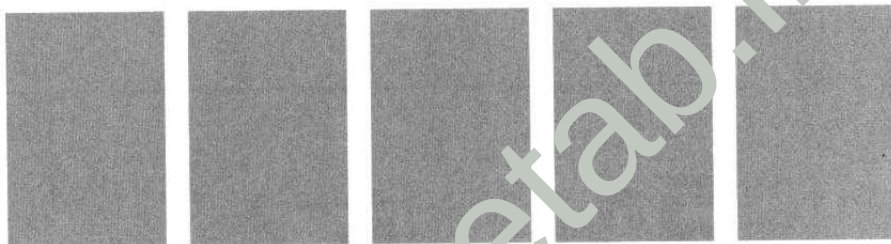


نکات طلایی

مدیریت مراکز خرید



نگین
NEGUIN
www.negin.com

ترجمه و تالیف:

رامین احمدی

انتشارات
گلستان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۴۱۸-۱۷-۸ :
 شماره کتابشناسی ملی: ۳۹۰۶۴۸۴ :
 عنوان و نام پدیدآور: نکات طلایی مدیریت مراکز خرید / ترجمه و تالیف رامین احمدی.
 مشخصات نشر: تهران: گرایش تازه، ۱۳۹۴.
 مشخصات ظاهری: ۶۶۴ ص.
 موضوع: مراکز خرید — مدیریت
 موضوع: مراکز خرید — مدیریت — اصطلاحها و تعبیرها
 موضوع: مراکز خرید — مدیریت — واژه‌نامه‌ها — انگلیسی
 موضوع: زبان انگلیسی — واژه‌نامه‌ها — فارسی
 رده بندی دیویی: ۸۷/۶۵۸ :
 رده بندی کنگره: HF ۱۳۹۴۵۴۳۰ / الف ۱۳ :
 سرشناسه: احمدی، رامین، ۱۳۴۴ -
 وضع فهرست نویسی: فیبا

انتشارات
 گلستانه

NEGGIN
 www.neguin.com

نام کتاب: نکات طلایی مدیریت مراکز خرید
 نویسنده: رامین احمدی
 ناشر: گرایش تازه
 صفحه آرای: گوگانی
 نوبت چاپ: اول
 سال چاپ: ۱۳۹۴
 شمارگان: ۱۰۰۰
 قیمت: ۲۴۰/۰۰۰ ریال
 لیتوگرافی: نقش آور
 چاپ و صحافی: دلشاد
 شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۴۱۸-۱۷-۸
 دفتر نگین: تهران، فلکه دوم صادقیه، بلوار آیت اله کاشانی، ساختمان گلزار، طبقه ۴، واحد ۱۳
 تلفن: ۴۴۰ ۵۰ ۳۴۷ - ۴۴۰ ۵۰ ۱۶۲

www.neguinbms.ir

www.neguin.com

همه حقوق محفوظ است. هر گونه نسخه برداری، اعم از زیراکس و بازنویسی، ذخیره کامپیوتری، اقتباس کلی و جزئی (به جز اقتباس جزئی در نقد و بررسی و اقتباس در گیومه در مستند نویسی، و مانند آنها) بدون مجوز کتبی از ناشر ممنوع و از طریق مراجع قانونی قابل پیگیری است.

فهرست مطالب

پیش گفتار	۶
فصل اول: کلیات مدیریت مراکز خرید	۱۵
فصل دوم: استراتژی های واگذاری و اجاره	۶۹
فصل سوم: قراردادهای واگذاری و شیوه بیان آن در صنعت مدیریت ساختمان	۱۱۹
فصل چهارم: بازاریابی	۲۱۵
فصل پنجم: خرید و فروش	۲۶۳
فصل ششم: بودجه و مدیریت مالی	۳۴۱
فصل هفتم: بیمه و مدیریت ریسک	۳۹۹
فصل هشتم: مدیریت نگهداری و تعمیرات	۴۶۷
فصل نهم: حراست و نگهداری	۵۶۹
فصل دهم: تجربه ما	۶۲۳
معرفی نگین به زبان انگلیسی	۶۶۴

پیش گفتار

نخواستیم به رسم قدیم، کتاب را با تقدیم نامه شروع کنیم. خواستیم چیزهایی بنویسم که روایت عادی کتاب های دیگر است. تأکید دارم که قدرت قلم و نوع ویرایش کلمات خویش و برنامه های خودمان را با این کتاب تا حدی فقط تا حدی به مخاطب خویش در این مقدمه معرفی کنم. این کتاب با جرأت می نویسم: اولین کتاب فارسی نوشته شده در مورد «مدیریت مراکز خرید و مجتمع های چند منظوره» است.

تأسیس و ساخت و گسترش مراکز خرید بزرگ که به درستی امروزه به جان اقتصاد خرده فروشی کشته رمان افتاده است از یک سو و تجربه من در مدیریت ساخت اولین مگامال ایران از سوی دیگر مرا بر آن داشت که این اولین قدم را بردارم. من و همراهانم باور داریم این جریان سریع ساخت و گسترش مراکز تجاری و مجتمع های چند منظوره که در ایران و بخصوص شهرهای بزرگ بوجود آمده است نه تنها خبر خوب و مهمی در صنعت ساختمان سازی در ایران است، بلکه عامل تحول بزرگی در ساختار خرده فروشی در سال های آتی کشورمان خواهد بود. این تحول همینطور در صنعت جذب جهانگردان و گسترش بازاریابی بسیار موثر بوده و همچنین عامل بزرگی در ایجاد اشتغال و کارآفرینی در کشور خواهد بود.

از سوی دیگر این صنعت یعنی ساخت و بهره برداری از مراکز علمی، مدرن و امروزی از مراکز خرید و مال ها می تواند در صنعت تفریح و اوقات فراغت، خانواده ها و به تبع آن تغییرات فرهنگی در رفتار و نوع زندگی ما ایرانیان تأثیری را نراند داشته باشد. نگارنده به عنوان یک پژوهشگر شانس این را داشته است که در کشورهای زیادی از نزدیک شاهد تحول ساخت مراکز تجاری و شاپینگ سنترها از منظرهای مختلف صنعتی، اجتماعی و اقتصادی باشد. قطعاً تمایل دارم اگر از مجموعه آثاری که در دست چاپ داریم و همین اثر که اولین قدم آن است، استقبال مناسبی شود، بخشی از

پژوهش‌های خود را در مورد تأثیرات فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی ساخت و بهره‌برداری از مراکز تجاری در کشورهای شرق آسیا بخصوص مالزی، سنگاپور و اندونزی همراه با مقایسه آن با کشور دبی به عنوان همسایه جنوبی کشورمان و ترکیه را منتشر کنیم، زیرا باور داریم این اطلاعات می‌تواند راه‌گشای مسئولین و سیاست‌گذاران شهری و اقتصادی کشورمان برای حمایت از سرمایه‌گذاری و گسترش مراکز چند منظوره و شاپینگ سنترها در ایران باشد.

وقتی که شهر کوآلالمپور با فقط هفت میلیون جمعیت و وسعت ۲۴۳ کیلومتر مربع بیش از هشتاد شاپینگ سنتر و فروشگاه‌های بزرگ هایپرمارکت وجود دارد واقعا تهران با ۷۳۰۰ کیلومتر مربع وسعت (یعنی سه برابر) و جمعیتی بالغ بر ده میلیون نفر باید چند شاپینگ سنتر، مال و مرکز تجاری و هایپرمارکت داشته باشد؟

کتاب «نکات طلایی مدیریت مراکز خرید» اولین قدم ما در جهت معرفی و ثبت مکتوب فعالیت‌های گروه‌نگار ما، در جهت ساخت و مدیریت مراکز تجاری است. در این کتاب سعی کرده ایم با استفاده از جاذبه کتاب اصلی^۱ وفادار بمانیم ولی در جای جای کتاب شرایط و تجربیات خود را در ایران مورد نظر قرار داده و در مورد آن بحث کرده ایم تا مخاطب ایرانی بتواند از آموزه‌های اصلی کتاب با توجه به شرایط خاص و قوانین ما در جمهوری اسلامی ایران استفاده کند. کتاب تا این کتاب فقط تئوری ترجمه شده‌ای نباشد که با فرهنگ و قوانین ما بیگانه باشد، بلکه با مقررات و شرایط بومی کشورمان همراه بوده و بستری مناسب برای انتقال تجربه به خودمان در گروه نگین و مگامال در محدوده عناوین کتاب باشیم.

کتاب «نکات طلایی مدیریت مراکز خرید» در حقیقت چکیده‌ای از سوابق اصلی و راهنمای مدیران مراکز خرید نوین و مجتمع‌های چند منظوره یا مال‌ها خواهد بود. این کتاب راهنما یا هندبوک متخصصین، سازندگان، کارکنان و مدیران اجرایی در بخش‌های مختلف بهره‌برداری از این نوع مراکز در ایران خواهد بود. در این کتاب بسیاری از نکات اصلی به همراه مثال‌هایی روشن در مورد مراکز خرید جهان به خواننده ارائه شده است.

^۱ Brief Notes of Shopping Center Management



این کتاب در ده فصل با عناوین زیر ارائه شده است:

- ✓ کلیات مدیریت مراکز تجاری
- ✓ استراتژی های واگذاری و اجاره
- ✓ قراردادهای واگذاری و شیوه بیان آن
- ✓ بازاریابی
- ✓ خرده فروشی
- ✓ بودجه و مدیریت مالی
- ✓ بیمه و مدیریت ریسک
- ✓ مدیریت نگهداری و تعمیرات
- ✓ حرارت و نگهداری
- ✓ برق

مطالعه دقیق بن و سول را به شما دست اندرکاران حرفه ای این صنعت نیز توصیه می کنم زیرا «نکات کاربردی مدیریت مراکز خرید» شما را در بازاریابی و باز آفرینی طرح ها و برنامه های جدید در مدیریت مال ها و شاپینگ سنترها یاری می کند و راه گشای شما در ارائه و اجرای برنامه های خرید و طرح های مدرن در تمامی بخش های مختلف مدیریت یک مرکز خرید است.

در هر فصل سعی شده است یکی از عناوین مربوط به هر فصل تخصصی در مدیریت مراکز خرید مورد بررسی قرار بگیرد و تا حد امکان بوی سازمان شود. در پایان هر فصل نیز فهرست لغات مفید و مهمی که در همان فصل مورد استفاده قرار گرفته بصورت لغت نامه فارسی و انگلیسی برای آشنایی بیشتر مخاطب و یا رجوع به منابع خارجی به دقت ترجمه و در حد کفایت تفسیر شده است.

هر فصل برای خود یک عنوان بندی و فهرست مطالب مستقل دارد و در هر بخش نکات بسیار مهم و کلیدی در یک باکس و یا جعبه خاکستری تأکید و مشخص شده است که توجه مخاطب را به موضوعات مورد بحث بیشتر کرده و امکان رجوع به مطالب را نیز آسان تر می کند.

به دلایلی که در بالا ذکر شد یعنی شیوه بسته بندی مطالب در هر فصل و لغت نامه ها و توضیحات ما این کتاب را به منبع مناسبی برای کلاس های تخصصی و آموزشی

مدیریت مراکز خرید در کشور ایران تبدیل می نماید.

اصل کتاب هم به همین منظور توسط «کنسول بین المللی مراکز خرید»^۲ در نیویورک برای مدرسه عالی مراکز تجاری تهیه شده است.

گروه نگین به عنوان سرمایه گذار و ناشر این کتاب با همین رویکرد و با همکاری دانشگاه علم و فرهنگ در ایران^۳، دانشگاه برجایا در مالزی^۴ و چندین موسسه حرفه ای آموزشی و پژوهشی بین المللی، دوره های آموزشی تخصصی این صنعت را در داخل و خارج از ایران طراحی و برگزار خواهد کرد. (برای اطلاع بیشتر در این زمینه به فصل دهم همین کتاب «تجربه ما» مراجعه نمایید)

به نظری که این کتاب متوجه نیمه تمام می ماند اگر به این موضوع اشاره نکنیم که صنعت بزرگ شاپینگ سنتز سازی و مال های مدرن جهان همگی وام دار و مدرن شده بازارهای شرق بخصوص ایران هستند.

این بحث را به این واسطه نمی گویم که ایرانی هستیم و قرار است همه پیشرفت های جهان را به ایران نسبت دهیم و صلاحیت را ما نمی گوئیم بلکه از "گیو دانگر" از دانشگاه آمستردام^۵ گفت: تا ایرانا نیکولتا" از رومانی^۶ تا تمام پژوهشی های که توسط «کنسول بین المللی مراکز خرید»^۲ در نیویورک انجام شده است به این امر اعتراف دارند و بطور مشخص به بازاری آمستردام و «میدان نقش جهان» اشاره می کنند. البته هر مخاطبی که بازارهای ایران و کشورهای مثل ترکیه و سوریه را دیده باشد و هر جای دنیا به سراغ شاپینگ سنترهای چین رود، خودآگاه یا

^۲International Council of Shopping Centers (ICSC). www.icsc.org

^۳usc.ac.ir

^۴www.berjaya.edu.my

^۵How to grow: A model for Retail Chain Expansion, Guy Dangur, University of Amsterdam The Netherlands 2007.

^۶"Study regarding the underlying elements of the marketing strategies used to attract and create loyal customers for shopping centers", ioana nicoleta levuța, "babeş-bolyai" university cluj-napoca, romania 2012.

ناخودآگاه خریدورها و چیدمان صنوف را مانند شرایط بازارهای قدیمی ایران می یابد، با این تفاوت که امروزه این فروشگاه ها با پوستره های تبلیغاتی رنگارنگ و لامپ ها و صنایع نوین الکترونیکی چشم نوازتر شده اند.

جالب است بدانیم اساساً ساخت مال ها که در واقع ترکیبی از شاپینگ سنترها همراه با فضاهای بزرگ برای تفریح و ورزش بوده اند و در امریکا متولد شده اند نیز وام دار ازارها و مجموعه های عظیم شهری ما هستند. خود کلمه مال در انگلیسی از کلمه مال به معنای بازی ای انگلیسی شبیه به چوگان آمده است که یک بازی اصیل ایرانی است.

میدان نقش جهان اصفهان شاید یکی از اولین مال های دنیا باشد که هنوز هم بعد از چندین قرن هنوز همان روزی که برای چوگان نیز بوده است هنوز هم بعد از این همه سال فضای تفریح و خوش گذرانی اصفهانی ها است و ارتباط غرفه های تجاری آن و صنعت کاران در خریدورهای داخلی و باز ارتباط این دو با مساجد این میدان عظیم و کاخ عالی قاپور نشان از هوشمندی سازندگان آن در تولید یک مجموعه چند منظوره شهری است.

امروزه بسیاری از مال های بزرگ جهان نه تنها سعی می کنند تمامی امکانات تفریحی و ورزشی و جذاب را در کنار غرفه های تجاری خود فعال کنند تا کمک بیشتری برای جذب مخاطب باشد بلکه در کنار غرفه های اقامتگاهی متعددی را می سازند تا توریست ها بتوانند به راحتی و با فراوانی خرید و وقت گذرانی خویش را در محیط خانوادگی همراه با اقامت چند روزه پری نمایند. این همان چیزی است که قرن ها قبل در کاروانسراهای ایران نیز به چشم می خورد.

شاید حتی برای مخاطب حرفه ای این اثر جالب باشد که موضوع چیدمان صنوف و یا راسته بندی در مراکز تجاری و شاپینگ سنترهای مدرن امروزی عمری کمتر از ده سال را دارد و بسیاری از شاپینگ های ساخته شده تا ده سال قبل این موضوع را به درستی رعایت نمی کردند اما این صنعت در کشور ما سابقه ای دیرینه دارد. راسته

بندی یا تیمچه‌ها در بازارهای ایران بسیار با دقت و حوصله در ارتباط با نوع تجارت و کارکردهای آن و نیازهای مشتری‌ها شکل می‌گرفتند.

پیش از این نیز اشاره کردم به دنبال ایرانی‌زده کردن همه پیشرفت‌های جهان نیستیم و اساساً هم با این جمله که «هنر نزد ایرانیان است و بس»، به قول دوستی احتمالاً به تأکید: دو بار بس! نه تنها اعتقادی ندارم بلکه به شدت هم مشکل دارم و به همین دلیل اصل داستان را در کتاب دیگری آورده‌ام که در واقع دست‌نوشته‌ها و تجربیات شخص من در مدیریت در ایران است و نام آن را به تقلید و به تأکید از کتاب آقای مارک ایچ مک کورمک^۸ گرفته‌ام. کتاب آقای مارک ایچ در ایران توسط محمود طلوع ترجمه شده است به عنوان «هاروارد چه چیزهایی را یاد نمی‌دهد» یا اسرار موفقیت در تجارت و دست‌آورد^۹.

ما همه اسرار مدیریت و ساختارهای مگامال ایران را در کتاب خودمان آورده‌ایم با عنوان «آنچه در دانشگاه‌های ایران آموزش نمی‌دهند و یا اسرار ساخت ساختمان در ایران». اصل قصه ما در این کتاب است نه شاید به خاطر ملاحظات آن را سال دیگر منتشر کنیم اما به هر حال این کتاب تنها داستان مگامال و مشکلات آن در ایران نبوده و نیست بلکه بیشتر به ساختار سازمانی و مدیریت بخش خصوصی در کشورمان پرداخته است و اسراری از انبوهی مشکلات و ویژگی‌های شخصیتی و نحوه کار مشارکتی و حساسیت‌های فرهنگی و اجتماعی ما ایرانیان مورد نقد و بررسی منتقدانه و گاهی جسورانه و بی‌پروا قرار داده است.

به هر حال همانطور که قبلاً هم اشاره کردیم، کتاب حاضر تنها آغاز راه است ما به نقطه نظرات شما احتیاج داریم تا تشویق شویم کتاب‌های بعدی را منتشر کنیم. کتاب بعدی «تکات طلایی ساخت و ساز بنای مراکز خرید»^{۱۱} که بیشتر به ویژگی‌ها و باید و نیایدهای ساخت و ساز این نوع ساختمان‌ها پرداخته است با نظرات یکی از

^۸ Mark H. MC Cormack.

^۹ What they still don't teach you at Harvard Business School.

^{۱۰} هاروارد چه چیزهایی را یاد نمی‌دهد، ترجمه شده محمود طلوع، انتشارات رسا، چاپ اول ۱۳۷۳ چاپ

دهم ۱۳۹۰

^{۱۱} Brief Notes of Shopping Center Development

معماران خوب ایرانی که همیشه همراه من در مگامال بود، دکتر محمدرضا اکبریان، ترجمه و بومی سازی شده است و آخرین مراحل تدوین و بازنویسی را سپری می کند. تجربه ما در این مجموعه کتاب ها تنها با همراهی شما و مشارکت شما خوانندگان کامل خواهد شد. ما مجموعه این کتاب ها را در سایت www.neginbms.com معرفی کرده ایم و قبل از چاپ در مورد تک تک آنها نوشته ایم و از شما نیز برای تکمیل مسیری که می رویم کمک می خواهیم.

این پژوهش ها اولین گام های علمی و جدی در جهت مدیریت و ساخت مراکز خرید و شاپینگ سنترها و مال ها و یا به عبارتی مجتمع های چند منظوره ایران خواهد بود که بصورت مکتوب منتشر می شوند و مسلماً به عنوان اولین گام بی غلط نیست و ادعایی هم نداریم، بهترین ها را ارائه می دهیم.

ولی همانطور که این ستار اصلی گروه هست و به واقعیت معتقدیم: «کیفیت در دی ان ای ماست»^{۱۲} به این اعتقاد راسخ داریم که برای یک کیفیت خوب و استثنایی باید از نظرات سازنده و مشارکت فوری دیگران استفاده کنیم.

این کتاب به هر حال حاصل کار جمعی است. اگر نام نویسنده روی جلد آن است فقط به این خاطر است که قبل از همه دوستان دیگر و همراهان خوبم گام اول را من برداشته ام (یک جورهایی به قول خودم سرصف برده ایم) در حالی که بسیاری از همکاران و همراهان من نقش مهمی در این مجموعه اثبات داشته اند.

از همسر فهیم و صبورم خانم نسرين بهزادی موحد که بیش از همه علمی من در انتشار این مجموعه بودند تا تمام کسانی که در شکل گیری و ساخت این سر و کلمه به کلمه این کتاب و مجموعه های بعدی که منتشر خواهد شد نقش دارند، بخواهند داشت.

از خانم راضیه کریمیان که بیش از دیگران در ترجمه ها و ویرایش نهایی کتاب به من کمک کرد و خانم شادی احمدی.

از همه این عزیزان و دیگر کسانی که در لیتوگرافی، چاپ و انتشار و توزیع این اثر مرا همراهی کردند تشکر و قدردانی می کنم.



در اول همین یادداشت نیز نوشتم قصد تقدیم نامه نویسی نداشتم ولی دلم نیامد با احترام به دو دختر دیگرم نوشین و نگین، این کتاب را به چشم های منتظر کوچک ترین دخترم "روژین احمدی" هدیه نکنم.

روز و روزگار به همه شما خوش که آرزوی من برای همه است.

رامین احمدی
کوالالامپور - مالزی
ژانویه سال ۲۰۱۴
دی ۱۳۹۲

گروه نگین مالزی
آدرس: C2-3A-01, Solaris Dutamas, No1, Jln Dutamas 1, (Publika), 50480 Kuala Lumpur, Malaysia
وبسایت: www.negin.com

گروه نگین تهران (نگین آگین آسیا BMS)
آدرس: آیت الله کاشانی، ساختمان گلزار، طبقه ۴، واحد ۱۳
وبسایت: www.neginbms.com