercie powierzchni biurowej, kluczowe jest wypracowanie bardzo dobrych relacji z najemcami, aby utrzymać wysoki poziom wynajęcia w budynku. W konsekwencji, w ostatnich latach w sektorze biurowym obserwujemy szereg zmian. Do budynków biurowych wprowadzanych jest coraz więcej innowacji. Realizując kolejne inwestycje deweloperzy sięgają po nowe zaawansowane technologie czy rozwiązania ekologiczne wpisujące się w ideę zrównoważonego rozwoju. Ogromny nacisk kładzie się na energooszczędność budynku, jego zieloną certyfikację, ale przede wszystkim stawia się na komfort pracowników, a jednocześnie na tworzenie wokół biurowców przestrzeni publicznych jako miejsc spotkań, dostępnych nie tylko dla najemców biur, ale również dla okolicznych mieszkańców.

Dostosowanie się do aktualnych trendów staje się zdecydowanie trudniejsze w przypadku istniejących budynków i zagospodarowanych już przestrzeni. Starzejące się zasoby biurowe ze względu na parametry techniczne, nieadekwatne rozplanowanie powierzchni na piętrach czy nawet na lokalizację, która straciła na popularności, przy rosnących oczekiwaniach najemców wymagają od właścicieli nieruchomości zmiany dotychczasowej strategii. Kiedy odświeżenie lobby czy przeprowadzanie wyszukanych akcji marketingowych w starszym biurowcu jest już niewystarczające, ponieważ nie daje pewności zwiększenia zainteresowania ze strony najemców i satysfakcjonujących wyników dla właściciela, konieczne jest przeprowadzenie zmian na dużą skalę. W takich sytuacjach inwestorzy decydują się na wyłączenie budynku z użytkowania na dłuższy okres, aby przeprowadzić gruntowną modernizację biurowca. O ile pozwalają na to zapisy planu zagospodarowania przestrzennego, zmianie może również ulec funkcja projektu. Dokonuje się wyburzeń istniejących budynków w celu zwiększenia intensywności zabudowy.

Scenariuszy jest wiele, a każdy biurowiec może borykać się z nieco innymi wyzwaniami. Dobór rozwiązania adekwatnego do sytuacji może ułatwić kompetentny zespół ekspertów śledzących zmiany przepisów prawnych, znających trendy rynkowe i obserwujących zmiany w sektorze biurowym wraz ze specjalistami od finansów, zarządzania, innowacji, negocjacji i strategii.

Ze względu na fakt, że sektor biurowy staje się coraz bardziej konkurencyjny, Knight Frank proponuje scenariusze, które mogą okazać się przydatne w stworzeniu nowej odłony dla starszych budynków. W niniejszej publikacji specjaliści Knight Frank omawiają rozwiązania, które można zastosować, aby biurowiec odzyskał zainteresowanie najemców i wskazują jak wykreować budynek „od nowa”.

Zapraszamy do lektury



Daniel Puchalski
Partner Zarządzający
Knight Frank Sp. z o.o.



Monika A. Dębska-Pastakia
Partner, Prezes Zarządu
Knight Frank Sp. z o.o.

Spis treści

Skąd zmiany w sektorze biurowym? 4

Rozwiązania:

1. Efektywne zarządzanie nieruchomością 6
 2. SPACE-as-a-Service 8
 3. Zmiana grupy docelowej i oczekiwań właściciela 10
 4. Elastyczna strategia z włączeniem w proces zmian kluczowego najemcy 10
 5. Face lifting 12
 6. Brownfield - zmieniamy stare na nowe 14
 7. Gruntowne rewitalizacje biurowców czy tylko? 16
 8. Zmiana funkcji budynku 18
 9. Zwiększenie intensywności zabudowy + wyburzenie starego obiektu 20
 10. Stworzenie miejsca od nowa 22
 11. Zmiana podmiotu kontrolującego 22
-

SKĄD ZMIANY w sektorze biurowym?

DYNAMICZNY ROZWÓJ RYNKU

Minione 5 lat na rynku powierzchni biurowych w Polsce to okres intensywnego rozwoju i dynamicznych zmian. W tym czasie rynek biurowy w największych ośrodkach biznesowych w kraju powiększył się o niemal 4 mln m² (co daje wzrost zasobów o blisko 50%). Uwaga deweloperów i inwestorów skierowana była zarówno na stolicę jak i miasta regionalne, jednak największy przyrost nowej powierzchni w tym okresie miał miejsce w miastach regionalnych, gdzie zasoby niemal podwoiły się. Kraków odnotował w tym czasie najwyższy – ponad dwukrotny – przyrost zasobów, aczkolwiek pozostałe większe miasta regionalne (Wrocław, Trójmiasto i Poznań) nie odbiegały daleko od tego wyniku.

Istotną zmianą jaka nastąpiła na rynku biurowym w Polsce w ostatnich kilku latach jest również wielkość realizowanych inwestycji. Obecnie w budowie znajduje się najwięcej wielkoskalowych projektów biurowych w historii rynku (zarówno pojedynczych budynków jak i całych kompleksów). W Warszawie średnia wielkość realizowanych aktualnie biurowców wynosi 32.000 m². W ostatnich 3 latach było to nieco ponad 14.000 m², natomiast przeciętny projekt zrealizowany przed 2005 rokiem oferował średnio 9.000 m² powierzchni biurowej.

W największych miastach regionalnych sytuacja wygląda podobnie – średnia wielkość projektu w budowie znacząco odbiega od tej z ostatnich trzech lat. Największa zmiana widoczna jest we Wrocławiu – 23.000 m² obecnie vs. 8.000 m² w ostatnich 3 latach, oraz w Krakowie – 16.200 m² vs. 8.300 m².

Jak widać deweloperzy nie zwalniają tempa, nadal w budowie pozostaje jeden z najwyższych w historii wolumenów powierzchni biurowej (1,6 mln m² na koniec I poł. 2019 roku). Oznacza to, że właściciele starszych nieruchomości muszą zmierzyć się z ogromną konkurencją ze strony najnowszych i najbardziej nowoczesnych biurowców.

STARZEJĄCE SIĘ ZASOBY BIUROWE

W Polsce ze względu na wysoką nową podaż dostarczaną na rynek w ostatnich latach, za „stare” budynki uważa się już te, które zostały oddane do użytku przed 2005 rokiem. Na koniec czerwca 2019 roku całkowite zasoby biurowe na największych rynkach w Polsce (Warszawa, Kraków, Wrocław, Trójmiasto, Poznań, Katowice, Łódź) szacowano na ponad 10,3 mln m², z czego blisko 30% stanowiły właśnie biurowce ukończone przed 2005 roku. Warto mieć na uwadze, że są to budynki zrealizowane w innych technologiach, w innym standardzie technicznym, wykończone przy użyciu innych niż stosowane aktualnie materiałów wykończeniowych.

Część z budynków zrealizowanych kilkanaście lat temu może mieć stosunkowo wysoki współczynnik powierzchni wspólnych, a niektóre również wyższe zużycie mediów ze względu na starsze technologie zastosowane w obiekcie. Dla najemcy przekłada się to na wyższe koszty utrzymania biura, a koszty eksploatacyjne tylko w ciągu minionych 2-3 lat wzrosły o ponad 10%. Dodatkowo, technologie, które były wówczas powszechnie stosowane, są mniej ekologiczne, a aktualnie jest to jeden z kluczowych aspektów branych pod uwagę przy wyborze biura.

Należy jednocześnie podkreślić, że tych nowych kryteriów wyboru biura jest coraz więcej, ponieważ wraz z ewoluującym podejściem pracowników do miejsca pracy zmieniają się preferencje najemców.



ZMIANY W PREFERENCJACH NAJEMCÓW

Niezwykle istotna jest tutaj zmieniająca się natura pracy. W tej chwili zamiast tradycyjnego modelu indywidualnej pracy przy biurku, biuro staje się przestrzenią przede wszystkim do wymiany informacji i współpracy z zespołem. Decydują o tym zmiany w naszym sposobie komunikowania się i dostępność nowych technologii. W czasach kiedy pracownik do komunikacji i pracy potrzebuje jedynie urządzenia z dostępem do internetu, jego sposób myślenia o miejscu pracy zdecydowanie się zmienia. Sprzyja temu również rosnące rozproszenie organizacji. Ze względu na outsourcing usług, ludzie współpracujący ze sobą niejednokrotnie rozlokowani są w różnych częściach świata. W rezultacie, firmy wprowadzają alternatywne sposoby i miejsca pracy, a biuro systematycznie zmienia swoją funkcję i musi oferować coś bardziej atrakcyjnego niż dotychczas. Dlatego jednym z trendów obserwowanych aktualnie w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest wykorzystywanie ciekawie zaaranżowanej powierzchni biurowej jako czynnika motywowania pracowników. Istotny wpływ na sektor biurowy ma również nasza rosnąca świadomość wpływu człowieka na środowisko naturalne i zmiany klimatu. Firmy przywiązują już zdecydowanie większą wagę do działań proekologicznych i tego samego oczekują od właścicieli nieruchomości.

To tylko niektóre czynniki, które wpływają na sektor biurowy, natomiast w odpowiedzi na nowe trendy na rynku biurowym właściciele budynków, wychodząc naprzeciw ewoluującym oczekiwaniom najemców, dokonują istotnych zmian w biurowcach bądź podejmują nieszablonowe inicjatywy.

Firma Knight Frank zbadała zmieniające się trendy w polskich biurowcach (czytaj: „Trendy w sektorze biurowym”, Knight Frank), co pozwoliło wyodrębnić kierunki zmian, które na przestrzeni ostatnich lat pojawiły się w sektorze biurowym.

NOWE TRENDY

Zmianom uległa przede wszystkim strategia środowiska pracy. Coraz większe znaczenie w polityce firmy odgrywa efektywnie zaprojektowane biuro, które nie tylko jest miejscem pracy, ale także przestrzenią sprzyjającą pracownikowi. Oprócz samego biura, ważna jest aranżacja przestrzeni wokół biurowca oraz udogodnienia dostępne w samym budynku i najbliższym sąsiedztwie. Także w budynkach biurowych wprowadza się coraz więcej miejsc do odpoczynku, możliwości relaksu, więcej zielonych przestrzeni, które pozwalają pracownikom być bliżej natury (zielone tarasy, ogródki warzywne, „zielone” ściany). Jednocześnie, znacząco wrosta świadomość społeczeństwa w zakresie ekologii, dlatego też standardem w biurowcach stały się tzw. „zielone” certyfikaty. Na przestrzeni ostatnich lat zmieniło się również postrzeganie miejsca pracy. Pracownicy oprócz wykonywania obowiązków związanych z pracą, pragną być częścią większej społeczności, chcą integrować się i spędzać wspólnie czas nie tylko w godzinach pracy. Dlatego też coraz częściej właściciele biurowców podejmują liczne działania marketingowe, które obejmują m.in. organizację różnego rodzaju wydarzeń kulturalnych, charytatywnych czy okolicznościowych. Nie bez znaczenia pozostaje też wpływ nowych technologii na środowisko pracy, które powoli stają się normą w nowoczesnych budynkach biurowych.

Konsensus jest jednak jeden – pracownik jest najważniejszy, a wszystkie zmiany mają kształtować środowisko pracy, które będzie sprzyjało nie tylko rozwojowi zawodowemu, ale także przyjemnemu spędzaniu czasu w pracy. Swego rodzaju odpowiedzią na te zmiany stają się również atrakcyjne zaaranżowane, w pełni wyposażone biura coworkingowe, które zyskują na popularności. W Polsce ten sektor jest dopiero na początku rozwoju, ale już teraz operatorzy coworkingowi oferują ponad 200.000 m² powierzchni biurowej. Biura coworkingowe stają się atrakcyjną alternatywą dla najemców, ponieważ oferują im elastyczność w warunkach dużej zmienności i niepewności w biznesie. Jednocześnie idea coworkingu to również element zyskującej na popularności gospodarki współdzielenia, ponieważ oprócz dostępu do biurka, coworking to również społeczność, a ten aspekt ceną coraz więcej pracowników.

Jak zatem ze zmieniającymi się preferencjami wymagających najemców, rosnącą w siłę konkurencją i nowymi trendami rynkowymi mogą poradzić sobie starsze biurowce?





**EFEKTYWNE zarządzanie
nieruchomością**



Izabela Miazgowska
Head of Property Management, Knight Frank

Zarządzanie starzejącymi się nieruchomościami jest bardzo wymagającym zadaniem i powinno być powierzone podmiotowi z dużym doświadczeniem w tym zakresie. Należy pamiętać o tym, że starzenie się nieruchomości to nie tylko utrata walorów estetycznych, ale to przede wszystkim starzenie się techniczne poszczególnych elementów budynku, jego instalacji i wyposażenia. O szybkości tego procesu decyduje standard, w jakim budynek został zrealizowany oraz to w jaki sposób budynek był dotychczas eksploatowany.

Wielu właścicieli dojrzałych nieruchomości, chcąc ograniczyć koszty związane z ich utrzymaniem, zastanawia się nad rezygnacją z regularnych przeglądów urządzeń i instalacji, skupiając się wyłącznie na usuwaniu usterek, które się pojawiły. W efekcie może to doprowadzić do większej ilości awarii, ciągłego obniżania się komfortu pracy najemców budynku, a w konsekwencji do pogorszenia relacji pomiędzy najemcami i właścicielem nieruchomości. Przykładowo, brak regularnej wymiany filtrów może doprowadzić do zanieczyszczenia klimatyzatora i wpłynąć negatywnie na wydajność urządzenia, powodując również niekontrolowane wycieki skroplin, które w wielu przypadkach kończą się zalaniem na powierzchni najmu. Niedostateczna ilość przeglądów agregatów chłodniczych może skutkować nieszczelnością urządzeń i wyciekami czynnika chłodniczego z instalacji, a w konsekwencji zanieczyszczeniem środowiska. Właściciel nieruchomości będzie musiał wówczas nie tylko ponieść koszt związany z uzupełnieniem czynnika, ale także ubytek ten uwzględnić w sprawozdaniu dotyczącym opłat za korzystanie ze środowiska, rozliczyć w cyklu rocznym i w określonych przypadkach ponieść opłatę dodatkowe koszty.

Podobnych przykładów jest wiele. Aby tego uniknąć niezbędne jest wykonywanie prewencyjnych przeglądów we wcześniej ustalonych terminach. Poza tym istotną kwestią jest właściwe ustawienie pracy urządzeń i instalacji w budynku, gdyż ich nieefektywna praca może powodować większe zużycie mediów oraz wyższe opłaty serwisowe. W nowoczesnych budynkach mamy do czynienia z inteligentnym monitoringiem, który zbiera niezbędne informacje i na tej podstawie analizuje pracę poszczególnych urządzeń. W dojrzałych obiektach, pozbawionych nowoczesnych technologii takich rozwiązań nie mamy i zadanie to powinno być realizowane przez doświadczoną obsługę techniczną, pod nadzorem zarządcy nieruchomości. Doświadczony technik powinien stale optymalizować algorytmy sterowania poszczególnych urządzeń. Ważne jest, aby w sytuacji kiedy mamy do czynienia z mniejszym obciążeniem budynku np. w porze nocnej, ustawić harmonogram pracy urządzeń w taki sposób, aby ich wydajność była obniżona, aby nie pracowały bez potrzeby. Chodzi na przykład o pracę central wentylacyjnych czy też oświetlenie budynku. W porze dnia z kolei zwracamy uwagę na maksymalne wykorzystanie światła dziennego, gdyż poza poborem energii elektrycznej system oświetlenia może niepotrzebnie generować spore ilości ciepła, które w okresie letnim muszą być dodatkowo schładzane.

Dbałość o stan techniczny dojrzałej nieruchomości to bardzo ważny aspekt w pracy profesjonalnego zarządcy nieruchomości, ale nie jedyny. Istotne jest także zbudowanie i utrzymanie bardzo dobrych relacji z obecnymi najemcami nieruchomości, aby zatrzymać ich w budynku, a tym samym zapewnić właścicielowi nieruchomości stabilny dochód. Sprzyja temu odpowiednia komunikacja, szybkość reakcji w związku z mogącymi się częściej pojawiać usterekami, optymalizacja kosztów eksploatacyjnych, a także transparentność w kwestii ich rozliczania. Najemcy powinni czuć merytoryczne wsparcie ze strony zarządcy nieruchomości. Kluczową rolę odgrywa indywidualne podejście do każdego najemcy, gdyż poprzez zrozumienie jego potrzeb, zarządca jest w stanie spełnić konkretne wymagania. W dbałości o odpowiednie relacje z najemcami bardzo pomocna jest również odpowiednia strategia marketingowa. Nie chodzi o to, aby wydać wielotysięczne kwoty na działania marketingowe, gdyż w większości przypadków koszt ten nie jest zaliczany do katalogu opłat eksploatacyjnych i jest ponoszony przez właściciela nieruchomości. Dobry zarządca jest w stanie zorganizować niewielkim nakładem różnego rodzaju wydarzenia (np. zloty food truck'ów, akcje charytatywne – zbiórka krwi czy też inne zbiórki na dowolny cel, np. Szlachetna Paczka, akcje edukacyjne – Zero Waste), efektem których będzie integracja pracowników i tworzenie się społeczności w budynku. Równocześnie poprzez zintegrowanie działań marketingowych z działaniami w zakresie komunikacji, wykorzystując odpowiednie kanały komunikacji, można zwiększyć atrakcyjność nieruchomości i wpłynąć na jej percepcję przez potencjalnych najemców, a także ich doradców działających na rynku nieruchomości komercyjnych.

W efektywnym zarządzaniu dojrzałymi nieruchomościami potrzebna jest nie tylko złożona wiedza i doświadczenie, ale także umiejętność rekomendowania we właściwym czasie zmiany kierunku zarządzania, w sytuacji kiedy nieruchomość staje się coraz mniej atrakcyjna i w coraz mniejszym stopniu spełnia wymagania najemców. Konieczna może być wówczas większa modernizacja, wymiana niektórych instalacji w budynku, a nawet zmiana niektórych funkcji, przy równoczesnym rebrandingu nieruchomości, co wiąże się z koniecznością poniesienia przez właściciela większych nakładów inwestycyjnych. Bez wsparcia doświadczonego zarządcy realizacja powyższych zamierzeń może być bardzo utrudniona.



SPACE-
as-a-Service



Marta Sobieszczak

ACE Product Manager, Doradztwo Strategiczne EMEA, Knight Frank

Obecna sytuacja na rynku biurowym wymusza na właścicielach budynków zmianę sposobu w jaki współpracują ze swoimi najemcami. Wpływ na nowe podejście biznesowe ma także silny trend pro-kliencki, który jest wyraźnie zauważalny we wszystkich sektorach usługowych. Konieczność budowania pozytywnego doświadczenia klienta (customer experience) zaczyna obowiązywać także w tych obszarach, w których do tej pory nie było to takie oczywiste. Ta zmiana warunków rynkowych zaczęła wymagać od właścicieli nieruchomości nie tylko większego zaangażowania w tworzenie przestrzeni, która spełni oczekiwania najemców, ale także kreowania całego wachlarza usług, jakie tę przestrzeń wspierają. Taki rodzaj modelu biznesowego opartego na dodawaniu usług do wynajmowanej powierzchni w miarę potrzeb określa się mianem Space-as-a-Service. Przykładem tego typu rozwiązań są przestrzenie co-workingowe, które oferują najemcom oprócz samej powierzchni szereg innych usług, zdejmując z najemców konieczność zapewnienia ich sobie we własnym zakresie. Do usług proponowanych najemcom przez właścicieli należą np. zapewnianie stałego wsparcia IT, wyposażanie przestrzeni w meble i inne niezbędne urządzenia (stały dostęp do sieci wi-fi, drukarek, faxu, etc.) czy zapewnienie obsługi gości lub odbioru i wysyłki poczty przez zatrudnionych pracowników recepcji. Zakres usług, z których najemcy korzystają, jest zwykle uzgadniany indywidualnie, ale to spektrum oferowanych przez właściciela możliwości wyróżnia jego ofertę spośród innych.

Zmiana następująca w relacjach właściciela budynku z najemcami jest coraz wyraźniejsza i z czasem zdeterminuje oblicze rynku nieruchomości. Właściciele będą musieli uważnie wsłuchać się w głos najemcy, aby zrozumieć jego potrzeby. Bez otwartości na taki kierunek zmian, możliwości biznesowe nieruchomości będą drastycznie maleć. Podobnie jak w innych sektorach dzisiaj, przyszłość branży nieruchomości komercyjnych opiera się na wymogu wykreowania budynku jako przestrzeni wyjątkowego doświadczenia użytkownika (great user experience), w którym właściciel nieruchomości oprócz wynajmowania przestrzeni najemcom zadba o nich m.in. poprzez przygotowanie szerokiej oferty usługowej. Mogą mu w tym pomóc coraz bardziej zaawansowane rozwiązania technologiczne, w których często upatruje się kluczowej roli w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Jednocześnie należy pamiętać, że to nie tylko technologia *per se* pozwala na tworzenie wartości dodanej w biznesie, ale przede wszystkim dane, które ta technologia dostarcza. Stanowią one w dzisiejszych czasach źródło niezwykle wartościowych informacji wspierających właścicieli budynków w redefinicji modelu biznesowego w kierunku Space-as-a-Service. Dane budynkowe, które można wykorzystać w takich analizach mogą pochodzić np. z systemu BMS, kart wejściowych, wi-fi, czujników czy beaconów. Budynek nie musi być bardzo zaawansowany technologicznie, aby zebrać wartościowe dla właściciela dane do analizy. Dzięki informacjom zebranym na podstawie takich badań można nie tylko lepiej zrozumieć jak jest wykorzystywana przestrzeń w budynku i jak można zoptymalizować jej wykorzystanie, ale można też wskazać, które elementy systemów nie działają prawidłowo i które z nich należy poprawić.

Jakie zatem kroki powinien podjąć właściciel nieruchomości, który ma świadomość, że bez zmiany status quo i przeformułowania strategii dla budynku nie jest w stanie w dłuższej perspektywie sprostać wyzwaniom rynkowym?

Pierwszym niezbędnym do podjęcia działań powinno być dobre rozpoznanie obecnej sytuacji. Bez odpowiedniego, wnikliwego zrozumienia

swojego obecnego najemcy – jego potrzeb, oczekiwań, problemów i frustracji nie będzie możliwości znalezienia odpowiednich i potrzebnych najemcy rozwiązań. W tej fazie, będącej dobrze przygotowanym metodologicznie badaniem jakościowym, powinien się znaleźć czas zarówno na pogłębione wywiady z przedstawicielami kluczowych najemców, jak również na poznanie opinii zarządcy budynku oraz badanie przeprowadzone wśród pracowników najemcy. Ważna jest wielkość grupy użytkowników przestrzeni, bowiem w ten sposób ocena budynku i tego, jak się z niego korzysta będzie najbardziej rzetelna. Na tym etapie nie może też zabraknąć przeglądu globalnych trendów rynkowych oraz precyzyjnego sformułowania potrzeb i wizji samego właściciela budynku.

Ważnym uzupełnieniem tej wiedzy powinna być analiza ogólna budynku w oparciu o dostępne źródła danych. Przeprowadzenie badania danych z systemów budynkowych pomoże lepiej zrozumieć funkcjonowanie przestrzeni i doświadczenia pracowników z nią związanych, aby wychwycić te elementy, które negatywnie wpływają na satysfakcję użytkownika z przestrzeni biurowej. Pominięcie analizy danych budynkowych i koncentracja wyłącznie na informacjach pochodzących z badań jakościowych może być niewystarczająca do postawienia precyzyjnej diagnozy dla budynku. Po zakończeniu fazy badawczej warto przystąpić do pracy warsztatowej z właścicielem budynku celem zredefiniowania strategii budynku. Nową strategię należy wypracować w oparciu o trendy i inne rozwiązania rynkowe, a także wizję właściciela i co kluczowe – odkrycia badawcze dotyczące najemców. W imię rosnącego w siłę trendu koncentracji na kliencie warto, aby wnioski z przeprowadzonych badań wśród najemców w istotny sposób wyznaczały nowe kierunki zmian strategicznych dla danego budynku. Może się zdarzyć, że rezultaty prac badawczych okażą się dla właściciela dużym, niekiedy wręcz zaskakującym odkryciem i dlatego tak ważne jest, aby badania były prowadzone w sposób obiektywny oraz prawidłowy metodologicznie. Z całą pewnością tego typu projekt będzie wymagał od właściciela budynku otwartości na nową koncepcję rynkową. Ostatnią fazą powinno być podsumowanie dotychczasowych działań, zaplanowanie kolejnych kroków, a następnie ich kierunkowa i rzetelna realizacja. Można także rozważyć kolejne działania, które powinny zostać podjęte, aby doświadczenie użytkownika budynku (user experience) stale utrzymywało się na wysokim poziomie. Warto pamiętać, że z pomocą przychodzi nam technologia i narzędzia dedykowane do takich działań, które pomagają stale monitorować i analizować doświadczenie klienta w oparciu o dostępne źródła danych.

Właściciele istniejących budynków mając dobrze przemyślaną strategię i bieżący monitoring satysfakcji użytkowników budynku, będą w stanie konkurować z takimi wyzwaniami rynkowymi jak wysoka podaż nowych przestrzeni biurowych czy intensywny rozwój rozwiązań co-workingowych. Jako dział Doradztwa Strategicznego EMEA w Knight Frank pomagamy naszym klientom odnaleźć się w tej zmiennej rzeczywistości, wykorzystując innowacyjne narzędzia analityczne i tworząc rozwiązania dopasowane indywidualnie do potrzeb każdego z naszych klientów.



**ZMIANA GRUPY DOCELOWEJ
i oczekiwań właściciela**

**ELASTYCZNA STRATEGIA
z włączeniem
w proces zmian
kluczowego najemcy**



Izabela Potrykus-Czachowicz

Partner, Head of Office Agency, Knight Frank

Wszelkie scenariusze dla dojrzałych budynków, które ingerują w jego strukturę lub od nowa pozycjonują projekt na rynku, między innymi poprzez zwiększoną aktywność marketingową, niosą za sobą konieczność poniesienia nakładów finansowych. Duża dynamika polskiego rynku nieruchomości oraz jej uczestników, przede wszystkim najemców, zmieniające się uwarunkowania makroekonomiczne oraz awersja do ryzyka, wraz z przyjętą strategią inwestycyjną, spowoduje, że część właścicieli nie zdecyduje się na radykalne zmiany w budynku w obawie o możliwe niepowodzenie takich działań. W takiej sytuacji, aby pozostać konkurencyjnym na rynku wobec nowopowstających projektów, które oferują najnowsze rozwiązania technologiczne oraz są projektowane z wykorzystaniem ekologicznych materiałów, należy opracować odpowiednią strategię, która skompensuje niższy standard obiektu.

Działania te będą oparte na zmianie parametrów najmu i tym samym zmianie grupy docelowej budynku. Rozwiązania w tym zakresie powinny uwzględnić analizę i wzajemne relacje: stawek czynszu, długości okresu najmu, wysokości i dystrybucji dodatkowych zachęt, standardu wykończenia powierzchni.

Przy założeniu, że rynek rozwija się w dotychczasowym tempie, utrzymanie historycznej stawki czynszu czy długości umów najmu, może okazać się nieosiągalne. W odniesieniu do powyżej wymienionych parametrów można określić oczekiwania najemców w następujący sposób:

- obniżenie bazowej stawki czynszu,
- skrócenie okresu najmu do 3 lat, rozważenie najmu na czas nieokreślony, stosowanie mechanizmu „break option”,
- zwiększenie zachęt oferowanych najemcy przez właściciela, „rozzucenie” zachęt na cały okres najmu, kontrybucja finansowa,
- wykończenie biura pod klucz.

Często motywacją właściciela nieruchomości do rozważań o remoncie budynku lub jego wybranych elementów jest moment renowacji umów z kluczowymi najemcami lub negocjacje nowej umowy najmu z potencjalnym najemcą zainteresowanym wynajęciem znacznej powierzchni w budynku. W takiej sytuacji usprawiedliwienie ekonomiczne zmian i kosztów z nimi związanymi jest dużo prostsze. Nakłady poniesione na remont zaczynają amortyzować się niemal natychmiast, ponieważ podjęcie prac remontowych uzależnione jest od podpisanych nowych umów najmu, które to rozpoczynają się w niedalekiej określonej przyszłości.

W przypadku budynku z jednym najemcą, który warunkuje przedłużenie umowy w danym budynku od wykonania przez właściciela określonych prac podnoszących standard zajmowanej powierzchni, należy rozważyć ten scenariusz niezależnie od stawianych oczekiwań. Pamiętajmy, że skuteczne renegotjacje z najemcą zajmującym cały budynek pozwolą nam zaoszczędzić koszty związane z:

- kosztem kampanii marketingowych dla budynku,
- wydzielaniem nowych mniejszych modułów biurowych dla wielu najemców,
- brakiem przepływu pieniędzy spowodowanym brakiem najemcy,
- często wyższymi zachętami dla nowych najemców.

Właściciel przygotowując się do procesu negocjacji/renowacji z kluczowymi najemcami powinien być nastawiony na dialog. Dobrze

Należy zauważyć, że jakość starszych budynków często odbiega od rynkowych standardów, dlatego elastyczność wynajmujących powierzchnię biurową powinna być dużo większa. I tu przewagę mogą mieć właściciele takich budynków, którzy nie są już związani umowami kredytowymi z bankami.

Decyzje właściciela co do realizacji powyższych oczekiwań najemców będą zależne od przyjętej przez niego strategii inwestycyjnej. Należy zaznaczyć, iż w chwili obecnej presja cenowa na stawkach czynszu może już nie odgrywać głównej roli ze względu na rosnące ceny materiałów budowlanych i koszt siły roboczej.

Przy określaniu nowych grup docelowych warto rozważyć i zwrócić uwagę na:

- dostępność powierzchni – dostępność powierzchni „od zaraz” pozwala zaspokoić zapotrzebowanie mniejszych najemców, których proces decyzyjny i czas przeprowadzki do nowego biura jest zwyczajowo krótki,
- waluta opłat czynszowych – płatność w PLN może spowodować większe zainteresowanie rodzimych firm.

Ciekawym pomysłem może okazać się koncept „co-workingowy”, gdzie nowi najemcy mogą przeczekać ewentualny okres budowy/modernizacji ich biura w danej inwestycji, a właściciel może liczyć na przychód z wprowadzonego rozwiązania na pustej przestrzeni. Przy takim rozwiązaniu przekrój nowego najemców może być bardzo szeroki: od start-upów do renomowanych korporacji.

rozpoznane potrzeby pozwala skutecznie reagować, a w efekcie podpisać nową umowę najmu. W przypadku starszych budynków najczęściej wiąże się to jednak z inwestycją środków w nieruchomość, aby pozostała atrakcyjnym produktem zarówno dla tego najemcy, ale mogła też przyciągać innych. Obecnie istnieje wiele rozwiązań pomagających zrealizować to zadanie. Zaczynając od standardowej renowacji części wspólnych, działań marketingowo-PR-owych zmieniających wizerunek biurowca, po wprowadzanie aplikacji mobilnych integrujących zarządzanie budynkiem i dających budynkowi wrażenie nowoczesnego obiektu wpisującego się w aktualne trendy rynkowe.

Każdy budynek wymaga indywidualnego podejścia i analizy, ale profesjonalny doradca, znający sytuację rynkową, aktualne oczekiwania najemców, śledzący rozwój nowych technologii proptech i inne trendy na rynku biurowym, jest w stanie pokierować właściciela jakie kroki będą adekwatne do danej sytuacji.

Należy zauważyć, że elementem często podnoszonym podczas kluczowych negocjacji są części wspólne z holem wejściowym i recepcją główną. W dużej mierze jest to spowodowane sytuacją na rynku nieruchomości. Najemcy oczekują, że ich biuro będzie przyciągać pracowników już od przekroczenia drzwi wejściowych do budynku, a za te części odpowiada wynajmujący i często decyduje się na „face lifting” części wspólnych biurowca, który i tak jest nieodwołny w pewnym momencie.



FACE LIFTING



Urszula Łuszczyńska

Senior Technical Director, Project Management, Knight Frank

Dynamiczny rozwój rynku biurowego w Polsce i wysoki wolumen nowej podaży w ostatnich trzech latach sprawia, że jednym z wielu warunków utrzymania konkurencyjności biurowców wybudowanych przed 2005 rokiem jest odnowienie ich części wspólnych oraz otoczenia budynku. Właściciel nieruchomości funkcjonującej na rynku od wielu lat może podjąć działania modernizacyjne poprawiające estetykę budynku, czyli tzw. face lifting, by nadać mu wygląd wpisujący się w aktualne trendy. Nowoczesna aranżacja lobby, czy tego jak prezentuje się wejście do biurowca ma duże znaczenie, jednak kluczowym elementem jest funkcjonalność zastosowanych rozwiązań. Rozplanowanie przestrzeni i nadanie im odpowiedniego przeznaczenia może stanowić atut dla najemców, zapewniając im miejsca do wypoczynku, czy nieformalnych spotkań.

Przed rozpoczęciem fazy realizacyjnej należy uwzględnić szereg czynników. Konieczna jest analiza potrzeb użytkowników obiektu, jak również otoczenia biznesowego budynku oraz biurowców konkurencyjnych, w celu dopasowania projektu do standardów przyjętych w nowobudowanych kompleksach biurowych. Uwzględniając przeprowadzone analizy, w konfrontacji z zaplanowanym budżetem przedsięwzięcia, projekt może zostać wdrożony w życie.

Wizualnemu odświeżeniu budynku biurowego towarzyszy zwykle skomplikowany i dość długi proces otrzymywania niezbędnych pozwoleń. Należy upewnić się, czy planowana ingerencja w elewację, zmiany w małej architekturze czy najbliższym otoczeniu budynku nie wykraczają poza założenia miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego. Istotne jest również oszacowanie czasu na uzgodnienia wymaganych warunków z odpowiednim urzędem.

Takie przedsięwzięcie wymaga doświadczonego zespołu, który rozumie potrzeby, wyzwania, cele i możliwości zarówno techniczne jak i finansowe. Ważna jest umiejętność współpracy pomiędzy wybranym zespołem nadzorującym projekt, a architektami, inspektorami nadzoru, osobami

zajmującymi się marketingiem, agencją odpowiedzialną za wynajem czy samym zarządcą tak, aby poprzez rozmowy i negocjacje znaleźć kompromisowe rozwiązania pozwalające na realizację zadania.

Przy wdrażaniu koncepcji kluczowe jest przygotowanie dobrych projektów wykonawczych w każdej z branż i ich weryfikacja przez doświadczonych projektantów, ponieważ najdrobniejsze błędy, które nie zostały zidentyfikowane w procesie planowania mają ogromny wpływ na cały przebieg prac i mogą przyczynić się do dużych opóźnień. Niezbędną fazą realizacji projektu jest szczegółowa analiza dokumentacji technicznej na miejscu, czyli sprawdzenie możliwości wykonania poszczególnych zmian elementów przed ich rozpoczęciem. Dzięki temu możliwe jest dotrzymanie wyznaczonych terminów i uniknięcie zbędnych kosztów wykonania prac. Celem każdej takiej inwestycji jest unowocześnienie, podniesienie komfortu korzystania z obiektu tak, aby odpowiadał standardom jakie oferują konkurencyjne biurowce powstałe w ostatnich latach, przyciągając tym samym nowych najemców i tworząc wartość dodaną dla użytkowników budynku.

Realizacja prac „face liftingu” budynku może prowadzić do pewnych trudności w korzystaniu z obiektu, jednak nie wymaga całkowitego wyłączenia budynku z użytkowania. Ograniczenia powstające przy takich projektach wymagają od zespołu realizującego szczególnej sprawności w harmonogramie i restrykcyjnego przestrzegania terminów, aby nie utrudniać dostępu do budynku dla użytkowników biurowca.

PRZYKŁADOWE CASE STUDY:

Oddany do użytku w 2005 roku biurowiec **Zaułek Piękna** w Warszawie został poddany częściowemu odświeżeniu w 2015 roku. Nowy wygląd zyskało przede wszystkim lobby budynku. Zmieniono kolorystykę oraz rodzaj materiałów wykończeniowych na ścianach lobby. „Face lifting” przeszły również hotele windowe i łazienki.

Łódź 1, biurowiec oddany do użytkowania w 2006 roku w Łodzi przeszedł w 2016 roku modernizację strefy holi wejściowego otrzymując bardziej współczesną aranżację części wspólnych.

W powstałym w Warszawie w 2000 roku budynku **UBC II** przeprowadzono na początku 2016 roku prace modernizacyjne w recepcji biurowca. Zakres prac obejmował zmianę wystroju wejścia do obiektu, doświetlenie przestrzeni oraz odświeżenie holi windowego. Wprowadzono również bramki z kontrolą dostępu w celu zapewnienia odpowiednich standardów bezpieczeństwa w obiekcie.

Boklerska Office Center A i B w Warszawie – obiekty oddane do użytkowania w roku 2000 przeszły gruntowny „face lifting” holi wejściowych na parterach, holi windowych oraz łazienek w 2016 roku, dzięki czemu budynki zyskały nowych najemców.



BROWNFIELD

**- zmieniamy stare
na nowe**

**Piotr Litwin**

Associate Director Land Advisory, Knight Frank

W centrach największych miast w Polsce brakuje niezabudowanych gruntów z uregulowanym stanem prawnym, a w lokalizacjach biznesowych wciąż rośnie intensywność zabudowy. Zmniejszająca się liczba niezabudowanych działek wpływa również na szerszą współpracę pomiędzy architektami pracującymi z inwestorami a pracownikami biur planistycznych w urzędach, często doprowadzając do całkowitej zmiany przeznaczenia terenu, tworząc tym samym nową przestrzeń miasta w wyjątkowo atrakcyjnych lokalizacjach.

W rezultacie rozwiązaniem, na które deweloperzy decydują się coraz częściej są inwestycje typu brownfield. Są to przedsięwzięcia, które polegają na ponownym wykorzystaniu zdegradowanych terenów, budynków lub obiektów infrastruktury przemysłowej i nadaniu im nowych funkcji. Inwestycje typu brownfield często stają się szansą do nabycia nieruchomości w świetnej lokalizacji i korzystniejszej cenie oraz dają możliwość szybszego rozpoczęcia działalności. Obiekty te posiadają istniejącą infrastrukturę, która może zostać wykorzystana przez inwestorów zarówno na etapie projektowania zamierzenia inwestycyjnego oraz w trakcie wykonywania prac. Znajdujące się na nieruchomości przytacza znacznie przyspieszają proces inwestycyjny już na etapie uzyskiwania wymaganych zgód i pozwoleń, a następnie przekazywania nieruchomości do użytkownika. Oczywiście możemy trafić również na niespodzianki związane z niezinventaryzowaną infrastrukturą podziemną, której usunięcie podnosi koszt inwestycji.

Szczególnym przypadkiem, w którym proces inwestycyjny jest znacząco wydłużony i bardziej kosztowny, są rewitalizacje zabytkowych zabudowań wymagające współpracy z konserwatorem zabytków. Jednakże te realizacje, połączone z placemakingiem projektu, są szansą na „nowe życie” dla absolutnie wyjątkowych obiektów. Placemaking dopełnia zabytkowe i często zapomniane miejsca, pokazując charakter rewitalizowanych nieruchomości, które łączą ze sobą nowe funkcje: przestrzeń biurową z miejscem do mieszkania, spotkań, eventów, festiwali oraz imprez plenerowych. Przykładów można wymieniać wiele w każdym mieście: Centrum Praskie Koneser czy Elektrownia Powiśle w Warszawie, Textorial Park w Łodzi, Garnizon w Gdańsku.

Inną kwestią jest spojrzenie na budynek mający więcej niż 10 lat. Zauważalnym trendem w polskich miastach jest zmiana przeznaczenia terenu w studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego lub miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego. Stare porty, budynki biurowe o niskiej zabudowie znajdujące się w sąsiedztwie drapaczy chmur, wygasłe fabryki i kominy wyrastające ponad osiedla mieszkaniowe zamieszkiwane przez byłych dziś pracowników fabryk, otrzymują nową przestrzeń i przeznaczenie, otwierając nowy scenariusz w życiu miasta. Efekt skali zmian w centrach miast jest zdecydowanie zauważalny, co przekłada się na wysokość osiąganych cen transakcyjnych wynikający m.in. z wyższej intensywności zabudowy danej działki.

Ponadto, przy radykalnie rosnących kosztach utrzymania nieruchomości, właściciele budynków decydują się na ich sprzedaż lub współpracę z inwestorami, tworząc niezależne przedsiębiorstwa w celu realizacji określonego projektu lub wspólnego zamierzenia inwestycyjnego. Dzięki temu, otwierany jest dostęp do nowych rynków rozwoju przestrzeni, tworząc efekt synergii. Dobrym przykładem jest stworzenie nowych destynacji biurowych jak chociażby na byłych terenach Armatury Kraków przy ul. Zakopiańskiej lub Zabłociu w Krakowie, czy Służewcu Przemysłowym w Warszawie.

Dział Gruntów Inwestycyjnych w Knight Frank oferuje doradztwo skierowane do podmiotów oczekujących wsparcia przy wyszukiwaniu i zakupie terenów inwestycyjnych, jak również oczekujących profesjonalnego przygotowania i przeprowadzenia procesu sprzedaży przy uwzględnieniu potencjału danego terenu, określeniu strategii marketingowej oraz najefektywniejszego jego wykorzystania, nadając mu często nową funkcję.



A hand holding a clapperboard with a large stylized 'P' watermark. The background is a blurred scene of a film set with bright light and a person's face partially visible.

GRUNTOWNE
rewitalizacje
biurowców



Grzegorz Chmielak

Partner, Head of Valuation & Advisory CEE, Knight Frank

Ze względu na rosnącą intensywność zabudowy w najbardziej prestiżowych obszarach biznesowych dużych miast, deweloperom coraz trudniej pozyskać atrakcyjne działki pod inwestycje w tych lokalizacjach. Dotyczy to przede wszystkim miast o zwartej zabudowie w centrum, czyli nie tylko Warszawy, ale również rynków regionalnych.

Rynek biurowy w Polsce jest względnie młody w porównaniu z chociażby krajami Europy Zachodniej. Ze względu na dostępność gruntów oraz postęp technologiczny biurowcom wybudowanym przed 2005 rokiem coraz trudniej jest konkurować z licznymi, nowymi inwestycjami.

W nowoczesnych budynkach stosowane są rozwiązania technologiczne, których brakuje w ponad 10-letnich projektach. Przed kilkunastu laty stosowane były inne standardy wykończenia powierzchni, różni się również sposób wykonania instalacji czy też rozwiązania zastosowane na rzecz ochrony środowiska. Co więcej, znacząca ingerencja w instalacje lub nawet konstrukcję budynku zwykle wymaga wyłączenia całego obiektu z rynku na okres prac. Jednak przykłady z rynku pozwalają sądzić, że jest to rozwiązanie, które właściwie zaplanowane może przynieść znaczące

korzyści dla właściciela, jednocześnie wydłużając ekonomiczny okres eksploatacji budynku.

Całkowita modernizacja obiektu obejmująca wymianę urządzeń i instalacji mechanicznych, elektrycznych oraz przeciwpożarowych, pozwala również na rearanżację powierzchni, często wymuszonej faktem, że budynek był zajmowany przez jednego najemcę, a dostosowujemy go do wynajęcia wielu najemcom, co może przynieść zwiększenie powierzchni najmu i przełożyć się na późniejsze, większe przychody z najmu.

Decyzja o przeprowadzeniu rewitalizacji obiektu jest złożonym procesem wymagającym zaangażowania wielu specjalistów. Proces rewitalizacji jest wieloetapowy oraz obejmujący kilka obszarów. W różnych stadiach projektu zaangażowane są różne zespoły, począwszy od zespołu doradczego zarządzającego projektem, przez podmiot projektowy i wykonawczy, aż po dział marketingu zajmujący się rebrandingiem i odpowiednią komunikacją w celu wypromowania budynku, czy agencję komercyjną odpowiedzialną za jego ponowną komercjalizację. Gruntowna rewitalizacja budynku pociąga za sobą znaczne nakłady finansowe, często porównywalne z realizacją nowego budynku. O opłacalności takiej inwestycji decyduje przede wszystkim lokalizacja, warunkująca dostępność gruntów pod inwestycje, cena gruntu oraz możliwe do osiągnięcia czynsze. Jest to jeden z powodów, dla których całkowita modernizacja biurowca może być opłacalna jedynie w lokalizacjach centralnych.

PRZYKŁADOWE CASE STUDY:

Piękna 2.0 to projekt biurowy z roku 2001, zlokalizowany w ścisłym centrum Warszawy, który oferuje 16.000 m² powierzchni biurowej i jest wynajmowany przez jednego najemcę. Nieruchomość po sprzedaży do funduszu zarządzanego przez Griffin Real Estate została zmodernizowana w 2016 roku, a prace objęły m.in. odświeżenie elewacji, rearanżację przestrzeni wspólnych oraz modernizację instalacji. O powodzeniu przeprowadzonych działań, wzrosła wartość nieruchomości i zwiększeniu atrakcyjności projektu świadczy fakt, iż w 2019 roku został on kupiony przez Generali Real Estate.

Budynek **Ethos** zlokalizowany jest w jednej z najbardziej prestiżowych lokalizacji na mapie Warszawy, przy placu Trzech Krzyży. Oferuje on 13.000 m² powierzchni biurowej oraz 2.500 m² powierzchni handlowej na parterze przeznaczonej na butiki luksusowych marek. Modernizacja i przebudowa projektu zakończyła się w 2017 roku. Prace objęły m.in. dobudowanie nowego pięciokondygnacyjnego skrzydła od strony Wisły, reorganizację parkingu podziemnego, realizację wewnętrznych zielonych tarasów, a także rozbudowę części handlowej. Po gruntownej modernizacji i przebudowie Ethos oferuje powierzchnie o najwyższym standardzie A+ oraz posiada certyfikat w systemie BREEAM na poziomie Excellent.

Spektrum Tower to 29-kondygnacyjny biurowiec oferujący 28.000 m² zlokalizowany przy ul. Twardej w Warszawie. Po 11 latach funkcjonowania na rynku został poddany modernizacji w celu odświeżenia wizerunku, zdobycia certyfikatu potwierdzającego jego energooszczędność oraz wprowadzenia zmian przygotowujących na obecność wielu najemców (wcześniej budynek był siedzibą jednej firmy). Prace przeprowadzone w budynku objęły m.in. wymianę bądź modernizację instalacji, realizację otwartych tarasów, a także przebudowę lobby i odnowienie fasady. Obecnie powierzchnie w Spektrum Tower posiadają certyfikat BREEAM na poziomie Very Good.



ZMIANA FUNKCJI
budynku



Elżbieta Czerpak
Head of Research, Knight Frank

W sektorze biurowym atrakcyjna lokalizacja z dobrym dostępem do komunikacji publicznej odgrywa kluczową rolę przy wyborze biura. Aczkolwiek, nie mniej istotne dla najemców stają się również nowoczesny design i rozwiązania techniczne wpływające na obniżenie kosztów eksploatacji powierzchni biurowej, energooszczędność budynku i udogodnienia wpływające na dobre samopoczucie pracowników. W konsekwencji, coraz częściej mamy okazję obserwować, że właściciele starszych budynków biurowych ze względu na mało efektywne rozplanowanie powierzchni na piętrach, przestarzałe rozwiązania techniczne czy nawet na lokalizację, która straciła na popularności, muszą rozważyć zmianę dotychczasowej strategii.

W przypadkach, kiedy renowacja stawki czynszu i części wspólnych budynku, czy też poszerzenie oferty udogodnień w biurowcu stają się niewystarczające, aby przyciągnąć najemców, właściwym rozwiązaniem może okazać się przeprowadzenie zmian na dużą skalę. Jednym z możliwych scenariuszy w takiej sytuacji jest zmiana funkcji budynku poprzedzona analizą *highest and best use*. Celem takiego badania jest identyfikacja najbardziej dochodowego sposobu użytkowania nieruchomości w aktualnych i przyszłych warunkach rynkowych.

Punktem wyjścia w przypadku tego typu analiz jest poznanie potencjału biznesowego lokalizacji. Niezwykle istotnymi elementami badania jest oczywiście analiza aspektów prawnych związanych z obecnym i potencjalnym użytkowaniem nieruchomości, zbadanie aktualnej sytuacji poszczególnych segmentów rynku, a przede wszystkim wyłonienie potencjalnych projektów konkurencyjnych i oszacowanie chłonności lokalnego rynku dla konkretnych funkcji. W tym procesie kluczowa jest oczywiście również analiza samej nieruchomości. Szczegółowe badanie zwłaszcza stanu technicznego obiektu jest niezbędne, aby

PRZYKŁADOWE CASE STUDY:

ZMIANA KOMPLEKSU BIUROWEGO W OSIEDLE MIESZKANIOWE

Ze względu na dużą dostępność powierzchni biurowej na Stłużewcu Przemysłowym, a jednocześnie rosnący popyt na mieszkania w tej części miasta, część kompleksu **Empark** z najstarszymi budynkami biurowymi została sprzedana Echo Investment. Zgodnie z nową koncepcją zagospodarowania w miejscu biurowców ma zostać zrealizowane osiedle mieszkaniowe.

ZMIANA BIUROWCA W AKADEMIK

Przykładem konwersji biurowca w prywatny akademik jest kamienica biurowa przy ul. Prusa 9 we Wrocławiu, którą firma Probuild zmieniła w nowoczesny prywatny akademik LAS (Living and Studying). W ramach tej inwestycji zmodernizowano istniejącą część biurową oraz nadbudowano piętra dzięki czemu obiekt oferuje 97 mikroapartamentów. Dodatkowo, inwestor planuje budowę nowego budynku wewnątrz podwórka na kolejne 100 mikroapartamentów.

oszacować możliwości i koszty adaptacji powierzchni dla wytypowanych potencjalnych funkcji. Na tym etapie pożądana jest współpraca z pracownią architektoniczną, która opracowuje proporcje funkcji możliwych do realizacji z prawnego punktu widzenia, a jednocześnie które są uzasadnione rynkowo. Wyniki analizy rynku konfrontowane są z założeniami finansowymi, w konsekwencji czego możliwe jest nakreślenie alternatywnych scenariuszy działania, np. wyburzenie naniesień i realizacja obiektów o nowych funkcjach, utrzymanie dotychczasowego sposobu zagospodarowania nieruchomości, czy modyfikacja przeznaczenia obiektu.

Jeśli przeprowadzona analiza *highest and best use* wskazuje, że starzejący się obiekt biurowy ze względu na silną konkurencję może mieć trudności z komercjalizacją na zadawalających właściciela nieruchomości warunkach, rozwiązaniem może być całkowita lub częściowa zmiana funkcji obiektu.

Zmiana funkcji budynku to scenariusz stosowany na całym świecie, który może dotyczyć zarówno niewielkich projektów, jak i wielkoskalowych przedsięwzięć, ale przede wszystkim jest to szansa dla niekonwencjonalnych rozwiązań. Spektakularnym przykładem jest Queen Elizabeth Olympic Park w Londynie, gdzie po igrzyskach olimpijskich w 2012 roku obiekt sportowy jest systematycznie zamieniany w nową dzielnicę z kompleksami mieszkaniowymi, biurowymi, uniwersytetem, parkami i bardzo szeroką ofertą kulturalną, handlową, rekreacyjną i sportową. Ciekawą transformacją nieruchomości jest również De Ceuveel w Amsterdamie, gdzie na terenach postoczniowych barki przeznaczone do utylizacji zostały zaadaptowane na powierzchnie coworkingowe i stworzono hub innowacji.

Zmiana dotychczasowej funkcji użytkowania nieruchomości jest zawsze czasochłonna i kapitałochłonna, ale jednocześnie jest to często szansa na stworzenie wyjątkowego projektu w miejscu mało obiecującej już inwestycji i wykreowanie lokalizacji od nowa. W rezultacie, jest to scenariusz po który coraz częściej sięgają również rodzimi inwestorzy. Możemy choćby spojrzeć na przykład Stłużewca Przemysłowego w Warszawie, gdzie wielu inwestorów po przeprowadzeniu analiz *highest and best use* zweryfikowało założenia i zmieniło pierwotnie planowane funkcje biurowe w swoich projektach na funkcje mieszkaniowe lub hotelowe.

ZMIANA BIUROWCA W APARTHOTEL

Rosnące zainteresowanie apartotelami skłoniło J.W. Construction Holding do konwersji biurowca przy Al. Jerozolimskich 216 w Warszawie w projekt tego typu. Apartamenty Varsovia Jerozolimskie powstały w bryle dawnego budynku biurowego Jerozolimskie Point zrealizowanego w latach 2009-2011. W obiekcie znajduje się 87 apartamentów na wynajem.



ZWIĘKSZENIE

intensywności zabudowy

**Krzysztof Cipiur**

Associate Director, Capital Markets, Knight Frank

Koniunktura w polskiej gospodarce trwa, a rynek nieruchomości wiedzie prym korzystając z wysokiej aktywności gospodarki, taniego pieniądza na świecie i dużego optymizmu Polaków co do przyszłości. Ze sprzyjających okoliczności chcą korzystać wszyscy, nie tylko właściciele błyszczących wież, ale także starszych i słabiej zaprojektowanych obiektów biurowych. Gwałtownie rosnące ceny ziemi (o kilkadziesiąt – kilkaset procent w ciągu ostatnich 3-4 lat), a także duży popyt na powierzchnię biurową pozwalają na realizację strategii zakupowych opartych na dodatkowym deweloperskim potencjale nieruchomości.

Świetnymi przykładami są transakcje nabycia budynków w Warszawie, takie jak położone w centrum Ilmet oraz Atrium International.

Ilmet to budynek biurowy wybudowany w 1997 roku i usytuowany bezpośrednio przy Rondzie ONZ. W 2016 roku został zakupiony przez Skanska jako grunt inwestycyjny. Powierzchnia biurowa Ilmet wynosi niecałe 21.000 m² GLA, jednak w momencie sprzedaży budynku nowe koncepcje architektoniczne przewidywały realizację inwestycji o powierzchni nawet 60.000 m² (dzięki zwiększeniu wysokości zabudowy z obecnych 103 metrów do prawie 190 metrów). Rozpoczęcie rozbiórki i budowa planowane są na 2020 rok. Niepowtarzalna lokalizacja i skala projektu mają być gwarantami sukcesu tej inwestycji. Strategia sprzedaży Ilmet jako gruntu wybrana przez poprzedniego właściciela (UBS) pozwoliła na maksymalizację ceny. Transakcja była poprzedzona kilkudziesięcioma miesiącami przygotowań, wyborów koncepcji i przede wszystkim negocjacji z władzami Warszawy dotyczącymi uzyskania decyzji o warunkach zabudowy (WZ). Sprzedaż istniejącego budynku bez długofalowej strategii i wspomnianych przygotowań do transakcji nie pozwoliłaby na uzyskanie tak atrakcyjnej ceny sprzedaży.

Podobną strategię zrealizowała Patrizia sprzedając w tym roku Atrium International (12.000 m² GLA) jako teren inwestycyjny. Nabywcą została firma Strabag, która realizując koncepcję nowej zabudowy będzie starała się maksymalizować potencjał zabudowy. Według naszych wyliczeń istniejący wolumen będzie można zwiększyć 3-4-krotnie. Skokowy wzrost powierzchni wynajmowalnej będzie możliwy głównie dzięki imponującemu podwyższeniu inwestycji z obecnych 25 do 135 metrów wysokości.

Transakcje nabycia istniejących budynków z zamiarem ich zburzenia realizowane są głównie przez deweloperów, którzy zainteresowani są jak najszybszym rozpoczęciem budowy nowej inwestycji. Powodem jest minimalizacja ryzyka planistycznego, a także wysoki koszt kapitału zaangażowanego w zakup działki. Oba te elementy powodują, że najwyżej wyceniany jest potencjał udokumentowany pozwoleniem na budowę, planem miejscowym lub przynajmniej decyzją o warunkach zabudowy.

Na polskim rynku ciągle brakuje podmiotów o łączonym profilu inwestycyjnym i deweloperskim, który pozwoliłby czerpać korzyści z istniejącej tkanki i przepływów, a po uzyskaniu wymaganych dokumentów zrealizować inwestycję zwielokrotniającą istniejącą powierzchnię i, co najważniejsze, wartość nieruchomości.

Na warszawskim rynku, na którym zaczyna brakować gruntów w atrakcyjnych lokalizacjach, należy się spodziewać więcej podobnych transakcji, a przykładami mogą być niedawne zakupy Echo Investment, tj. Tesco na Kabatach (funkcja handlowa), czy kompleks biurowy Empark na Mokotowie (funkcja biurowa), które wydają się realizować zaplanowaną strategię zakupów istniejących projektów z potencjałem. W obu przypadkach celem jest zwiększenie intensywności zabudowy jak i zmiana profilu nieruchomości m.in. wprowadzenie funkcji mieszkalnej.

Warto podkreślić, że działania w ramach asset management ukierunkowane na uzyskiwanie dodatkowego potencjału deweloperskiego przez właścicieli nieruchomości pozwalają maksymalizować wartość nieruchomości poprzez dywersyfikację strategii wyjścia z inwestycji i poszerzenie bazy inwestorskiej.



STWORZENIE MIEJSCA
od nowa

EQUITY WAREHOUSING
zmiana podmiotu kontrolującego



Maja Meissner

Partner, Head of Asset Management, Regional Director, Knight Frank

Przy szybko rosnącej konkurencji i zmieniających się warunkach rynkowych, które aktualnie obserwujemy, zdarzają się sytuacje, w których należy wykreować budynek na nowo. Aby tchnąć w biurowiec nowe życie konieczne jest opracowanie kompleksowej strategii z zaangażowaniem asset managera. Rolą asset managera jest zwiększenie wartości nieruchomości poprzez przygotowanie i wdrażanie strategii spełniających ten cel, obejmujących również maksymalizację zwrotów i rentowności inwestycji. Do każdego projektu asset manager dedykuje indywidualnie dobrany zespół ekspertów reprezentujących poszczególne specjalizacje i wdraża sztytą na miarę strategię, która może przybrać formę jednorazowo ponoszonego nakładu lub formę fazowaną (np. plany kilkuletnie). Z jednej strony asset manager musi zoptymalizować koszty w stosunku do przychodów, często poszukując dodatkowych dochodów z nieruchomości poprzez analizę jej optymalnego wykorzystania. Jednocześnie musi położyć nacisk na renegocjacje obowiązujących umów najmu i efektywne zarządzanie powierzchniami wolnymi.

Zwiększenie wartości nieruchomości możliwe jest poprzez podjęcie szeregu działań, mających na celu zmniejszenie kosztów związanych z utrzymaniem nieruchomości (dzięki ścisłej współpracy z zarządcą nieruchomości) oraz utrzymaniem maksymalnego poziomu wynajęcia budynku (ściśła współpraca z działem wynajmu powierzchni). Biorąc pod uwagę tempo

starzenia się budynków biurowych oraz ogromną konkurencję na rynku, niezwykle trudno jest utrzymać stu procentowy poziom wynajęcia przez cały „cykl życia” budynku. Oczywiście aby zapewnić rentowny najem danej nieruchomości asset manager musi zweryfikować faktyczny popyt na powierzchnie biurowe oraz strukturę umów najmu. Ważne aby stworzyć adekwatny profil najemcy odpowiedni do lokalizacji. Co jednak w przypadku kiedy ze względu na szybko rosnącą konkurencję budynek pustoszeje? Utrzymywanie niewynajętego budynku w portfolio jest kosztowne i skutkuje stratami finansowymi. W takim przypadku właściciel może wybrać zmianę przeznaczenia budynku, po uprzednim zbadaniu trendów np. na rynku mieszkaniowym, hotelowym oraz w sektorze akademików, może zdecydować się na modernizację i rekomicjalizację przy zachowaniu pierwotnej funkcji biurowej. Opcjami zazwyczaj rozważanymi jako ostateczność jest sprzedaż nieruchomości lub jej wyburzenie w celu realizacji nowego projektu.

Warta podkreślenia jest widoczna w ostatnich latach dynamika rozwoju sektora prywatnych domów studenckich, również w regionalnych ośrodkach akademickich, co daje możliwość stworzenia nowego produktu inwestycyjnego i korzystną sprzedaż nieruchomości po zmianie jej przeznaczenia.

Asset manager kreując właściwą strategię dla nawet najbardziej zagrożonej nieruchomości i konsekwentnie ją realizując, może dać nowe życie danemu projektowi.

Wnajtrudniejszych przypadkach, kiedy właściciel traci płynność finansową i grozi mu przejęcie problematycznej nieruchomości przez bank, wówczas może rozważyć zmianę podmiotu kontrolującego nieruchomość. Dla aktywów nie będących w portfolio funduszu inwestycyjnego rozwiązaniem kryzysowej sytuacji może być zmiana właścicielska spółki celowej będącej właścicielem biurowca (tzw. equity warehousing). Rozwiązanie to jest korzystne zarówno dla właściciela nieruchomości, jak i banku. Pozwala ono na uniknięcie rozwiązań 'sitowych', czyli np. zajęcia udziałów, egzekucji czy postawienia spółki w stan upadłości. Niechęć banków do takich działań jest zrozumiała, ponieważ banki muszą tworzyć w takich przypadkach odpowiednie rezerwy (co wpływa m.in. na wynik finansowy) a przejęcie udziałów wymaga posiadania odpowiedniego zespołu w strukturach banku, który będzie odpowiedzialny za to aktywo, obsługę prawną, itp. Właścicielowi pozwala na dyskretne wycofanie się z nieudanego projektu, bez ekspozycji na rynku i narażania się na kłopoty wizerunkowe oraz ewentualne konsekwencje prawno-finansowe.

Equity warehousing zakłada wykorzystanie (lub utworzenie) nowej spółki celowej i polubowne przejęcie przez nią udziałów w spółce będącej właścicielem nieruchomości za symboliczną kwotę, powołanie nowych członków zarządu i zarządzanie aktywami. Z punktu widzenia formalno-prawnego transakcja taka jest dla banku neutralna, nie następuje bowiem zmiana kredytobiorcy, itp. Celem tych działań jest przekazanie projektu w ręce profesjonalnego i doświadczonego podmiotu, co pozwoli na

osiągnięcie zgodnie z najlepszymi standardami biznesowymi oraz praktyką rynkową założeń dotyczących podwyższenia dochodu operacyjnego netto uzgodnionego z bankiem kredytującym daną nieruchomość. Doświadczenie pokazuje, że efekty przyjętej strategii dla konkretnego obiektu widoczne są już w ciągu dwóch lat od jej wdrożenia.

Uzyskanie rentowności projektu biurowego po okresie zapaści wymaga stworzenia nowej strategii. Niezbędne są m.in. dogłębna analiza zarówno samego obiektu, jak i całego otoczenia biznesowego, projektów konkurencyjnych i innych okoliczności, które mogą mieć wpływ na powodzenie danego projektu, optymalizacja kosztów, analiza prawno-finansowa, a często także zmiany kadrowe czy zmiany poszczególnych usługodawców.

Zespół doświadczonych specjalistów przygotowuje optymalną strategię sprofilowaną dla konkretnego biurowca, co przyczynia się do maksymalizacji efektów, a tym samym utrzymywania lub poprawy jego pozycji rynkowej oraz zagwarantowania satysfakcjonującego poziomu dochodów. W zależności od wyników powyższej analizy, nowa strategia może wymagać repozycjonowania danego projektu biurowego na rynku, uzupełnienia go o nowe funkcje (np. usługowe), modernizacji, jeśli są takie możliwości - przebudowy czy rozbudowy, renegocjacji umów najmu, monitoringu działań konkurencji, a to wszystko - przy niewielkim nakładzie finansowym.



Jako jeden z największych i najbardziej doświadczonych zespołów monitorujących rynek nieruchomości w Polsce, świadczymy usługi doradcze, opracowujemy prognozy oraz diagnozujemy wszystkie sektory rynku nieruchomości.

Naszym klientom, do których należą m.in. deweloperzy, fundusze inwestycyjne, instytucje finansowe, przedsiębiorstwa oraz inwestorzy indywidualni, oferujemy:

- ◆ doradztwo strategiczne,
- ◆ niezależne prognozy i analizy dostosowane do specyficznych wymogów klientów,
- ◆ prezentacje na indywidualne zapotrzebowanie/zamówienie.

Prowadzimy kwartalnie aktualizowane bazy danych, obejmujące wszystkie sektory rynku nieruchomości komercyjnych (biurowy, handlowy, magazynowy, hotelowy) w głównych miastach i regionach Polski (Warszawa, Kraków, Łódź, Poznań, Śląsk, Trójmiasto, Wrocław).

Dzięki naszym oddziałom w tych lokalizacjach, posiadamy wiedzę o lokalnych rynkach, którą wykorzystujemy w przygotowywaniu raportów.

Kontakty w Polsce:

+48 22 596 50 50
www.KnightFrank.com.pl

RESEARCH

Elżbieta Czerpak

elzbieta.czerpak@pl.knightfrank.com

ASSET MANAGEMENT

Monika A. Dębska-Pastakia

monika.debska@pl.knightfrank.com

Maja Meissner

maja.meissner@pl.knightfrank.com

CAPITAL MARKETS

Krzysztof Cipiur

krzysztof.cipiur@pl.knightfrank.com

LAND ADVISORY

Piotr Litwin

piotr.litwin@pl.knightfrank.com

COMMERCIAL AGENCY - OFFICE

L-REP Izabela Potrykus-Czachowicz

izabela.potrykus@pl.knightfrank.com

T-REP Karol Grejbus

karol.grejbus@pl.knightfrank.com

COMMERCIAL AGENCY - RETAIL

Marta Keszowska

marta.keszkowska@pl.knightfrank.com

PROPERTY MANAGEMENT

Izabela Miazgowska

izabela.miazgowska@pl.knightfrank.com

PROPERTY MANAGEMENT COMPLIANCE

Magdalena Oksańska

magdalena.oksanska@pl.knightfrank.com

PROJECT MANAGEMENT

Urszula Łuszczyńska

urszula.luszczyńska@pl.knightfrank.com

VALUATION & ADVISORY

Grzegorz Chmielak

grzegorz.chmielak@pl.knightfrank.com

STRATEGIC CONSULTING EMEA

Marta Badura

marta.badura@pl.knightfrank.com

MANAGING PARTNER

Daniel Puchalski

daniel.puchalski@pl.knightfrank.com

Raporty Knight Frank są dostępne do pobrania na stronie KnightFrank.com.pl/badanie-ryнку/

© Knight Frank Sp. z o.o. 2019

Knight Frank nie ponosi odpowiedzialności za ewentualne szkody poniesione na skutek działań podjętych na podstawie zawartości niniejszego raportu. Pomimo przeprowadzenia szczegółowych badań i zachowania należytej staranności Knight Frank nie gwarantuje ani nie zapewnia, że informacje zawarte w raporcie są prawdziwe lub że nie uległy dezaktualizacji. Powielanie części lub całości opracowania tylko za zgodą Knight Frank.



Broszura została wydrukowana na papierze Cocoon Silk, który jest produkowany w 100% z makulatury w technologii przyjaznej dla środowiska naturalnego.