

# اصول راهنمای تدوین سند راهبردی در برنامه ریزی مجموعه‌های تجاری

دکتر حسین حاتمی نژاد

عضو هیأت علمی دانشگاه تهران

نوشین پاکدوست

کارشناس ارشد برنامه ریزی شهری، دانشگاه تهران

موسی پژوهان (پناهنده خواه)

دکترای تخصصی برنامه ریزی شهری، دانشگاه تهران

## چکیده

امروزه مجموعه‌های تجاری بطور کلی و مراکز خرید به عنوان بارزترین و مدرن‌ترین شکل این مجموعه‌ها بطور خاص، با توجه به کارکرد و اهمیتی که در زندگی روزمره مردم دارند به یکی از هسته‌های فعال تجاری شهرها بویژه شهرهای بزرگ و مدرن بدل گشته‌اند. امروزه مراکز خرید در اشکال مدرن آن بر خلاف گذشته طیف متنوعی از کالاها و خدمات را به مشتریان خود ارائه می‌دهند و علاوه بر کارکرد اقتصادی و تجاری، به محلی برای تعاملات زنده اجتماعی و فرهنگی و همچنین گذران اوقات فراغت و تفریح همراه با خرید بدل شده و دارای کارکردهای اجتماعی- فرهنگی و تفریحی شده‌اند. گویی که نقش‌های اجتماعی- فرهنگی بازارهای قدیم ایران را این بار در شکل مدرن آن بازآفرینی نموده‌اند. با توجه به گستردگی نقش و عملکرد و اهمیتی که این مجموعه‌های تجاری در فعال نمودن مناطق شهری از ابعاد اقتصادی، اجتماعی و تفریحی دارند، برنامه‌ریزی راهبردی برای ایجاد و توسعه آنها نیز از حساسیت خاصی برخوردار است. در این مقاله با توجه به ادبیات و تجارب جهانی موجود در این زمینه، به معرفی اصول و مبانی تدوین سند راهبردی در برنامه‌ریزی اینگونه مراکز پرداخته می‌شود. روش تحقیق توصیفی- تحلیلی و جمع آوری اطلاعات با استفاده از روش اسنادی است. نتایج تحقیق نشان دهنده این است که در برنامه‌ریزی راهبردی این مجموعه‌ها چهار حوزه راهبردی وجود دارد: حوزه مکان یابی، حوزه طراحی و اجاره، حوزه تحقیق و مشاوره و حوزه مالی که هر کدام دارای اهداف، استراتژی‌ها و خطوط راهنمای خاص خود می‌باشند. واژه‌های کلیدی: برنامه‌ریزی راهبردی، مجموعه‌های تجاری، مراکز خرید، اصول راهنما

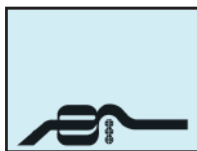
## مقدمه

مراکز خرید موفق‌ترین مفهوم کاربری زمین و تجارت خرده فروشی در قرن ۲۰ بوده است (Beyard & O'Mara, 1999). این مراکز برای نزدیک به ۴۰ سال از دهه‌های ۱۹۵۰ تا ۱۹۹۰ چشم‌انداز غالب در ایالات متحده و اروپا بوده‌اند. مراکز خرید از چنان نفوذی برخوردار شده‌اند که به تمام یک منطقه مادرشهری در یک سیستم سلسله مراتبی شامل: مراکز همسایگی، ناحیه ای، منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای خدمات می‌دهند (Wang et al, 2006:20). مؤسسه زمین شهری تعریفی بدین شکل از مرکز خرید ارائه داده است: گروهی از مغازه‌های تجاری ساخته شده بر روی یک سایت که به عنوان یک واحد

عملیاتی در ارتباط با مکان، اندازه و نوع مغازه‌ها برای ناحیه تجاری که به آن خدمات ارائه می‌دهد، برنامه‌ریزی شده، توسعه یافته، تملک شده و مدیریت می‌شود (Urban land institute, 1980:2). پیشینه‌های مراکز خرید مدرن به آگوراهای باستانی، میدین و بازارهای قرون وسطایی شهرهای اروپایی بر می‌گردد. انقلاب صنعتی قرن نوزدهم مفهوم فروشگاه بزرگ<sup>۱</sup> را ایجاد کرد و تمایل به بهبود زندگی با دور شدن از شهرهای آلوده صنعتی، مراکز خرید حومه‌های شهری متولد شدند. مراکز خرید در یک سیر تکاملی از مراکز خرید حومه‌های شهری که اینزرهاوارد با ابداع مفهوم باغشهر پیشرو آن بود به گردش بازارها که تکامل یافته‌ترین مراکز خرید در نوع خود هستند و شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌های متنوع تفریحی و خرید می‌باشند، رسیده‌اند (Paco, 2004:225). گردش بازارها نه تنها به عنوان مقاصد خرید به ارائه خدمات می‌پردازند، بلکه در برگیرنده مجموعه بزرگی از انواع تفریحات و تجربیات سرگرمی و گذران اوقات فراغت نیز می‌باشند. از دهه ۱۹۹۰ به بعد ابداعات بزرگ تکنولوژیکی در سیستم‌های توزیع، منجر به ظهور انقلابی دیگر در خرده فروشی شد: Big-Box Store<sup>۲</sup>، فروشگاه تخصصی شده با مقیاس بسیار بزرگ. با این پیشرفت‌های فنی و تکنولوژیکی، مراکز خرید، کارکرد منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای یافته و در ادامه سیر تکاملی خود از دهه‌های قبلی، انواع مختلفی از خدمات و کالاها را برای مشتریان خود ارائه می‌دهند (Kimitta and Ball: 2001, 22 & Doucet, 2001, 67). در جدول شماره ۱ سیر تحول و تکامل مراکز خرید از دهه ۱۹۵۰ تا به امروز آورده شده است. همانگونه که در این جدول مشاهده می‌گردد، این مجموعه‌های تجاری از زمینه‌های انحصاری خرده فروشی به سمت تأثیر پذیرفتن از پیشرفت‌های فنی و اطلاعاتی کشیده شده‌اند. به عبارت دیگر ابداعات و پیشرفت‌های نیمه دوم قرن ۲۰ تأثیر عمیقی بر کارکرد، خدمات و حتی شکل کالبدی آنها بر جای گذاشت (Kim et al, 200: 63).

## مفهوم شناسی

با توجه به محور اصلی این نوشتار که معرفی اصول راهنمای تدوین سند راهبردی در برنامه‌ریزی مجموعه‌های تجاری است، به منظور آشنایی اولیه با ادبیات برنامه‌ریزی راهبردی، در این بخش به ارائه تعاریفی از مجموعه مفاهیمی که از بُعد نظری در این گونه برنامه‌ریزی‌ها رایج است، پرداخته می‌شود. در برنامه‌ریزی راهبردی سه مفهوم کلیدی وجود دارد که



گرایش دارد (Hodgkinson, 2002:92). این نوع تصویر سازی موقعیتی را تعریف می‌کند که در آن، زمینه‌ی مورد برنامه ریزی (در اینجا مجموعه‌های تجاری) در وضعیت مطلوب و بهینه خود باشد (Eigeles, 2003:209). به گفته مینتزبرگ بسیاری از موفقیت‌های استراتژیک بزرگ حقیقتاً دارای بینش‌های بزرگی بوده‌اند که بسیار کاراتر از طرح‌های پردقت عمل کرده‌اند (Mintzberg, 1999:76). قبل از هر گونه برنامه‌ریزی و اقدامی، باید آینده‌ای که در تلاش برای دست یابی به آن هستیم ترسیم شود (Murray and Greens, 2006:364).

یک چشم انداز با توجه به اینکه آینده مطلوب زمینه مورد برنامه‌ریزی بر اساس آن به تصویر کشیده می‌شود باید دارای ویژگی‌هایی باشد که در زیر برخی از مهمترین این ویژگی‌ها آمده‌اند:

- انگیزش را در ساکنان شهر و مسئولین شهری باشد.
- فراتر از محدودیت‌های موجود نگاه شده باشد (حمادی، ۱۳۸۴: ۵۷).
- جهت حرکت زمینه مورد برنامه‌ریزی (شهر) را نشان دهد.
- بایستی کوتاه، شفاف، قابل فهم همگان و راهبردی باشد (Kilpatrick and Silverman, 2005:26).

### اهداف

اهداف بیان دقیق‌تر چشم‌انداز می‌باشند و در واقع رسیدن به چشم انداز آتی مطلوب زمینه مورد برنامه‌ریزی را تسهیل می‌کند. اهداف به دو دسته تقسیم می‌شوند:

الف) اهداف کلی<sup>۹</sup> که نشان دهنده خواسته‌های بلند مدت هستند و خط مشی کلی دارند و

ب) اهداف خاص<sup>۱۰</sup> که تفصیلی‌تر از اهداف کلی و در واقع نشان دهنده میزان موفقیت در دستیابی به اهداف کلی و در راستای آن هستند (Johnson, 1994:4).

اهداف کلی مسیر بهینه حرکت را کنترل نموده و در راستای تصویر مطلوب آینده هستند. این اهداف در ارتباط با یک یا دو مفهوم کلیدی می‌باشند که یکی از آنها موقعیت استراتژیک شهر در محیط رقابتی در سطح منطقه‌ای و ملی می‌باشد (Murray and Greens, 2006:365).

اهداف خاص، اهداف کلی را به صورت تفصیلی‌تر بیان کرده و معیاری جهت حرکت در مسیر آنان می‌باشند به عبارت دیگر این گونه اهداف، مسیر چگونگی رسیدن به اهداف کلی را نشان می‌دهند (Ibid:365).

### استراتژی

استراتژی عبارت است از برگزیدن برنامه‌های فعالیتی لازم برای رسیدن به آماج و هدف‌های اساسی سازمان و تخصیص منابع در رابطه با محیط سازمان (امیر کبیری، ۱۳۷۷:۳۰). استراتژی به معنی الگو، وضعیت یا دیدگاه می‌باشد (Mintzberg, 1999:5).

استراتژی به عنوان تعیین هدف‌های دراز مدت سازمان و تخصیص منابع و تدارک برنامه‌ها برای رسیدن به این اهداف تعریف می‌شود (Chandler, 1977:13). در همین زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک در دنیای تجارت در قالب اهداف کلان، اهداف خرد و استراتژی، فعالیت‌های رسیدن به

در هر زمینه‌ی مورد برنامه‌ریزی بکار می‌رود. به عبارت دیگر به عنوان مثال در برنامه‌ریزی مجموعه‌های تجاری، برنامه‌ریزی از ارائه تصویری مطلوب و خواستنی (چشم انداز<sup>۱۱</sup>) از این مجموعه آغاز و با تعیین اهداف کلان و خرد، استراتژی‌ها و سیاست‌های گوناگون برای دستیابی به این اهداف و در نهایت تصویر مطلوب تهیه و تنظیم می‌گردد. در ادامه به بیان تفصیلی این مفاهیم و ویژگی‌های هر یک پرداخته می‌گردد.

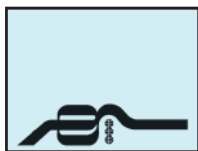
### جدول ۱: سیر تکاملی مراکز خرید

دهه	مرحله تکامل	انقلاب در عوامل محیطی	زمینه خرد فروشی
۱۹۵۰	مال کوچک <sup>۱۲</sup> و ضمیمه شده (بدون برنامه‌ریزی در ایجاد و شکل معماری آنها)	ساخت بزرگراهها و ظهور حومه‌های شهری	صرفاً مجموعه کالا
۱۹۷۰	مال کارخانه ای <sup>۱۳</sup> (با هدف پایین نگه داشتن قیمت برای مشتریان با درآمد متوسط رو به پایین)	موقعیت اقتصادی متغیر و پرنوسان و افت درآمدهای مشتریان	مجموعه کالاهای طبقه شده بر اساس قیمت
۱۹۸۰	مال‌های بزرگ و متنوع <sup>۱۴</sup> (با هدف هدف آسایش مشتری همراه با ارائه طیف گسترده و باکیفیتی از اجناس)	ظهور و افزایش خانواده‌هایی با درآمدهای دوگانه	مجموعه طبقه بندی شده بر اساس انواع کالاهای مورد نیاز
۱۹۹۰	مال مجازی <sup>۱۵</sup> (با هدف افزایش سرعت و راحتی در خرید، ارائه اطلاعات فوری به مشتری و در دسترس بودن کالا از طریق اینترنت در خانه، محل کار و غیره)	تکنولوژی اطلاعات و بزرگراههای اطلاعاتی و انقلاب در سیستم‌های توزیع کالا، مشتری‌های محدود	طبقه بندی شده بر اساس سلیقه و خواست مشتری در یک فضای مجازی
۲۰۰۰	مراکز خرید Lifestyle همراه با تغییرات اجتماعی - فرهنگی جمعیت شامل تغییر در ارزش‌ها، نگرش‌ها، باورها و رفتارها	مشتری‌های فراوان، ظهور خانوارهای تک نفره، تکنولوژی اطلاعات، تکنولوژی تعاملی، آشکار شدن این واقعیت که در مطالعات مشتری در برنامه‌ریزی مجموعه‌های تجاری، تغییرات فرهنگی و اجتماعی بسیار مهمتر از تغییرات جمعیتی است.	Lifestyle <sup>۱۶</sup>

Source: Kim et al, 2003

### چشم‌انداز

چشم انداز در برنامه‌ریزی استراتژیک، اولین گام محسوب می‌شود. هدف از چشم انداز، تصویر کردن آینده مطلوب شهر می‌باشد. که اصطلاحاً به آن چشم انداز می‌گویند. چشم انداز یک الهام و ادراکی نسبت به آینده دلخواه ایجاد می‌کند و اغلب به یک تصویر سازی قوی از یک طرح



موفقیت را تنظیم و سازماندهی می‌کند.  
حرکت فراتر از کلیشه‌ها، موانع روانشناسی و قومیتی و نژادی  
تمرکز بر بخشهای تجارت مرکزی یا CBD ها

موقعیت یک مجموعه تجاری در موفقیت‌های آتی آن نقش حیاتی دارد.  
موقعیت گیت وی مال<sup>۱۳</sup> در CBD سنت لوئیس: تصاویر ۱ و ۲



نگاره ۲

## اصول راهنمای تدوین سند راهبردی

ملاحظات استراتژیک در رابطه با برنامه‌ریزی توسعه مجموعه‌های تجاری (مراکز خرید) بطور کلی در چهار سرفصل دسته بندی می‌گردند:

- حوزه استراتژی‌های مکان یابی
  - حوزه استراتژی‌های تحقیق و مشاوره
  - حوزه استراتژی‌های طراحی و اجاره مختلط (ترکیبی)
  - حوزه استراتژی‌های مالی
- این سرفصل‌ها هر کدام بصورت جداگانه و در قالب اهداف کلان، اهداف خرد، استراتژی‌های و اصول راهنما تشریح می‌گردند.<sup>۱۱</sup>

## - حوزه استراتژی‌های مکان یابی

موقعیت مکانی یک پروژه تجاری از جنبه‌های اساسی برنامه‌ریزی استراتژیک مجموعه‌های تجاری به شمار می‌رود. برنامه‌ریزان استراتژیک همواره در زمینه تصمیمات مربوط به اختصاص منابع فضایی با چالش‌های متعددی روبرو هستند. بطوریکه همراه با تغییرات جمعیتی، روندهای بازار و دیگر تغییرات در عوامل محیطی، نیاز به توسعه و تطابق تسهیلات با این تغییرات را ضروری می‌سازد. (Hesse and Daskin, 1998,424)

## هدف کلان

یافتن مکان‌هایی که موفقیت فوری و دراز مدت توسعه مراکز خرید پیشنهادی را تضمین کند.

## اهداف خرد

- جستجوی بازارهای هدف از طریق ارزیابی پایه اقتصادی و جمعیتی بازارها در سطح کلان، متوسط و خرد
- ارزیابی سطوح رقابت و تدارک خرده فروشی
- دانستن اینکه کجا را بایستی نگاه کرد<sup>۱۲</sup>.



نگاره ۱

## استراتژی‌ها

تمرکز بر نواحی رشد  
تمرکز بر مقاصد، کانال‌ها و شیوه‌های حمل و نقل

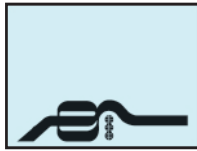
## اصول راهنما

- استراتژی‌های مکان یابی در وهله اول بر اساس یک درک پتانسیل بازار در سطوح کلان و متوسط قرار دارند. اطلاعات مقایسه‌ای از تعداد جمعیت و خانوارها، درآمد آنها و جریان سرمایه بین مناطق بایستی بدست بیایند. یک سرانه ساده یا نرخ رئیس خانوار بر اساس متوسط‌های استانی و ملی نمی‌تواند برای فهم پتانسیل بازار کافی باشد.

- ملاحظه نهایی در خصوص ارزیابی سطح کلان این است که مقاومت روانشناختی با درک بی ثباتی سیاسی، جرم و قوم گرایی مرتبط است. این مشکلات یکی از بزرگترین موانع جذب سرمایه گذاران خصوصی به ناحیه محسوب می‌گردد.

- یک ارزیابی سطح متوسط در شرایط استراتژی مکانی، بر روی یک شهر ویژه، روستا یا ناحیه تجاری تمرکز دارد و موضوعات مربوط به قوانین و فضای خرده فروشی را در یک بازار خاص مرور نموده و همچنین کیفیت ساختار خرده فروشی و تجار و بازرگانان را بررسی می‌نماید. بدینسان غیبت بازرگانان ملی در بازار چیره شده توسط افراد مستقل (در ناحیه) به عنوان یک شاخص پتانسیل توسعه مراکز خرید محسوب می‌گردد. از دیدگاه قوانین خرده فروشی، یک نظر رایج این است که بایستی بررسی گردد که آیا تدارکات یک بازار قوی است، اشباع شده، ضعیف است و یا در حال نقصان و کاهش می‌باشد. به عبارت دیگر ظرفیت بازار باید برآورد گردد.

- تمامی بازرگانان و تجار لزوماً نمی‌خواهند که در یک ردیف واقع شوند، بنابراین مکان‌های مرکزی دیگر در مجاورت سلسله مراتب، همچنان محبوب هستند. در این زمینه، هتل‌ها در شهرهای کوچک برخی فرصت‌های مناسبی



را برای توسعه مرکز خرید فراهم می‌آورند.

- مکان دیگر جذاب در سطح خرد، در نزدیکی ورودی جاده اصلی به یک شهر است جایی که جایگاه سوخت رسانی همراه با یک مغازه کوچک و تسهیلات غذای سریع<sup>۱</sup> می‌تواند استقرار یابد. زمانی که استقرار یک مرکز خرید برای چنین سایتی توجیه شود، سپس اضافه شدن یک پمپ بنزین می‌تواند دوام و سودمندی اقتصادی را تسهیل کرده و بالا ببرد. همچنین مکان‌های ورودی جاده اصلی در شهرهای با موقعیت نازل از نظر اقتصادی بسیار خواستنی و حیاتی هستند (Scott, 1990:43).

## ۲- حوزه استراتژی‌های تحقیق و مشاوره اهداف کلان

- قرارگیری تصمیم توسعه براساس مطالعات پتانسیل بازار دقیق  
- احراز پذیرش یا رد پروژه در کمترین زمان ممکن

### اهداف خرد

- انجام مطالعه سودمندی و امکان پذیری بر اساس جمعیت شامل تحلیل ناحیه تجاری  
- مطالعات مربوط به زمان و هزینه مؤثر در گیر در پروژه  
- تعیین قانونی گروه‌های ذینفع  
- ارتقاء پروژه در سطوح سیاسی و اجتماعی  
- پرداختن به نگرانی‌های اجتماعی و ادراکات منفی (مشخص نمودن آنها)

### استراتژی‌ها

- بهره‌گیری از خدمات حرفه‌های تجربی (تیم تحقیق، برنامه‌ریز شهری، معمار، مهندس ترافیک، متخصص محیط زیست).  
- تنظیم اهداف توسعه (در سطح خرد) با این گروه  
- تمرکز بر روی روندهای جدید  
- شفاف و صادق بودن در چانه‌زنی‌ها و مباحثات

### اصول راهنما

• همه پروژه‌های توسعه‌های مراکز خرید نیازی به مطالعات تحقیقی کامل و پرهزینه تجربی ندارند.  
• در مورد بازارهای در حال ظهور، جایی که درآمدهای حاصل از کاهش هزینه یک موضوع مهم و بودجه‌های تحقیقاتی محدود است، بایستی روش‌هایی بکارگرفته شوند که از طریق آنها با تحقیقاتی کاربردی و با کمترین هزینه بیشترین بهره برداری حاصل گردد.  
این روش‌ها می‌تواند به توسعه دهندگان و محققان در آزمودن پتانسیل قدرت خرید ناحیه تجاری کمک کند. با این وجود تأیید پیش فرض‌های ساخته شده در مورد ضوابط سهم بازار می‌تواند از طریق مطالعه الگوهای خرده فروشی و کیفیت بازرگانان و رقابت در یک ناحیه ویژه تجاری بدست آید.  
• جایی که توسعه دهندگان به محققان حرفه‌ای برای هدایت مطالعات نیاز

دارند، گستره بررسی‌های تجربی می‌تواند به بررسی خریداران به منظور تعیین تصویر (شرح) ناحیه تجاری، برای ذخیره زمان و هزینه، محدود گردد، یک محقق تجربی به تعیین حدود ناحیه تجاری که می‌تواند در حد فاصل یک ناحیه تجاری برتر با مشورت افراد با تجربه و مدیران بپردازد. بعلاوه مسیرهای متفاوت حمل و نقل در ارتباط با مکان مرکزی با جمعیت از نظر فیزیکی محرک و نقطه شکست از طریق GPS تعیین گردد.

• تحقیقات مرکز خرید آینده با توجه به بازارهای در حال ظهور باید بیشتر بر روی روندهای اقتصادی و متغیرهای درآمد، رفتار مشتری، انتخاب محصول، ترکیب اجاره، تأثیر تجارت الکترونیک، تغییرات در موضوع سلامت و استراتژی‌های مدیریت تمرکز کند. تغییرات در الگوهای مصرف مشتری بایستی موضوع تحقیقات جاری قرار گرفته و راهنمای تصمیم‌گیری‌های حساس باشد (Prinsloo, 2000:120).

• رویکرد مشخصات درآمد خانوار بایستی به عنوان یک پایه مناسب و قالب کلی جهت ارزیابی قدرت خرید خرده فروشی به حساب آید. همچنین دیدگاه‌ها و فعالیت‌های تحقیقی در این زمینه بایستی برای کمک در انتخاب محل و بازاریابی مراکز خرید مرور و بررسی گردد.

• استراتژی‌های مشورتی (گروه‌های علاقه مند اجتماعی و سیاسی) برای توسعه مراکز خرید بایستی بر روی مذاکره و مشاوره کامل با ساختارهای رسمی و غیر رسمی و نیز گروه‌های علاقه‌مند تمرکز کنند. فرایند مشورت و مذاکره از طریق فرایند مشارکت اجتماعی و تأیید قدرت‌های محلی کسب گردد. در این رابطه شفافیت یک اصل بسیار مهم است.

• مشاوران نبایستی تنها به ساختارهای رسمی محدود گردند، بلکه باید گروه‌های محلی کار، انجمن‌ها و سازمان‌های غیر دولتی محلی و سایر گروه‌های ذینفع و ذی نفوذ مشارکت داشته باشند (Warrington, 2001:272).

## ۳- حوزه استراتژی‌های طراحی و ترکیب اجاره

طراحی مراکز خرید در قالب طرح‌های توسعه شهری، عملی بسیار حساس و تعیین کننده است. یک مرکز خرید باید یک مجموعه کامل انسانی را در بر داشته باشد. به طور عمده در طراحی مرکز خرید سه سطح وجود دارد: محلی یا "MiniMall"، اجتماعی یا "MaxiMall" و منطقه‌ای یا Megamall. طراحی مرکز خرید متناسب با هر سطحی باید الزامات و نیازمندی‌ها را در نظر بگیرد (Brown, 2005: 84).

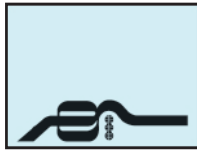
از سوی دیگر طرح‌های توسعه شهری در سراسر دنیا، تنها از راه ایده‌های طراحی شکل نمی‌گیرند، بلکه تصمیمات بازاریابی بخش خصوصی و عمومی و منابع تأمین مالی نیز در این شکلگیری نقش دارند (جان‌نگ، ۱۳۸۴، ص ۶۸).

### اهداف کلان

- ایجاد یک محیط خرید دوستانه، با کیفیت و امن که تجار و خریداران را به تعداد کافی بطوریکه سود را تضمین نماید، جذب خواهد کرد.

### اهداف خرد

- دستیابی به کارآیی عملی و تجاری در طراحی و انتخاب اجاره کنندگان



- تدارک تسهیلات و امکانات لازم و کافی برای افزایش تعاملات اجتماعی در یک فضای باطراوت و شاد
- تسهیل قدرت تجمعی اجاره کنندگان از طریق گزینش و انتخاب
- اضافه کردن تسهیلاتی برای دوره گردان و دیگر فروشندگان غیر رسمی در صورت نیاز

### استراتژی‌ها

- تنظیم مقاصد توسعه با مقاصد مالی برای مثال هزینه‌های پایین حفاظت و توسعه
- حفظ انعطاف پذیری از طریق ساده کردن طرح
- پیروی از اصول یک طراحی مناسب از جمله تجربیات موفق طراحی در کشورهای پیشرفته
- تمرکز بر روی خرده فروشان آشنا با بازارهای در حال ظهور بویژه اجاره کنندگان منطقه‌ای و ملی
- متحد کردن (ترکیب) مسئولیت‌های زیست محیطی.



نگاره ۳

- در نظر گرفتن تسهیلات و امکانات جهت افزایش روابط و تعاملات اجتماعی از مؤلفه‌های بسیار مهم در طراحی مراکز خرید مدرن محسوب می‌گردد. نگاره ۳

### اصول راهنمای طراحی

- اصول یک طراحی خوب به اتخاذ الگوی روان پیاده از طریق تسهیل فروشگاه بزرگ به عنوان یک عامل جذاب برای خلق جایجایی مطلوب مردم توجه کرده و در نتیجه به ارائه یک پیاده خوب برای مغازه‌های خطی اجازه می‌دهد. مغازه‌های خرده فروشی خطی مناسب بودن یک مکان در درون مرکز خرید را در زمینه‌های ترافیک عابرین، در دید بودن و مجاورت در مغازه‌های مهم ارزیابی می‌کنند (Warrington, 2014: 199).
- چهار اصل طراحی که برای موفقیت یک طرح مجموعه تجاری با تأکید بر

سیستم حمل و نقل خریداران حیاتی هستند، عبارتند از:

۱. خوشه بندی و جداسازی عملکردهای اصلی از جمله پارکینگ عمومی، مغازه‌های خرده فروشی و غرفه‌های دوره گردان و فروشندگان غیر رسمی
۲. قرار دادن مرکز خرید بین طبقات و مرکز تجاری/خرده فروشی تقاطع مسیرها (گره‌ها)

۳. گنجایش و جا دادن یک سوپر مارکت و دستکاری موقعیت ورودی در مرکز
۴. تدارک مغازه‌های کوچک (برای بازرگانان آینده) در مجاورت با فعالیت‌های ممتاز و عالی

• مکان یابی غرفه‌های غیر رسمی (که معمولاً از مسائل حقوقی و قانونی رها هستند) در طول دو سوی مغازه‌ها بویژه در طبقات همکف سازماندهی کردند، بطوریکه راه‌های جداگانه‌ای بین این غرفه‌ها و مغازه‌های رسمی وجود داشته باشد.

• اصول دسته بندی (همپیوستگی) و جداسازی بایستی از طراحی مغازه‌های رسمی پیروی کرده و معطوف به آنها باشد. بطور کلی سه نوع گسترده از مغازه‌های رسمی در مراکز خرید وجود دارد: مغازه‌های بسیار بزرگ و مرجع، مغازه‌های خطی منطقه‌ای یا ملی<sup>۱۵</sup> بسیار بزرگ و مغازه‌های وابسته.

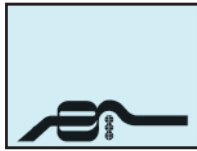
• تسهیلات تبلیغی رسمی یک مشخصه مهم برای مراکز خرید محسوب می‌گردد که در طراحی‌ها در خور توجه‌اند. یک تبلیغ خوب سازماندهی شده تعداد بسیار زیادی از مردم را جذب خواهد کرد و بهتر است که این تسهیلات در نزدیکی فضای باز یا نواحی پارکینگ مکان یابی گردند. حتی‌الامکان سعی گردد برای جلوگیری از مسدود شدن ورودی‌های مرکز خرید و یا صدمه دیدن جلوخان‌های آن از قرار دادن آنها در این مکان‌ها خودداری گردد.

• اصل مهم دیگر در طراحی مجموعه‌های تجاری، طراحی به شیوه‌ای است که مطابق با نیازهای گروه‌های هدف خود باشد. یک طراحی موفق زمانی است که انتظارات بازدیدکنندگان و سرمایه گذاران را مورد توجه قرار داده و آنها را برآورده سازد (Kinley et al, 2002: 70).

طراحی مرکز خرید در مؤثرترین و اساسی ترین حالت خود، با خیابان‌ها و پارکینگ بسادگی ارتباط برقرار می‌کند. زمانی که چیدمان فضایی بخوبی سازماندهی شده باشد، این ارتباط از بالا به پایین و از سطح کلان خیابان تا سطح خرد مغازه‌های کوچک برقرار می‌گردد. در برخی موارد یک مرکز خرید با طراحی خوب و جذاب موقعیت ضعیف آنرا خنثی می‌کند (Brown, 2005: 115).

### اصول راهنمای اجاره ترکیبی

سطوح مختلف آستانه برای تعیین امکان دستیابی به حداقل حجم معاملات سنجش می‌تواند از طریق ارتباط میان درآمد و هزینه مورد ارزیابی قرار گیرد. با توجه به بخش درآمد پایین، یک استدلال واضح وجود دارد که در مورد انواع اجاره کنندگان محتمل و غیر محتمل غالب است و آن نیازهای بازار و توان حمایت آن است. برای مثال یافتن بنگاه‌های اقتصادی و مغازه‌هایی چون اسباب بازی، هنر، وسایل باغبانی و استخر، دکوراسیون داخلی، آژانس‌های مسافرتی، مغازه‌های حیوانات اهلی، کامپیوتر و عتیقه فروشی در بازار با درآمد پایین بسیار غیر محتمل است.



- سازماندهی تامین مالی عمومی یا کمک‌های مساوی (سرمایه‌ای) در صورت امکان  
- کسب اختیارات محلی در زمینه سازماندهی امور حمل و نقلی مجموعه‌های تجاری

### استراتژی‌ها

- پایین نگه داشتن هزینه‌ها در حد امکان در تمامی حساب‌ها  
- ملاحظه شرایط حجم و گردش معاملات برای تکمیل اجاره پایه  
- پذیرش اصل ریسک در مورد سودهای دراز مدت  
- تمرکز بر مشارکت اجرا کنندگان ملی و منطقه‌ای  
- تضمین اینکه مذاکرات برای آغاز کار بصورت اسناد معقود می‌گردند.

### اصول راهنما

- چهار استراتژی مالی کلیدی در این زمینه وجود دارند:

- درآمد اجاره بها
- مدیریت هزینه‌ها
- هزینه‌های توسعه
- تأمین مالی

- اصل دستیابی به سناریوی کمترین هزینه در این واقعیت ریشه دارد که برخی از پایین ترین نرخ‌های اجاره‌ای قابل دستیابی با مکان‌های خرده فروشی بازارهای در حال ظهور همبستگی کامل دارند. تنها یک استراتژی وجود دارد که می‌تواند به هدف حداقل اجاره بها (هدف اجاره کننده) و حداکثر بهره (هدف موجر) دست یابد و آن تنظیم و تدبیر اجاره بهای گردش و حجم معاملات است. برای تضمین اینکه حداقل درآمد مطلوب اجاره بها قابل دستیابی باشد (بر اساس حداقل مود نیاز بازگشت سرمایه)، بایستی بهره پایه مورد چانه زنی قرار گرفته و به میزان زیاد یا حداقل اندکی بالای نرخ تورم تنظیم گردد.

- مدیریت هزینه‌ها بر روی مدیریت روز به روز موارد اداره کردن اجاره، امنیت، پاکیزگی و حفاظت بعلاوه هزینه‌های ثابت بلند مدت از جمله بیمه، نرخ‌ها، پرداخت‌های اجاره زمین و اشتراک آب و برق تمرکز می‌کند.

- اصول راهنمایی که به مدیریت هزینه‌ها در پایین ترین حد کمک می‌کند عبارتند از:

- \* جانشین کردن یک مدیر تمام وقت با ترکیب یک سرپرست و یکی از اجاره کنندگان
- \* سیستم‌های امنیتی مرتبط با شرکت‌های امنیتی خصوصی با عکس العمل هماهنگ و واحد
- \* طراحی فضای مرکزی همراه با امنیت ذهنی و روانی
- \* امنیت درهای ورودی و حصارها برای اطراف مرکز خرید
- \* مذاکره برای نگهداری، تأمین امنیت و بهره مندی از تسهیلات با کیفیت با شورای محلی
- \* طراحی کم هزینه برای حفاظت ساختمان‌ها با انتخاب دقیق مواد ساختمانی
- \* طراحی مراکز با نور طبیعی که به پایین آوردن هزینه الکتریکی کمک می‌کند.

تقاضای کافی برای این گونه کالاها و خدمات که در بازارهای پر درآمد رایج است، وجود ندارد. از سوی دیگر انواع مغازه هایی وجود دارند که در بازارهای کم درآمد بسیار رایج اند، مانند سوپرمارکت ها، پوشاک و وسایل خانه. برای سود بخش بودن هزینه ها، ناحیه قابل اجاره سوپرمارکتها در کل توسعه، نباید از ۳۰ درصد فراتر رود.



تصویر ۵: ارتباط کالبدی مرکز خرید با مناطق شهری اطراف خود حیاتی است.

### ۴- حوزه استراتژی‌های مالی

یکی از مهمترین موضوعات قابل توجه در برنامه‌ریزی و اجرای یک پروژه بویژه پروژه‌های تجاری، تأمین مالی پروژه است.

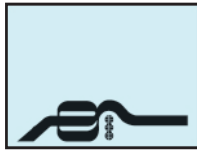
اهمیت نحوه تأمین مالی یک پروژه سرمایه گذاری، آنرا به عنوان یکی از زمینه‌های پیش نیاز هر گونه اقدام برای سرمایه‌گذاری در سال‌های اخیر مبدل نموده است. بنابراین برنامه‌ریزی و تعیین استراتژی‌های کارآ در زمینه نحوه تأمین مالی پروژه سرمایه‌گذاری از نکات بسیار حیاتی در هر گونه برنامه‌ریزی بویژه برنامه‌ریزی مجموعه‌های تجاری به شمار می‌رود، بطوریکه عدم برنامه‌ریزی صحیح تأمین مالی پروژه می‌تواند به شکست آن منجر شود (Lwory, 2000:82)

### اهداف کلان

- کسب (دستیابی به) یک جریان درآمدی و تضمینی کارآ که تعهدات مالی را تأمین نماید.

### اهداف خرد

- تعادل ریسک مشخصات مکانی، زمین، ساختمان و کیفیت اجاره،
- انتخاب اجاره کنندگانی با سطح تعادل قوی و تیزهوشی تجاری برای حداقل ۷۰ درصد از نواحی قابل اجاره
- مذاکره و چانه زنی مطلوب و پایدار در زمینه‌های اجاره و لیزینگ



توجه به این معیارها در ابتدای کار می‌تواند بسیار تسهیل کننده و راهگشا باشد (Warrington, 2001: 298).

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

پیشینه‌های مراکز خرید مدرن به آگوراهای باستانی، میادین و بازارهای قرون وسطایی شهرهای اروپایی بر می‌گردد. انقلاب صنعتی قرن نوزدهم مفهوم فروشگاه بزرگ<sup>۱۶</sup> را ایجاد کرده و با تمایل به بهبود زندگی با دور شدن از شهرهای آلوده صنعتی، فروشگاه‌های عظیم و مراکز خرید حومه‌های شهری متولد شدند.

مراکز خرید در یک سیر تکاملی از مراکز خرید حومه‌های شهری که ابنزر هاوارد با ابداع مفهوم باغشهر پیشرو آن بود به گردش بازارها که تکامل یافته‌ترین مراکز خرید در نوع خود هستند و شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌های متنوع تفریحی و خرید می‌باشند، رسیده‌اند. مرکز خرید موفق‌ترین مفهوم کاربری زمین و تجارت خرده‌فروشی در قرن ۲۰ بوده است. امروزه مراکز خرید از چنان نفوذی برخوردار شده‌اند که به تمام یک منطقه مادرشهری در یک سیستم سلسله‌مراتبی شامل: مراکز همسایگی، ناحیه‌ای، منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای خدمات می‌دهند.

با توجه به این نقش و عملکردی که این مجموعه‌های تجاری در فعال نمودن مناطق شهری از ابعاد اقتصادی، اجتماعی و تفریحی دارند، برنامه‌ریزی راهبردی برای ایجاد و توسعه آنها نیز از حساسیت خاصی برخوردار می‌باشد. در این مقاله به اصول و مباحث اساسی در برنامه‌ریزی راهبردی این گونه مجموعه‌های تجاری پرداخته شد و مشخص گردید که چهار حوزه استراتژیک در برنامه‌ریزی آنها وجود دارد که باید مد نظر قرار گیرند: حوزه ملاحظات مکان‌یابی، حوزه ملاحظات طراحی و اجاره، حوزه ملاحظات تحقیق و مشاوره و حوزه ملاحظات مالی. در هر یک از این حوزه‌ها اهداف کلان و خرد، استراتژی‌ها و اصول راهنما بررسی و تبیین گردید.

البته قابل ذکر است که این مباحث و اصول حالت کلی برنامه‌ریزی برای ایجاد و توسعه مجموعه‌های تجاری را مد نظر داشته و بدیهی است که جزئیات این گونه برنامه‌ریزی بسته به شرایط محلی و جغرافیایی، ساختارهای اقتصادی و مالی و نیز توان و بنیه علمی کشورهای مختلف متفاوت است.

بطور کلی می‌توان چنین گفت که در هر چهار حوزه مورد بررسی، چند نکته کلیدی و استراتژیک وجود دارد که توجه به آنها اهمیتی ویژه دارد، این نکات عبارتند از:

- جامع‌نگری در مطالعات مکان‌یابی و در نظر گرفتن تمامی عوامل موثر و دخیل در موفقیت یک مجموعه تجاری از بُعد مکان‌یابی
- مشارکت ذینفع‌ها و ذینفوذها در برنامه‌ریزی و توسعه مجموعه‌های تجاری
- انجام مطالعات و تحقیقات دقیق و مستند و مشورت دائم با متخصصین مختلف رشته‌های مرتبط با موضوع
- طراحی متناسب با شرایط بومی و محلی
- مدیریت هزینه‌ها و برنامه‌ریزی برای تامین مالی پروژه

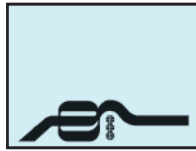
- در مورد هزینه‌های توسعه این واقعیت وجود دارد که توسعه مراکز خرید امن و با هزینه نگهداری پایین و همچنین زیبا قطعاً با روش کمترین هزینه هماهنگی کامل نخواهد داشت. اما برخی ملاحظات و اقدامات عملی می‌تواند هزینه‌های توسعه را کاهش دهد از جمله مهمترین آنها عبارتند از:

- طراحی غیرپیچیده و ساده، مراکز با طرح باز و طراحی سقف‌های سبک و کاهش ابعاد و یتیرینی مرکز خرید البته بطوری که به نمای کلی مجموعه خللی وارد نسازد. سرمایه‌گذاران و برنامه‌ریزان حرفه‌ای در طراحی، به منظور جذاب ساختن یک مرکز خرید از روش‌های ساده‌ای استفاده می‌کنند (Roth, 2008: 294).
- کاهش فضای پارکینگ (از طریق کاهش مقدار فضای اختصاص داده شده برای هر اتومبیل)
- برای یک "طراحی ساده" بکارگیری یک تیم حرفه‌ای ضروری است و چانه زنی برای کاهش تعداد طراحان
- مذاکرات با مقامات محلی و مرکزی برای گرفتن امتیازات سرمایه‌گذاری از جمله معافیت‌های مالیاتی و گرفتن تخفیف در هزینه‌های زیرساختی مانند آب، برق و مانند آن
- روش ساخت می‌تواند از حالت یک پیمانکار اصلی به حالت مدیریت ساخت تغییر یابد بدینسان که عملیات ساختمانی توسط انواعی از پیمانکاران فرعی و زیر نظر مدیریت پیمان انجام گیرد.

کسب منابع مالی برای توسعه مرکز خرید در یک موقعیت اقتصادی پرنوسان، بسیار مخاطره‌آمیز و دشوار است. یک تحلیل از عوامل تأثیرگذار بر نوع و شیوه رشد مراکز خرید، اهمیت منابع تأمین مالی را نشان می‌دهد. برای مثال وام دهندگان عموماً در اوایل دهه ۱۹۸۰ بطور مستقیم منابع مالی توسعه دهندگان را تأمین می‌کردند اما رکود بازار مالی سال‌های ۱۹۸۹-۱۹۸۶ منجر به کاهش در ارزش‌های بنگاه‌های املاک توسعه دهندگان گشت و به این ترتیب موقعیت‌های مثبت آنها کاهش یافته و نرخ‌های بدهی آنها افزایش یافت (Balasubramanian and Mathur, 2005: 8).

با این وجود تأمین مالی توسعه مجموعه‌های تجاری از جمله مراکز خرید ناممکن نیست اما بایستی برخی الزامات دقیق و سختی که مؤسسات مالی وضع می‌کنند را برآورده سازد که شامل معیارهای زیر می‌باشد:

- تعهدات در قبال اجاره کنندگان ملی/منطقه‌ای برای حداقل ۷۰ تا ۸۰ درصد از بخش قابل اجاره
- متقاضی باید از نظر مالی تنها ۷۰ درصد منابع مالی مورد نیاز را وام بگیرد.
- موقعیت باید خوب در نظر گرفته شود که برای جایگزینی اجاره کنندگان، در صورت لزوم، احتمال آن زیاد باشد.
- مطالعات جمعیتی، امکان‌سنجی و نیز مطالعات سوددهی بایستی انجام و جمع‌بندی شده باشند.
- اجاره زمین باید حداقل یک اجاره طولانی مدت و بصورت ثبتي به نفع تأمین کننده مالی باشد.
- بایستی حداقل یکی از متقاضیان یا شرکاء، یک توسعه دهنده باتجربه در زمینه امور تجاری و مراکز خرید باشد.
- تأیید تمامی مقامات محلی و مقررات منطقه‌بندی کسب شده باشد.



Economic journal 118 ( 527 ) , pp 285-310.

- Scott,j(1990): Commercial property development in black areas, Journal of Building, No 6,pp 41-45.
- Shuguang Wang, Yongchang Zhang, and Yuanfei Wang†(2006): Opportunities and Challenges of Shopping Centre Development in China: A Case Study of Shanghai, Journal of Shopping Center Research, vol 20, pp 19-38.
- Thomas Balsley Association(2007): St.Louis Gateway mall master plan, Planning and urban design agency.
- Underhill, Paco(2004): The Call of the Mall, Simon & Schuster Press, New York.
- Urban land institute (1980):Shopping center developing handbook, Washington DC, Urban land institute.
- Warrington,N (1998):An assesment of the need and justification of a commercial development at Shelly beach, Pinetown.
- Warrington,N (2001):Shopping centre development strategies for emerging market in Kwazulu-Natal, PhD thesis on Geography, University of South Africa.

#### پی نوشت ها

#### 1- department store

۲. اصطلاحی است در خرده فروشی که اشاره به سبک فیزیکی فروشگاه زنجیره‌ای بزرگ دارد و توسط کمپانی هایی توسعه پیدا کرده، اصطلاحات ، superstore megastore و نیز supercenter همچنین اشاره به این بنگاهها دارند.

#### 3- Enclosed shopping mall

#### 4- Factory outlet mall

#### 5- Power centre

#### 6- Cyber mall

۷. این اصطلاح در فارسی به مرکز سبک زندگی یا مرکز زندگی نیز می‌تواند ترجمه گردد.

#### 8- Vision

#### 9- Goals

#### 10- Objectives

۱۱ لازم به توضیح است که با توجه به اینکه تنظیم و بیان چشم انداز در هر زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک به خواست و آرمان‌های گروه دخیل در برنامه‌ریزی اعم از مدیران، برنامه ریزان و مردم بستگی دارد، لذا در این نوشتار بیان جزئیات آن لزومی نداشته و بنابراین مقاله در سطح خرد تر ادامه می‌یابد.

#### 12- To “know where to look”

#### 13- Gateway Mall

#### 14- Fast food

۱۵ در اینجا منظور از منطقه‌ای و ملی، برد کالایی و خدماتی مغازه هاست.

#### 16- department store

#### منابع

- احمدی، حسین(۱۳۸۴): استراتژی و شاخص‌های شهری، انتشارات آذر برزین، تهران.
- امیر کبیری، علیرضا(۱۳۷۷): مدیریت استراتژیک، انتشارات ملک، تهران.
- جان لنگ(۱۳۸۴): طراحی شهری، ترجمه سید حسین بحرینی، انتشارات دانشگاه تهران.
- Balasubramanian, S and Mathur, I(2005): Economic concentration in the shopping center and retailing industries: Past patterns and emerging trends, Journal of Shopping Center Research, vol 18, pp 7-44.
- Beyard M., & O'Mara W. (1999). Shopping centre development handbook (3rd ed.). Washington DC: UrbanLandInstitute.
- Brown, G, (2005):Design and value:Special form and the economic failure of a mall, Journal of Shopping Center Research, Vol 15, pp 83-120.
- Chandler, A.D (1962): strategy and structure, the MIT press, Cambridge, Mass.
- Doucet, M. (2001). The department store shuffle: Rationalization and change to the Greater Toronto Area (Rep. No. 5). Toronto: Ryerson University, Centre for the Study of Commercial Activity.
- Eigeles, D (2003):Facilitating shared vision in the organization, Journal of European Industrial Training, Vol 27, Emerald.
- Hodgkinson, M (2002): A shared strategic vision: dream or reality?, The learning Organization, Vol 9, No 2, Emerald.
- James R. Lowry(2000): The Life Cycle Of Shopping Centers, Journal of business horizons, No 27, pp 77-86.
- Kilpatrick, A and Silverman. L (2005): The power of vision, The journal of Strategy & Leadership, Vol 33, No 2, Emerald.
- Kim,Y. Sullivan, P . Trotter, C and Fornet,J(2003): Shopping center lifestyle: A retail evaluation of the 21 century, Journal of Shopping Center Research, Vol 11, pp 93-61.
- Kinley, T. R., Kim, Y.-K., & Forney, J. (2002). Tourist-destination shopping center: An importance-performance analysis of attributes. Journal of Shopping Center Research, 9(1), pp 50-71.
- Kmita, J. & Ball M. (2001). The graying of North America's malls. Business Geographics, 4, 16-19.
- Mintzberg, H (1999): Noteworthy quotes, Strategy & Business, No 14. Elsevier.
- Mintzberg, H (1999): Noteworthy quotes, Strategy & Business, No 14. Elsevier.
- Murray, A J and Greens, K A (2006): New leadership strategies for the enterprise of the future, The journal of information and knowledge management systems, Vol 36, No 4, Emerald.
- Prinsloo,D (2000): Shopping centre marketing trends: Lessens from the united states: Journal of Urban Studies, No 13, pp 110-132.
- Roth, A. E (2008), What have we learned from market design? The