

## جایگاه برند و مدیریت اموال در استراتژی‌های پرمیوم در بناهای بلند

بشیر انیسی، زهره انصاری راد

شرکت مهندسی بازاریابی و فروش دوان ایرانیان، تهران، شهرک غرب، بلوار دادمان، برج طویی طبقه ۱۱، واحد ۳

[Bashir.anisi@gmail.com](mailto:Bashir.anisi@gmail.com)

با صرف نظر از تورم‌های رایج در بازار املاک و مستغلات، با توجه به قیمت زمین، مجوز، هزینه‌های ساخت و ... در بناهای بلند شاهد سود حداقلی و حتی عدم صرفه اقتصادی در پروژه‌های ساختمانی بلند می‌باشیم. حال این سوال مطرح می‌گردد که چگونه می‌توان پروژه‌های ساختمانی بلند را سودمند کرده و استراتژی‌های قیمت‌گذاری پرمیوم را تدوین نمود؟ امروزه بین‌المللی شدن مقیاس بازار و شدید شدن سطح رقابت سبب شده است تا فعالان بازار کسب و کار در پی افزایش کیفیت فعالیت خود در قالب تبدیل شدن به برندی سرشناس و از همین طریق، پرمیوم کردن قیمت باشند. این موضوع در بازار املاک و مستغلات نیز صادق است و تأملی دقیقتر به نیاز بازار سبب آن شده است تا مفاهیم دخیل در برند بودن یک ساختمان دچار تغییر و تحول شود. تا چندی پیش ارزش برند املاک و مستغلات با موقعیت مکانی آن تعیین می‌شد و شعار *location, location, location*، یک از رایج‌ترین استراتژی‌های سازندگان برای تبدیل کردن یک ساختمان به برندی معتبر بود. حال آنکه امروزه ارزش یک ساختمان و یا برج توسط مجموعه‌ای از مفاهیم چهارگانه خدمات، موقعیت مکانی، تصویر ذهنی و ویژگی‌های خود ساختمان (طراحی و عملکرد) تعیین می‌شود. در میان این چهار مفهوم، خدمات تبدیل به حوزه‌ای جدانشدنی از شکل‌گیری مفهوم برند در ساختمان، خصوصاً بناهای بلند شده است که امروزه آن را در سرتاسر جهان با اصطلاح مدیریت اموال می‌شناسند. مدیریت اموال فرآیندی گسترده است که از تصمیم‌گیری‌های اولیه برای ساخت یک ساختمان آغاز شده و تا مراحل بهره‌برداری ادامه دارد. درحالیکه موقعیت مکانی، تصویر ذهنی و ویژگی‌های ذاتی ساختمان سبب جذب مخاطب به یک ساختمان در وهله اول هستند، خدمات مفهومی است که سبب حیات مداوم بنا در طول زمان خواهد شد و همواره آنرا در دسته ساختمان‌های با ارزش سرمایه‌گذاری بالا قرار می‌دهد. نوشتار پیش رو در پی تدوین چارچوب و سلسله‌مراتبی برای رده‌بندی فعالیت‌های مدیریت اموال در بناهای بلند با توجه به تجارب جهانی با انطباق بر بازار ایران است. دیگر ابعاد برندینگ در ساختمان در نوشتارهای جداگانه‌ای مورد بررسی قرار خواهند گرفت.

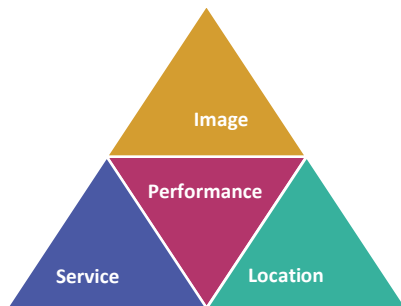
واژگان کلیدی: بناهای بلندمرتبه، قیمت‌گذاری پرمیوم، برند، مدیریت اموال

امروزه بین‌المللی شدن مقیاس بازار و شدید شدن سطح رقابت سبب آن شده است که فشار برای به وجود آمدن مفاهیم خدماتی در کسب و کارها به منظور پیشی گرفتن در رقابت افزایش یابد. در این میان، یکی از مفاهیم بسیار حیاتی ایده به وجود آوردن خدماتی سرشناس و منحصر به فرد است، یعنی برند. کسب و کارهای پرسود حوزه املاک و مستغلات مربوط به فعالیت‌های خدماتی می‌شوند. نقش آفرینان اصلی این حوزه مشتریان هستند که نیازهای آنها باید توسط خدمات، امکانات و ویژگی‌های *real estate* پشتیبانی شود. برخی از شرکت‌های *real estate* متمایلند که در محدوده معینی تبدیل به برندی سرشناس شوند. برند شدن این

شرکت‌ها بسیار به آنها کمک می‌کند که بازار را در تصرف خود داشته باشند و در حرفه‌های مرتبط به املاک و مستغلات بازار گسترده تری را در اختیار داشته باشند. محصولات و خدمات همواره بر یکدیگر تأثیرگذارند و در عصر امروز بدون همدیگر قابل تصور نیستند. یک محصول برند که شامل ارائه خدمات نیز می‌شود، شاید فرقی با دیگر انواع محصولات نداشته باشد اما، با ارائه خدماتی منطبق با نیازهای مصرف‌کننده، خود را از دیگر محصولات متمایز می‌کند. بنابراین می‌توان گفت مفهوم برند تنها یک مفهوم و معنای تبلیغاتی نیست بلکه انتخابی استراتژیک است. در واقع ما به مفهوم برند از دیدگاهی نوین می‌نگریم.

نگاهی به بازار ساخت و ساز امروز ایران این موضوع را برای ما شفاف می‌سازد که اگر ساخت و ساز در حوزه بلندمرتبه سازی از قیمت و شرایط بازار تبعیت کند، سود چشمگیر و یا حتی مناسبی نخواهد داشت. بنابراین تنها راه حل ممکن برای سودآور شدن این نوع ساخت و ساز که با توجه به شرایط شهرهای رو به رشد امروزی گاهی غیرقابل اجتناب است، تبدیل کردن بنای بلند به یک برند سرشناس و موفق است. برند به وسیله یک اسم، لوگو یا مشخصاتی ویژه تعریف می‌شود که محصول ما را از محصولات مشابه متمایز می‌سازد، اما در واقع برند چیزی بیش از این است. برند ارزش و بهایی اضافه است که مصرف‌کننده حاضر به پرداخت آن به نسبت محصولات مشابه است. اگر یک محصول برند قادر نباشد امتیاز و برتری نسبت به محصولات دیگر ارائه کند، رفته رفته تبدیل به یک کالا می‌شود که ارزش آن را تنها قیمت‌های موجود بازار ارزیابی می‌کند.

در حوزه املاک و مستغلات مصرف‌کنندگان در واقع ساکنان هستند. ارزش یک ملک برای مصرف‌کننده توسط چهار عامل تعیین می‌شود: **موقعیت مکانی، تصویر ذهنی و ویژگی‌های خود ساختمان (طراحی و عملکرد).**



شکل ۱. مفاهیم چهارگانه برندینگ در صنعت ساختمان

گرچه سالها پیش موضوع برندینگ در صنعت ساختمان با موضوعاتی همچون موقعیت مکانی و یا نام و آوازه معمار و طراح برج رقم می‌خورد، امروزه این موضوع با مفهوم جدید برندسازی، اینچنین جایگزین شده است: «موقعیت مکانی، عملکرد، خدمات، تصویرذهنی». اهمیت این چهار عامل بنا به سلیقه مشتری ممکن است متفاوت باشد. در واقع امروزه، مشتریان و نیازها و خواسته‌های آنها از همان گام طراحی در فرآیند ساخت یک بنا ایفای نقش می‌کند. تفاوت یک شرکت سازنده موفق در این است که مشتریانش را به گروه‌های متفاوت تقسیم می‌کند و در بهترین روش ممکن سعی می‌کند خواسته‌های آنها را در محصول خود بگنجانند.

در مواردی که ذکر شد، خدمات، بخشی کاملاً نوین در این صنعت است. بدین معنا که سازندگان تنها به طراحی فیزیکی ساختمان بسنده نکرده و به سطح رضایت و آسایش ساکنین نیز فکر کنند. این رضایت سبب خواهد شد ارتباط دو طرفه آنها در این کسب و کار در بلندمدت حفظ شود. این مفهوم را می‌توانیم با مفهوم **property management** (مدیریت اموال) در ارتباط بدانیم. به عنوان مثال، طراحی تأسیسات داخلی هر واحد مسکونی در برج به نحوی صورت گیرد که بدون ایجاد مزاحمت برای ساکنین، در هفته یکبار به آنها سرکشی شود. این مثال نشان از آگاه بودن یک طراح به نقش مدیریت اموال در ارتقای کیفیت و برند ساختمان است. ارائه خدمات نوین و جذاب به ساکنین یک ساختمان، تا حد زیادی تصویرذهنی دیگران از آن ساختمان را نیز شکل می‌دهد. زیرا، خدمات متنوع به دلیل ایجاد تفاوت در ارزش مالی ساختمان، گروه مخاطبان را به گروه‌های مختلف تقسیم می‌کند و همین امر سبب یکپارچه‌سازی نسبی در استفاده‌کنندگان می‌شود. اهمیت به این چهار عامل از طرفی سبب می‌شود یک بنای بلند تبدیل به برند شود و از سوی دیگر سبب می‌شود هویت برند خود را حفظ کرده و رضایت مشتریانش را در بلندمدت تکمیل کند. بنابراین ارائه خدمات مدیریت اموال از سوی بسیاری از شرکت‌ها در یک بنای بلند تنها به دلیل حفظ هویت برند آن ساختمان و تداوم حیات سودمند آن است.

طبق یک نظرسنجی، آراء تعداد بسیار زیادی از افراد (مصرف‌کنندگان) در مورد ویژگی‌های ساختمان‌های برند با کاربری محل کار جمع آوری شد. طبق نتایج به ترتیب اهمیت موارد این چنین است: خدمات، تصویر ذهنی، موقعیت مکانی و عملکرد. یک برند در صنعت ساختمان باید بتواند به سرعت خود را به روز کند و به صورت مداوم تأثیرات جدیدی که از سمت محیط اطراف بر آن وارد می‌شود را تحت کنترل قرار دهد. نقش بسیار قوی این بخش در برند شدن یک کمپانی (سرویس‌ها) حاکی از نقش غیرقابل انکار مدیریت اموال در حفظ و تداوم اعتبار بناهای بلند است.

## برند در ساختمان‌های اداری (office)

موضوع برندسازی در صنعت ساختمان خصوصا در بخش دفاتر اداری موضوعی حساس است. نیازهای یک دفتر اداری برای تبدیل شدن به برند را می‌توانیم به گروه‌های مختلفی طبقه‌بندی کنیم که مهمترین آنها عبارتند از: موقعیت مکانی، عملکرد و وضعیت فنی، خدمات، ارتباطات و تصویر ذهنی. باید این موضوع را در نظر داشت که محیط کالبدی یا ساختمان یک دفتر اداری به تنهایی نمی‌تواند برای برند شدن یک شرکت ایفای نقش کند. طبق بررسی چندین شرکت و کمپانی عواملی که در برند شدن آنها سهم بوده‌اند به شرح زیر است:

موقعیت مکانی جزء اولین فاکتورهایی است که هر شرکتی برای برند شدن به آن اشاره می‌کند و خواستار آن است. موضوع دسترسی مناسب، مهمترین فاکتور در تعریف یک موقعیت مکانی خوب است. همچنین در بین شاخصه‌های مختلف، چیدمان و فراهم بودن پارکینگ بسیار مورد تأکید است. از دیگر شاخصه‌های حائز اهمیت در یک موقعیت مکانی خوب، زیرساخت‌های محیط اطراف و امکانات و خدمات موجود در محیط است.

انعطاف‌پذیری و تطبیق‌پذیری؛ از دید مستأجران دفاتر اداری مالک باید بتواند در مقابل هرگونه تغییر منعطف عمل کند. در عمل این بدان معناست که واحد اداری مناسب واحدی است که به راحتی قابل تغییر و تبدیل باشد. مالک باید بتواند قادر باشد تا نیازهای مستأجران برای فضاهای بیشتر را نیز به راحتی تأمین نماید یا از طریق تأمین در یک ساختمان دیگر یا اجاره کردن فضاهای مازاد.

مکان دفتر اداری باید امن، سالم و از لحاظ اکولوژیکی پایدار باشد. در املاکی که به خوبی نگهداری می‌شوند، باید بتوان به این موضوع اعتماد داشت که سیستم‌های فنی و ساختمان هواره در موقعیتی بسیار مناسب قرار دارند و از طریق قوانینی که در آنها وضع شده است محیط‌های امنی می‌باشند. به علاوه بسیاری از مشتریان خواستار محیط‌هایی سالم نیز هستند و برایشان این فاکتور اهمیت دارد. به عنوان مثال تهویه فضاهای داخلی.

سیستم ارتباطات از راه دور با کیفیت بالا نیازی است که امروزه هر آفیس مدرنی به آن نیاز دارد. مجهز کردن ساختمان به تجهیزات مدرن و با کیفیت telecommunication به برند شدن ساختمان بسیار کمک خواهد کرد.

برای بسیاری از دفاتر امروزه، نیروهای کار مهمترین سرمایه آنها هستند. بنابراین راضی نگه داشتن کارمندان در محیطی مطلوب تأثیر مطلوبی است که نباید آنرا دست کم گرفت. باید اعتراف داشت که از مهمترین وظایف مالک در اینجا این است که آسایش کارمندان یک دفتر اداری را در نظر داشته باشد. این موضوع از طریق طراحی، ارائه خدمات و بسیاری راه‌های دیگر امکانپذیر است.

انتخاب محیط کار جدید موضوعی بسیار حائز اهمیت است. هنگام انتخاب یک محل کار که قرار است برند باشد، اینکه چه شرکت‌های دیگری در آن ساختمان و یا در آن محیط استقرار دارند می‌تواند بسیار در کلاس اجتماعی دفتر کار تأثیر داشته باشد. هنگامی که برای یک دفتر کاری انتخاب‌های متعددی وجود دارد، آن مکانی را انتخاب خواهند کرد که بهترین ترکیب اجتماعی از مشاغل مرتبط وجود داشته باشد و بتواند بهترین بازار پتانسیل را در یک مکان داشته باشد.

موفقیت همچون یک آهنربا عمل می‌کند. "بهتر است میان برندگان باشیم، اینجا جایی برای همه نیست!" سیگنال‌هایی که یک شرکت برای مخاطبانش ارسال می‌کند در برند شدن آن مهم است. منظور از سیگنال؛ نام، شعار، لوگو و هر چیز دیگری است که در ذهن مخاطبان بتواند نقش بیند و خدمات آن شرکت را یادآوری کند.

## برند مالکان شرکت‌های ساختمانی

برند مالکان املاک و مستغلات همواره یک موضوع استراتژیک است. چرخه حیات یک ساختمان بلندمدت است، بنابراین برای یک شرکت برند همواره این موضوع که عملکرد ساختمان را به روز نگه دارند و یا ارزش ساختمان را در طی طولانی مدت به صورت پایدار حفظ کنند اهمیت دارد. از سوی دیگر، گاهی این اعتبار برای یک شرکت از طریق همکاری با دیگر شرکت‌های برند دیگر به وجود می‌آید. به عنوان مثال، سرمایه‌گذاران، شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات و حتی کسانی که در آن ساختمان ساکن می‌شوند در اعتبار این برند سهم هستند. گاهی تنها به اعتبار یک شرکت ارائه‌دهنده خدمات است که مشتریان جذب یک محصول

می‌شوند و این شرکت‌ها تأثیری بسیار مثبت را برای شرکت سازنده ایفا می‌کنند زیرا مداومت امکانات با کیفیت در طول عمر استفاده از آن ساختمان برای آنها بسیار مهم است. تجربه نشان داده است که بسیاری از ساختمان‌های بلند مرتبه در آمریکا که رها شده بودند و جذابیت خود را برای کمپانی‌ها و شرکت‌ها از دست داده بودند، توانستند به حیات مجدد برگردند. این احیاء تنها از طریق تزریق خدمات نوین متناسب با نوع ساختمان‌ها صورت گرفته است. به عنوان مثال، مجهز کردن این ساختمان‌ها به سیستم‌های مرکزی اینترنتی و مرکز تکنولوژی، سیستم تعمیر و نگهداری و ... تغییر و تبدیل یک محصول به محصولی که بتواند خود را با نیازهای جدید بازار منطبق سازد، از جمله وظایف حیاتی مدیریت اموال است. در واقع مدیریت اموال کمک می‌کند تا طول مفید یک محصول در بالاترین حد ممکن قرار گیرد. برندها به دلیل خدماتی که در حوزه املاک و مستغلات ارائه می‌کنند قیمت محصولات خود را از نرّم متداول بازار می‌توانند جدا سازند.

## ارائه خدمات در راستای برندینگ ساختمان

از میان عناصر چهارگانه برندینگ، خدمات موضوعی است که اصلی‌ترین نقش را در ادامه حیات یک بنای بلند می‌تواند ایفا کند. در حالیکه موقعیت مکانی، تصویر ذهنی و عملکرد ساختمان سهم بسزایی در انتخاب یک ساختمان برای خرید و یا اجاره دارند، خدمات عنصری است که در حفظ جایگاه ساختمان در بازار نقش مهمتری را برعهده دارد. امروزه بناهای بلندمرتبه نیاز به ساز و کاری جامع تر و سازمان یافته تر برای دریافت خدمات مداوم دارند و این موضوع در قالب مدیریت اموال باید در فرآیندی نظام مند تعریف شود. نقش مدیریت اموال و ارائه خدمات در راستای برندینگ پروژه باید از همان فازهای اولیه تصمیم‌گیری و طراحی ساختمان در نظر گرفته شود تا موجب فرآیندی کارآمد گردد.

مدیریت اموال را می‌توان زیرمجموعه‌ای از مدیریت دارایی دانست که به معنای سیستمی جامع از نظارت بر دارایی‌های یک فرد یا مجموعه است. همچنین مدیریت اموال را می‌توان به بخش‌های زیرمجموعه آن تفکیک کرد که همین موضوع سبب تقسیم کار بهتر و عملکرد بالاتر خصوصاً در مورد بناهای بلند با تعداد واحد بالا خواهد شد.

## مدیریت دارایی

مدیریت دارایی به هرگونه سیستمی اطلاق می‌شود که اموال با ارزش متعلق به یک شخص یا گروه را نظارت و یا نگهداری کند. این اصطلاح هم ممکن است برای دارایی‌های ملموس همچون ساختمان‌ها به کار رود و هم راجع به دارایی‌های غیرملموس همچون نیروی انسانی، سرمایه‌های ذهنی و دارایی‌های مالی. مدیریت دارایی یک فرآیند سیستماتیک است که شامل اجرا، نگهداری، ارتقاء سطح، فروش و ... می‌شود.

این اصطلاح در بیشترین استفاده خود در دنیای تحلیل مالی و در مفهوم مدیریت سرمایه‌گذاری به کار می‌رود و به معنای افراد و شرکت‌هایی است که از سوی دیگران امور مربوط به سرمایه‌گذاری‌های مختلف را انجام می‌دهند. به عنوان مثال، کاری که مدیران سرمایه‌گذاری در مورد اموال یک صندوق بازنشستگی انجام می‌دهند.

مدیریت دارایی در دو مفهوم عمده و در کنار یکدیگر به کار می‌رود. اولی مرتبط به خدمات مشاوره‌ای می‌شود و دومی در حوزه امور مالی شرکت است. در معنای نخست، مدیریت دارایی به این معناست که یک مشاور یا یک شرکت خدماتی اموال مالی مشتری خود را مدیریت کند، به عنوان مثال، سرمایه‌گذاری، تأمین بودجه، حسابداری، پرداخت بیمه و مالیات. در اصطلاح دوم، مدیریت دارایی به فرآیند اطمینان‌سازی از وضعیت دارایی‌های ملموس و غیرملموس گفته می‌شود که شامل نگهداری، اصلاح، ارتقا و استفاده کردن در بهترین زمینه و بالاترین بازدهی می‌شود.

اصطلاح مدیریت دارایی در حوزه‌های مختلف، معنای متفاوتی به خود می‌گیرد. این حوزه‌ها شامل موارد زیر هستند:

- مدیریت دارایی‌های مالی
- مدیریت دارایی‌های زیرساختی
- مدیریت دارایی‌های شرکتی
- مدیریت دارایی‌های عمومی

بنابراین همانطور که اشاره شد، مدیریت اموال بخشی از مدیریت دارایی را تشکیل می‌دهد که وظیفه آن اطمینان خاطر سازی از حفظ حیات بلندمدت و کارآمد اموال می‌باشد. در مورد یک کسب و کار ساختمانی این موضوع از نقطه تصمیم‌گیری‌های استراتژیک ساخت و نحوه سرمایه‌گذاری آغاز می‌شود و اصطلاح مدیریت اموال برای حفظ و نگهداری یک ساختمان و عمدتاً یک بنای بلندمرتبه و یا با زیربنای بالا در آن کاربرد دارد.

### مدیریت اموال<sup>۳</sup>

در گذشته مدیریت اموال تنها یک معنا داشت و آن جمع‌آوری اجاره بها بود. دهه ۱۹۳۰، زمان رکود اقتصادی جهانی، همزمان با معضل بیکاری جهانی و رکود بازار سهام، بانکها اموال مشتریانان را به جای پرداخت بدهیشان تصرف کردند در حالیکه هیچ دانشی راجع به اداره این حجم از اموال نداشتند. اینجا بود که مفهوم مدیریت اموال Property management متولد شد. تا مدت‌ها هر شخص ناخودآگاه یک مدیر اموال بود. اما رشد سرمایه‌گذاری در قرن بیست و یکم در صنعت املاک و مستغلات توسط شرکت‌های بزرگ و سرمایه‌گذاران مختلف سبب شد که مدیریت اموال به عنوان شغلی تمام وقت و با نقشی بسیار حساس به صورت مستقل به وجود آید. مدیریت اموال به بهره‌برداری، کنترل، نگهداری، استفاده و نظارت بر Real estate (پرکاربردترین استفاده) گفته می‌شود. نقش مدیریت در این زمینه، مراقبت، نظارت و کنترل حیات مفید و موقعیت املاک و مستغلات است. مدیریت اموال در فرآیند انجام می‌شود و همچنین نیازمند سیستم‌ها و نیروهای انسانی برای مدیریت چرخه حیات اموال است. مدیر اموال از سمت صاحب یا صاحبان زمین یا ملک در پی آن است که بالاترین حد سود و حفظ ارزش فعلی را از اموال مذکور کسب کند. مدیریت اموال در یک فرآیند انجام می‌شود و همچنین نیازمند سیستم‌ها و نیروهای انسانی برای مدیریت چرخه حیات اموال است. امروزه نقش حیاتی کامپیوتر، IT، تکنولوژی ارتباطات، مدیریت مالی، حقوقی و حسابرسی در این رشته انکارناپذیر است. به طور خلاصه می‌توان وظایف مدیریت اموال را در قالب سه مورد جمع‌بندی کرد:

۱. ارائه خدمات مشاوره‌ای از جمله وظایف مهم یک مدیر اموال با توجه به دانش و تجربه وی از بازار املاک و مستغلات است. ارائه مشاوره در تصمیم‌گیری‌های مربوط به خرید و فروش با علم به شرایط بازار، مشاوره برای استفاده از فرصت‌های بازار برای سرمایه‌گذاری در صنعت املاک و مستغلات، ارائه و پیشنهاد روش‌های ایجاد خدمات Premium در ساختمان به کارفرما به منظور افزایش ارزش افزوده، مشاوره جهت لزوم ارتقای سطح املاک و مستغلات: تغییر و تبدیل یک محصول به محصولی که بتواند خود را با نیازهای جدید بازار منطبق سازد، از جمله وظایف حیاتی مدیریت اموال است.
۲. اجاره‌داری حرفه‌ای؛ مدیر اموال در این زمینه مسئول تنظیم قوانین کارآمد، قرارداد صحیح و شرایط مربوط به رهن و اجاره، مذاکره با مشتریان، انجام امور اداری و یا قانونی، بودجه‌بندی مالی سالیانه، پیدا کردن گروه مخاطب و بررسی و نظارت بر اعتبار متقاضی اجاره، دریافت اجاره بها و امور مربوط به حسابداری، نقش واسط میان مستأجر و مالک در حل اختلافات، فعالیت‌های تبلیغاتی و ترویجی و ... همگی وظایفی است که در این گروه تقسیم بندی میشود.
۳. امور مربوط به تعمیر و نگهداری که در دسته مدیریت مشاعات<sup>۴</sup> می‌تواند تقسیم بندی شود.

امور بسیار دیگری نیز در رابطه با این حرفه وجود دارد، به عنوان مثال مدیریت حساب‌ها و امور مالی مربوط به real estate و پیگیری امور و شرکت در دعوی قضایی با مستأجران، پیمانکاران و شرکت‌های بیمه. ممکن است یک وکیل قضایی نیز در این تیم برای پیگیری امور قانونی فعالیت داشته باشد. علی‌الخصوص با توجه به حساسیت نقش قوانین مربوط به مالکان و مستأجران؛ به عنوان مثال، خلع قرارداد، عدم پرداخت اجاره، تعرض به مال، عدم تعهد به خدمات از پیش تعیین شده و ... از جمله موارد قانونی حائز اهمیت هستند که مدیران اموال باید به آن‌ها پیردازند. بسیار مورد تأکید است که یک مدیر اموال، به تمامی امور قانونی شهرداری،

شهر، استان و یا کشور مسلط باشد. تمامی این موارد فرآیندهای بسیار وقت گیر و گاهی پرمشقتی را به همراه دارند که بسیاری از مستأجران به دلیل درگیر نشدن با آنها از اجاره واحد در یک بنای بلند طفره میروند. حال آنکه اطمینان خاطر از پیگیری تمامی این فرآیندها سبب افزایش ضریب اطمینان خاطر و سطح آسایش مستأجران و یا مالکان شده و ارزش افزوده ای به مراتب بیشتر از فعالیت های دیگر برای ساختمان رقم خواهد زد.

در کشورهای مختلف دنیا امور مربوط به مدیریت اموال دارای قوانین مختلفی می باشد. در برخی از کشورها این امور می تواند توسط افراد حقیقی و بدون مجوز کسب و کار صورت پذیرد، در حالیکه در بیشتر کشورهای دنیا مجوز مدیریت اموال و یا کار کردن تحت استخدام یک شرکت **real estate** اجباری است. موضوع حائز اهمیت در این است که در صورتیکه این خدمات در یک چارچوب تدوین شده قانونی به مرحله اجرا در بیایند، نظم و انسجام بیشتری خواهند داشت و تمامی مالکان ملزم به رعایت آن خواهند شد. به عنوان مثال کشور آمریکا و انگلستان در ادامه بررسی شده اند:

### ایالات متحده آمریکا:

در اکثر ایالات همچون نیویورک، تگزاس و کولورادو فعالیت افراد واسطه ثیاز به این دارد که در استخدام یک شرکت مدیریت اموال باشند تا از این طریق بتوانند اموری همچون پیگیری دریافت اجاره بها، مدیریت لیست املاک برای اجاره و یا مذاکره برای رهن و اجاره و غیره را انجام دهند. یک مدیر اموال ممکن است همان مسئول فروش در یک شرکت **real estate** باشد، اما به طور کلی چیزی که اهمیت دارد داشتن مجوز کار در این حوزه است. در برخی از ایالات چنین اموری تنها با داشتن مجوز یک شرکت **real estate** امکان پذیر است و مجوز **broker** به تنهایی اعتبار ندارد. در اکثر ایالات آمریکا افرادی که قصد دارند املاکشان را خودشان مدیریت کنند، نیازی به داشتن مجوز **real estate** ندارند اما حتما باید پروانه کسب و کار داشته باشند.

در ایالت کالیفرنیا چه افراد و چه شرکت های واسطه باید تحت قانون مشخصی به عنوان **broker** در حوزه **real estate** شناخته شده و مجوز داشته باشند تا بتواند هر فعالیتی در حوزه اجاره، فروش، رهن، مذاکرات فروش، تعویض، اصلاح و بهبود و ... را انجام دهد.

### انگلستان:

در انگلستان، شرکت ها به جای داشتن مجوز قانونی برای انجام امور مدیریت اموال باید عضو انجمن های خاصی مختص به امور املاک باشند، همچون انجمن عاملان اجاره املاک مسکونی و انجمن عاملان مدیریت املاک مسکونی. این انجمن ها وظیفه آگاهسازی شرکت ها و مدیران املاک نسبت به قوانین املاک و مستغلات را به عهده دارند و راهنمای امور را به صورت مداوم در اختیار آنها قرار می دهند و همچنین در جهت بهبود قوانین و شرایط امور مربوط به رهن و اجاره املاک فعالیت می کنند.

به طور خلاصه می توان گفت مدیریت اموال سبب تقویت برند سازنده و یا بهره بردار می شود و همین موضوع، یعنی ایجاد آسایش و ارتقای سطح رضایتمندی مشتریان، گامی است برای آغاز مراحل بعدی همکاری و توسعه کسب و کار.

### مدیریت مشاعات<sup>۶</sup>

گاهی اوقات این اصطلاح با نام **body corporate management** یا مدیریت شرکت سهامی نیز شناخته می شود و اصطلاحی تخصصی در حوزه مدیریت اموال است که شامل اداره روزانه و مدیریت اموالی است که به صورت مشترک در مالکیت چند نفر است و شامل واحدهای چندگانه، نواحی و امکانات مشترک است. این اصطلاح از مفهومی استرالیایی راجع به قانون املاک استخراج شده است به نام **strata title** که در مورد مدیریت مالکیت های مشترک در ساختمانهای آپارتمانی و چندطبقه به کار برده می شود. در بازار رو به رشد دبی، ابوظبی، فیلیپینی ها و هندی ها از همین قانون تبعیت کردند و همچنین یکی از سریعترین اشکال رو به رشد تملک خانه در امارات متحده آمریکا محسوب می شود. چنین مدیریتی در صورتی موفق خواهد بود که ساختارهای قانونی برای مالکیت های مشترک و

چند کاربرد فراهم باشد. قانون تملک آپارتمانها در ایران در حال حاضر مرتبط ترین قانون با مدیریت مشاعات محسوب میشود که در سال ۱۳۴۳ تصویب شده است و بنابراین لزوم به روز شدن این قانون و پشتیبانی اجرایی مناسب و کارآمد در بحث مدیریت مشاعات ضروری است.

بسیاری از ساختارهای قانونی از مشاعات با عنوان اموال مشترک نام می‌برند. مالکان در این نوع از مالکیت به طور خودکار عضوی از انجمن یا گروه مالکان می‌شوند. این انجمن باید مسئولیت هرگونه مدیریت یا نگهداری از اموال مشترک همچون راهروها، لابی‌ها و یا زیرساخت‌های تفریحی همچون استخرهای شنا و سالن‌های بدنسازی را به عهده بگیرند. همچنین این انجمن مسئول اداره امور مالی مربوط به ملک نیز هستند. در اینجا نقش مدیریت مشاعات این است که با این انجمن مالکان کار کرده و تشکیل کمیته اجرایی دهند تا بتوانند با بازده بالاتری اموال مشترک را مدیریت، کنترل، نگهداری و اداره کنند. از دیگر وظایف در این حیطه شامل موارد ذیل است:

- حسابداری عمومی
- جمع آوری شارژ ساختمان و امور مربوط به حسابداری
- تهیه صورتحساب عوارض و هزینه خدمات
- تدارک برای قرارملاقات‌ها
- پیگیری امور با ذینفعان از اموال
- هماهنگی امور مربوط به نگهداری
- پیگیری امور مربوط به قوانین و مقررات
- صدور اعلامیه‌ها، سفارشات و گواهینامه‌ها
- وظایف عمومی منشی‌گری
- حفظ امنیت ملک
- پیگیری امور مربوط به بیمه ساختمان
- نقش واسط میان مستأجران در حل اختلافات
- مسئول نگهداری و حفظ اموال متعلق به ساختمان (مدیریت دارایی در مقیاسی دیگر)؛ که این سرفصل بیشتر در ساختمان‌های اداری، تجاری، تفریحی و خصوصاً لوکس معنا پیدا میکند.

در میان موارد ذکر شده، امور مربوط به نگهداری بخش بسیار مهمی است که میتوان آنرا در فصل مدیریت امکانات طبقه بندی کرد. در ساختمان‌های کوچکتر و با مسئولیت کمتر، مدیر مشاعات همان مدیر امکانات است. اما در بناهای بلندمرتبه و با تعداد مستأجر و یا مالک بالا، مدیریت امکانات زیرمجموعه ای از مدیریت مشاعات است که می‌تواند توسط یک گروه و یا گروه زیرمجموعه انجام و پیگیری شود.

### مدیریت امکانات<sup>۹</sup>

طبق تعریف<sup>۹</sup> International FM Association (IFMA) مدیریت امکانات یعنی: شغلی که زمینه‌های مختلفی را در بر می‌گیرد تا بتواند سطح عملکرد محیط فیزیکی را از طریق ترکیب افراد، مکان‌ها، فرآیندها و تکنولوژی‌ها به بالاترین درجه ممکن برساند. به طور خلاصه می‌توان وظایف مدیریت امکانات را طبق جدول زیر دسته بندی کرد:

جدول ۱- حوزه فعالیت مدیریت امکانات در یک ساختمان

| موضوع            | زیرمجموعه                      | بخش ها   |
|------------------|--------------------------------|--|
| ورودی و دسترسی   | آسانسورها                      | موتورهای آسانسور، کنترلرهای آسانسور، دستگاه ها   |
|                  | پارکینگ                        | سنسور های شناسایی CO (مونوکسید کربن)<br>درهای نبار و گاراژ و دربهای امنیتی<br>بازکننده های خودکار در و کنترل کننده های درب ها<br>زیرساخت های پارکینگ دوچرخه ها   |
| سلامتی و تندرستی | لانچ های مسکونی و فضاهای نشستن | میزها، صندلی ها، آینه ها، نیمکت ها<br>تلویزیون ها، موبایلها، تکرار کننده های برنامه های تلویزیونی  |
|                  | فضاهای سبز                     | گیاهان آپارتمانی، باغچه ها، بام های سبز، باغچه های گیاهان خوراکی ساختمانی، کوددهی با مواد آلی  |
| سلامتی و ورزش    | Gym و دیگر تجهیزات ورزشی       |  |
|                  | استخر، سونا و اسپا             | سیستم گرمایش استخر<br>تجهیزات کنترل دما، تهویه و ترموستات ها<br>پمپ ها و فیلترهای آب<br>منبع کلر و کنترلرهای کلر   |
| امنیت            | خدمات اوقات فراغت outdoor      | دستگاه ضد زنگ یا الکتریکی باربیکیو، میزها و صندلی های باربیکیو   |
|                  | نظارت ویدئویی                  | سیستم ویدئو، دوربین و دستگاه های ضبط ویدئویی<br>دوربین های امنیتی (داخلی و خارجی)<br>دوربین های امنیتی پارکینگ ها و آسانسورها  |
| ایمنی            | روشنایی امنیتی                 | روشنایی اضطراری، روشنایی درب خروجی، روشنایی در پارکینگ ها و محوطه بیرونی ساختمان   |
|                  | حفاظت در برابر آتش             | خروجی های اضطراری<br>منبع ذخیره آب اطفاء حریق<br>پمپ، شیر و شلنگ آتش نشانی<br>سنسورهای تشخیص دهنده آتش، سنسورهای دود، آژیر ها، سیستم آب پاش  |
| انرژی            | تأمین انرژی ساختمان            | مدیریت سیستم برق ساختمان<br>مدیریت سیستم گاز (LPG)<br>ترانسفورمرها<br>تأسیسات انرژی های پایدار و تجدیدپذیر<br>کنترلرهای اندازه گیری انرژی (برق و گاز) و دیگر خدمات نظارتی مربوطه<br>روشنایی (راهروها، نورپردازی خارجی و ...) |
| آب               | آب آشامیدنی                    | پمپ آب، پمپ جریان، شیر تقویت کننده<br>فیلترهای آب<br>کنترلر آب و دیگر وسایل نظارتی مربوطه  |
|                  | سرویس آب گرم                   | آب گرم کن (گازی، خورشیدی، الکتریکی)، مخازن آب گرم<br>پمپ های خطی؛ پمپ های آب گرم خورشیدی   |
| HVAC             | تهویه                          | فن های سقفی، تهویه هوا، فن های تهویه کننده و استخراجی، فن های پشت بام<br>موتورهای فن و کنترل کننده ها  |
|                  | گرمایش و سرمایش                | واحدهای تهویه مطبوع<br>کنترل کننده های گرم کننده ها و بویلرها<br>برج خنک کننده آب  |



|   |                   |                       |
|---|-------------------|-----------------------|
| نگهبانی، پذیرش و خدمات پست<br>کامپیوترها، پرینترها، دستگاه های فکس، گاو صندوق | بخش ورودی ساختمان | خدمات مالکین و ساکنین |
| تجهیزات جمع آوری و سیستم شوتینگ زباله، فن تهویه محیط زباله                    | پسماند            |                       |
| کابینت ها و قفسه های ذخیره مواد خطرناک، کابینت های ذخیره مواد شوینده          | نظافت             |                       |
| oven، ماکروفر، heater   | پذیرایی           |                       |
| دستگاه مخابره داخل ساختمان، تلفن ها، پردازنده اطلاعات                         | ارتباطات          |                       |

مدیریت امکانات در مورد ساختمان های بزرگ و برج ها می تواند و بهتر است از طریق سیستم های مدیریت هوشمند ساختمان همچون BMS و BAS صورت گیرد تا علاوه بر کاهش هزینه های نیروی انسانی از ضریب اطمینان خاطر و دقت بیشتری نیز برخوردار باشد.

سه دسته اصلی و مهم در مدیریت امکانات شامل مدیریت انرژی، مدیریت تعمیر و نگهداری و مدیریت پذیرایی می شود که بنا به نوع ساختمان و کاربری آن هر یک از آنها ممکن است از درجه اهمیت بیشتری برخوردار باشند. مدیریت انرژی از جمله مباحث به روز و حساس دنیاست که با کنترل سطح انرژی یک ساختمان علاوه بر همراستا بودن با مباحث توسعه پایدار و برخورداری از وجه مثبت اجتماعی، سبب کاهش هزینه های پرداخت مستأجران شده و همین موضوع رضایت خاطر بالایی را فراهم می کند. مورد دوم یعنی مدیریت تعمیر و نگهداری در معنای مدرن و امروزی آن دیگر به معنای تعمیر سریع تجهیزاتی که نیازمند تعمیر هستند نمی باشد. مدیریت تعمیر و نگهداری مدرن یعنی حفظ تجهیزات در بالاترین حد تواناییشان و گرفتن خروجی از آنها در بلندترین بازه و با کمترین هزینه ممکن. دسته سوم یعنی مدیریت خدمات پذیرایی امروزه جزئی از خدمات لوکس در مجموعه ها محسوب می شود.

مدیریت خدمات پذیرایی موضوعی است که نقش آن در یک بنای بلند باید از مراحل اولیه طراحی و ساخت در نظر گرفته شود. برخی از موضوعات زیرمجموعه این بخش شامل این موارد است:

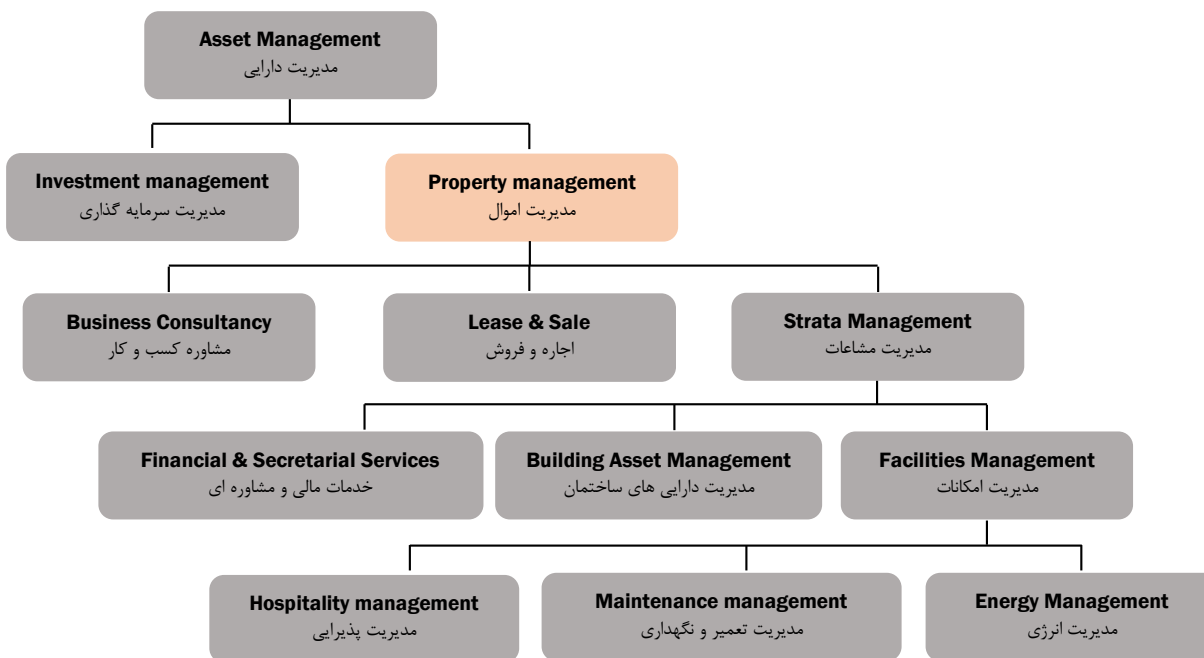
- نظافت؛ شامل استقرار خشکشویی در بنا و بخش نظافت روزانه واحدها
- سرو غذا و نوشیدنی در واحدها
- ارائه خدمات حمل و نقل و گردشگری
- مجموعه استخر و سونا
- مجموعه ماساژ و اسپا
- باشگاه های بدنسازی
- سالن همایش
- مدیریت مراسم ها و ...

هر سه دسته زیرمجموعه خدمات امکانات، از لحاظ تصویر ذهنی نیز تأثیر بسزایی در ایجاد نقش مثبت در راستای برندینگ ساختمان دارند و بسیار می توانند روی قیمت گذاری پرمیوم واحدها تأثیرگذار باشند.

نمودار زیر خلاصه ای از چارت عملکردی مدیریتی تعریف شده در یک ساختمان است که برای ارائه خدمات در راستای برندینگ ساختمان باید عملیاتی و اجرا شود.

---

\Building management system  
 \Building automation system  
 \Energy Management  
 \Maintenance Management  
 \Hospitality Management



شکل شماره ۲: سلسله مراتب مدیریتی در ارائه خدمات به بناهای بلند

### جمع بندی

مطالعه نشان می دهد که انواع مختلفی از برندها اتم از برند نشأت گرفته از نام سازنده، مالک و معمار، برند ناشی از موقعیت مکانی ویژه و غیره در ساختمان می تواند وجود داشته باشد. از سویی تجربه نشان می دهد خود ساختمان به تنهایی نمی تواند سبب ایجاد تصویر ذهنی قوی و یا شهرت بسیار در میان اذهان عمومی باشد. به نظر می رسد این موضوع امروزه تا حد زیادی از روش های مختلف ارائه خدمات می تواند موثر باشد. خدماتی که یک ساختمان می تواند ارائه کند آن چیزی است که این سیگنال قوی را ایجاد می کند.

ساختن یک برند نیازمند مدت زمانی طولانی است. حتی عامل زمان هم به تنهایی کافی نیست و ساخت یک برند نیازمند تعهد، مشارکت و مدیریت است. برند ممکن است به راحتی در صورتیکه یک سازمان برای حفظ آن به اندازه کافی نکوشد از بین برود. برای اینکه این موضوع پیش نیاید، سازمان باید هویت برند را در تمامی فعالیت های خود نشان سازد و بگنجاند. همچنین در نظر داشتن این نکته نیز ضروری است که برند همزمان با تغییرات جامعه باید در چرخه ای مداوم خود را به روز کند.

برندها برای کسب سود بیشتر خلق می شوند. به عنوان مثال طبق گزارش (۲۰۰۲) GIG Washington Conference Nunnignton یک دفتر اداری تا ۲۰ درصد بالاتر از دفاتر مشابه سود کسب می کند وقتی دارای برند باشد. همچنین طبق این گزارش نرخ اجاره یک ساختمان برند در موقعیتی معمولی از شهر همواره نسبت به ساختمان های دیگر بالاتر خواهد بود حتی در دوران رکود. این گونه محبوبیت در یک ساختمان از طریق محیط جذاب و آرامش بخش و خدمات چندمنظوره ای که ساختمان ارائه می کند به وجود می آید. یا در مثال دیگری می توان دید در محدوده ای از شهر که تمامی ساختمان های اداری دچار رکود شده و خالی می شوند یک ساختمان با جا انداختن برند خود از طریق گنجاندن خدمات با کیفیت تکنولوژیک، توانسته است مشتریان دائم داشته باشد.

در بازاری که همواره زمان و شرایط کلی اقتصادی بر آن تأثیرگذار است، برندها می‌توانند مدام مشتریان را به خرید از آنها ترغیب کنند و حتی قیمتی بالاتر از حد نرمال بازار ارائه کنند. برندها مسلماً از این به بعد در بازار املاک و مستغلات نقشی مهم ایفا خواهند کرد و میزان فروش و اجاره ساختمان‌ها به آنها وابسته خواهد شد. در این مقاله برند عامل اصلی قیمت گذاری پرمیوم و در نتیجه سودآور بودن پروژه‌های بلندمرتبه بیان شد. علاوه بر نقش مهم شرکت‌های متولی ساخت، اصلی‌ترین عوامل ایجاد برند چهار عامل موقعیت مکانی، تصویر ذهنی، خدمات و ویژگی‌های ذاتی ساختمان ذکر شد. در این مقاله سعی بر آن بود تا از میان این چهار عامل، نقش خدمات بررسی و در قالب چارچوبی مدون و استاندارد تعریف شود.

فهرست منابع:

- Viitanen, Kauko (2004), "Brand in Real Estate Business- Concept, Idea, Value?", FIG Working Week, Athens, Greece.
- Ankenbrand, Bernd, Mussler, Sven (2013), "Brand Value in Real Estate: The Financial Contribution of Property Brands", Branded Spaces, Chapter: Management – Culture – Interpretation, pp 109 - 119.
- The Knight Frank (2013), "European Property Management Building Relationships", Knight Frank Publications.
- Baharum, Zarita Ahmad (2009), "Assessment of Property Management Service Quality of Purpose Built Office Building", International Business Research, Vol. 2, No.1, pp 162 – 174.
- Davis, Robert (2014), "An Introduction to Asset Management", The Institute of Asset Management, CH1 6PP.
- Facility Management Association of Australia Ltd (FMA Australia) (2012), "Facilities Management Good Practice Guide", Multi-Unit Residential, 12.
- <https://www.ifma.org/>