

<https://dx.doi.org/10.30510/psi.2022.299259.2119>

Identify specific business strategies in the Iranian real estate industry and explain the relationship between these strategies and the required core competencies

Abstract

Real estate is an important asset to individuals and organizations. In addition, the large number of jobs involved in this sector, along with the volume of working capital, has led to it being referred to as an economic engine. Research has shown that new challenges in the industry have increased competition and the need to pay more attention to strategic management concepts. The purpose of this study was to identify specific business strategies in the Iranian real estate industry and also to explain the core competencies required in the industry in relation to these strategies. In this research, qualitative research method and inductive logic were used to reach the part from the whole and the sample size was expanded until the data saturation was reached. Finally, the research reached saturation level with 23 samples of interviews with experts with at least ten years of useful work experience in the industry. It should be noted that in order to evaluate the questionnaire, the CVR index was used and in order to evaluate the quality of the research, the Creswell approach was used. Finally, using content analysis extracted from the data, eight industry-specific strategies and three core competencies were introduced in relation to these strategies, and the relationship between the need for each of the competencies and identified strategies was presented.

Keywords: Strategy, Real estate, Real estate development, Core competency

شناسایی استراتژی‌های ویژه کسب و کار در صنعت املاک و مستغلات ایران
و تبیین ارتباط این استراتژی‌ها با شایستگی‌های محوری مورد نیاز

مهدی جباریان^۱
حمید زارع^۲
محمد غفاری^۳
علیرضا سارنج^۴
مصطفی مومنی^۵

تاریخ دریافت :

1401/4/10

تاریخ پذیرش:

چکیده

املاک و مستغلات حجم عظیمی از دارایی افراد و سازمان‌ها را به خود اختصاص داده‌اند. بعلاوه تعداد زیاد مشاغل درگیر با این بخش به همراه حجم سرمایه در گردش باعث شده است که از آن به عنوان یک موتور پیشران اقتصادی یاد شود. تحقیقات نشان داده است که چالش‌های جدید در این صنعت باعث افزایش رقابت و لزوم توجه بیشتر به مفاهیم مدیریت استراتژیک شده‌اند. هدف از پژوهش پیش رو شناسایی استراتژی‌های ویژه کسب و کار در صنعت املاک و مستغلات کشور ایران و همچنین تبیین شایستگی‌های محوری مورد نیاز در صنعت در ارتباط با این استراتژی‌ها بوده است. در این پژوهش از روش تحقیق کیفی و منطق استقرایی برای رسیدن از جز به کل بهره گرفته شد و حجم نمونه تا زمان رسیدن به اشباع داده‌ها گسترش پیدا کرد. نهایتاً پژوهش با تعداد 23 نمونه مصاحبه با خبرگان دارای حداقل ده سال سابقه کاری مفید در صنعت به سطح اشباع رسید. باید متذکر شد که به منظور ارزیابی پرسشنامه از شاخص CVR و به منظور ارزیابی کیفی تحقیق از رویکرد کرسول بهره گرفته شده است. نهایتاً با استفاده از تحلیل مضامین استخراجی از داده‌ها، هشت استراتژی ویژه صنعت و سه شایستگی محوری در ارتباط با این استراتژی‌ها معرفی شدند و ارتباط بین میزان نیاز به هر یک از شایستگی‌ها و استراتژی‌های شناسایی شده، ارائه گردید.

کلمات کلیدی: استراتژی، املاک و مستغلات، توسعه املاک و مستغلات، شایستگی محوری

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشگاه تهران، پردیس فارابی، قم، ایران

^۲ دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه تهران، ایران (نویسنده مسئول).

^۳ استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه تهران، پردیس فارابی، قم. ایران

^۴ استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه تهران، پردیس فارابی، قم. ایران

^۵ استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

مقدمه

مفهوم استراتژی از سال‌های 1950-60 و با افزایش رقابت در بین صنایع مختلف به طور رسمی از سیاست و جنگ وارد بخش کسب

و کار شده است. پیتر دراگر در سال 1995 اولین وظیفه مدیریت ارشد سازمان را پرسش راجع به چستی کسب و کار و اطمینان از پاسخ صحیح به این سوال می‌داند (Drucker, 1954). آلفرد چندلر، نشان می‌دهد که یک استراتژی هماهنگ شده برای ایجاد یک ساختار، مسیر و تمرکز در سازمان ضروریست (Chandler, 1962). پورتر در سال‌های 1980 با تاکید بر رقابت مزیت رقابتی را با تمرکز بر رهبری هزینه، تمایز یا تمرکز بیان می‌کند و می‌گوید که شرکت‌ها برای برتری یابی در کسب و کار بایست بر یکی از این‌ها تکیه کنند (Porter, 1989).

بازار ایران در بسیاری از منابع علمی به عنوان یک بازار نوظهور در نظر گرفته می‌شود (دیلمی عضدی و همکاران، 1399). صنعت ساختمان و املاک یکی از بزرگترین صنایع در این بازار می‌باشد که حجم بزرگی از سرمایه‌گذاری‌ها در سطح فردی، خانوار و ملی را به خود اختصاص داده است (سهیلی و همکاران، 1393). بازار مسکن و ساختمان در واقع بزرگترین بازار مصرفی و سرمایه‌ای در ایران می‌باشد، به طوری که 24 درصد صنایع به طور مستقیم و غیر مستقیم با این بازار در ارتباط هستند و حدود 500 شغل مستقیم و 1238 شغل غیر مستقیم با آن در ارتباطند. مسکن به دلیل سهم قابل توجه آن در اشتغال، سرمایه‌گذاری و تولید ناخالص داخلی و همچنین نقش آن در تحریک سایر بخش‌های اقتصادی به عنوان یک بخش پیشران در اقتصاد ملی تلقی می‌شود (سلیمانی، 1395).

با وجود اینکه صنعت املاک و مستغلات حجم گسترده‌ای از دارایی‌های خانوار و همچنین سرمایه‌گذاری شرکت‌ها را به خود اختصاص داده است، تحقیقات کمی در حوزه استراتژی و صنعت املاک و مستغلات انجام گرفته و شاهد شکاف تحقیقاتی در این زمینه هستیم. از سوی دیگر در حال حاضر صنعت املاک و مستغلات با چالش‌های جدید روبرو است که باعث می‌شوند میزان رقابت در این بخش افزایش یابد (Hudson-Wilson, 2001). شناسایی استراتژی‌های ویژه صنعت از چند زاویه دارای اهمیت است. اول اینکه بر اساس این استراتژی‌ها می‌توان خط مشی‌های فعالیت در کسب و کار را تعیین نمود که می‌تواند به عنوان یک مشارکت کاربردی از پژوهش شناسایی شود. پس از شناسایی استراتژی‌های ویژه سرمایه‌گذاری در صنعت املاک و مستغلات، شناسایی عوامل زمینه‌ای و شایستگی‌های کلیدی در محیط داخلی و خارجی کسب و کار باعث می‌شود که زمینه‌های به کارگیری هر یک از این استراتژی‌ها شناسایی شوند. در گام سوم ایجاد ارتباط بین استراتژی‌های شناسایی شده ویژه صنعت و عوامل زمینه‌ای مورد نیاز برای به کارگیری هر یک از استراتژی‌ها این فرصت را ایجاد می‌کند که چارچوبی به جهت برنامه‌ریزی استراتژی ایجاد گردد که با بهره‌گیری از آن تصمیم گیرندگان در صنعت بتوانند درک بهتری از استراتژی ایجاد کنند. دیگر اهمیت این موضوع می‌تواند بالابردن سطح استراتژی در کسب و کارهای صنعت باشد که در صورت به کارگیری می‌تواند تاثیر مثبتی روی این صنعت و بخش گسترده داشته باشد. بر اساس پیشینه پژوهش و تحقیقات اولیه سوالات زیر به عنوان سوالات تحقیق مطرح شدند:

- استراتژی‌های ویژه کسب و کار در صنعت املاک و مستغلات ایران کدامند؟

- ویژگی‌های هر یک از این استراتژی‌ها چیست؟

- مولفه‌های تاثیرگذار بر این استراتژی‌ها کدامند؟

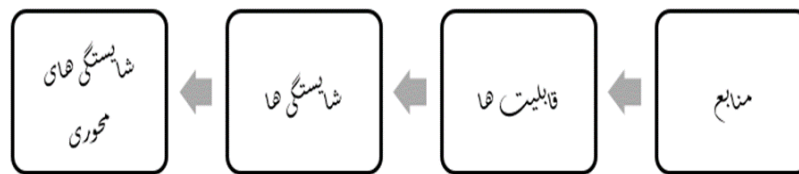
1. مبانی نظری پژوهش

استراتژی در صنعت املاک و مستغلات. در حال حاضر صنعت املاک و مستغلات با چالش‌های جدیدی روبرو است که باعث می‌شود میزان رقابت در این بخش افزایش یابد. متعاقباً صنعت املاک و مستغلات مجبور است تا استراتژی‌هایی را برای آماده کردن شرکت‌ها برای رویارویی با چالش‌های جدید ایجاد نموده و توسعه دهد (Hudson-Wilson, 2001). رقابت‌پذیری روز افزون در املاک و مستغلات باعث توسعه رویکرد خدمت محور در این صنعت شده است. بررسی در حوزه تحقیقات در صنعت املاک و مستغلات نشان‌دهنده کمبود تحقیقات در حوزه‌های مختلف این صنعت می‌باشد. و همچنین بسیاری از این تحقیقات در کسب و کارهای صورت گرفته است که هسته مرکزی آنها املاک و مستغلات نبوده است. هیولت (1999) اذعان می‌کند که سازماندهی شرکت‌های املاک و مستغلات یک مؤلفه اساسی در برنامه‌ریزی استراتژیک آنها است، که هدف آن جلب رضایت مشتری است، اگرچه او استراتژی‌های مربوط به رضایت مشتری را بخشی از "استراتژی بهره‌وری" مجموعه‌ای از استراتژی‌ها می‌داند. که باعث کاهش هزینه‌های انجام کار می‌شود (Hewlett, 1999). همچنین کوزه چی درباره استراتژی‌های سرمایه‌گذاری در املاک و مستغلات ایران چهار استراتژی مستقیم در بخش عرضه را بیان می‌کند که شامل خرید زمین و تامین سرمایه برای ساخت از طریق وام و پیش فروش و غیره، مشارکت در ساخت و ترکیبی از موارد بیان شده می‌باشد که به رقم اشاره به این استراتژی‌ها ترکیبی کاملی از استراتژی‌های ویژه سرمایه‌گذاری و توسعه در صنعت املاک و مستغلات به دست نمی‌دهد (کوزه چی، 1394).

شایستگی محوری. بکارگیری شایستگی در عرصه مدیریتی به دهه 1970 باز می‌گردد (عباسعلی حاج کریمی، 1390). شایستگی محوری که در فارسی (پاسبانی و همکاران، 1391) از آن با عنوان شایستگی هسته‌ای نیز یاد می‌شود، یک مفهوم بر پایه نظریه مدیریت است که توسط پراهالاد و همل مطرح شد (Prahalad, 1990). استراتژی‌هایی که از شایستگی‌های محوری یک سازمان دور هستند، ریسک زیادی به همراه خواهند داشت. بر اساس نظریه شایستگی محوری یک تحلیل دقیق از منابع، توانمندی‌ها، و شایستگی‌های یک شرکت به درک بهتر منابع مزیت رقابتی خواهد انجامید (Javidan, 1998).

شایستگی محوری یک کسب و کار را توانمند می‌سازد تا به سرعت با فرصت‌های متغیر منطبق شود. برای شایستگی محوری سه مشخصه برشمرده شده است: ایجاد دسترسی بالقوه به بازارهای گوناگون، مشارکت در اینجاد مزیت درک شده برای مشتریان، و دشواری در کپی برداری توسط رقبا. یک سازمان به منظور اطمینان از رشد و موفقیت، باید شایستگی‌های محوری خود را شناسایی کرده و روی این حوزه‌ها سرمایه‌گذاری کند و همچنین با تمرکز روی ساخت و حفظ مهارت‌ها آنها را ارتقا دهد (Prahalad, 1990).

ریشه تئوریک شایستگی‌های محوری را بایستی در تئوری چمبرلین دانست که بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت، نقش شایستگی محوری را در ایجاد مزیت رقابتی بیان می‌کند. (حمیدی زاده و حسین زاده شهری، 1387) سازمان با تکیه بر شایستگی‌های محوری خود دارای مزیت رقابتی می‌گردد و موفقیت سازمان‌ها بسته به آن است که تا چه حد توانسته‌اند، منابع منحصر به فردی برای خود مهیا کنند. منابعی که دارای پتانسیل ایجاد مزیت رقابتی پایدار هستند دارای چهار ویژگی می‌باشند. آنها باید ارزشمند، کمیاب، غیرقابل تقلید و غیرقابل جایگزینی باشند. (حمیدی زاده و حسین زاده شهری، 1387؛ Barney et al., 2001).



شکل (1). سلسله مراتب شایستگی‌ها، جاویدان

در ابتدای فرآیند ارزیابی شده در فوق، منابع وجود دارند که پایه شایستگی‌ها هستند. در سطح بعدی قابلیت قرار گرفته‌اند که توانایی سازمان در بهره برداری از منابع می‌باشند. شایستگی‌ها، سومین سطح در سلسله مراتب، ترکیبی چند کارکردی و هماهنگ از قابلیت‌ها می‌باشند. در سازمان‌های دارای چند واحد سازمانی، شایستگی‌های محوری، بالاترین سطح در سلسله مراتب سازمانی می‌باشند که نتیجه بر هم کنش میان شایستگی‌های مختلف واحدهای سازمانی است. شایستگی‌های محوری مهارت‌ها و عرصه‌های دانشی هستند که در سراسر سازمان به اشتراک گذاشته می‌شوند و نتیجه ادغام و هماهنگسازی شایستگی‌های واحدهای سازمانی هستند (Javidan, 1998؛ پورسعید و همکاران، 1391).

طبقه‌بندی‌های گوناگونی پیرامون شایستگی‌های محوری ارزیابی شده است. فاولر و همکارانش شایستگی‌های محوری سازمان را به سه دسته شایستگی‌های فناوری، بازاریابی و یکپارچگی تدوین کردند (پورسعید و همکاران، 1391؛ Fowler et al., 2000). هم‌ل و پاراهالاد نیز سه نوع از این شایستگی‌ها را با عناوین: شایستگی‌های دسترسی به بازارها، شایستگی مرتبط با انسجام و شایستگی‌های مرتبط با عاملیت معرفی کرده‌اند (Pralhalad, 1990).

با توجه به اینکه استراتژی‌های شناسایی شده توسط محققان همانطور که ذکر شد در بازار سایر کشورها انجام شده و تحقیقات انجام شده در ایران نیز همه استراتژی‌های ویژه کسب و کار در صنعت املاک و مستغلات شناسایی نشده‌اند. در گام اول پژوهش روی شناسایی استراتژی‌های ویژه سرمایه‌گذاری و توسعه در صنعت به منظور پر کردن این خلا پرداخته می‌شود. پس از شناسایی استراتژی‌های صنعت املاک و مستغلات ایران، پژوهش پیشرو بر اساس شایستگی‌های محوری و دیدگاه هم‌ل و پاراهالاد و تایید جاویدان و سایرین شکل می‌گیرد که تفاوت و تمایز در شایستگی‌های محوری باعث تغییر در استراتژی‌های کسب و کار می‌گردد. پس در اینجا با تکیه بر این دیدگاه و پس از تبیین

استراتژی‌های ویژه صنعت املاک و مستغلات به این سوال پرداخته شد که شایستگی‌های هسته‌ای در صنعت کدامند و برای بهره‌گیری از هر یک از این استراتژی‌ها به چه ترکیبی از این شایستگی‌های محوری نیاز خواهد بود.

۳. روش‌شناسی پژوهش

با توجه به ماهیت تحقیق، پژوهش پیش رو تحقیق بنیادی و کاربردی به شکل توأمان می‌باشد، بر این اساس از داده بنیاد استفاده گردید. روش داده بنیاد یک روش تحقیق در علوم اجتماعی است که شامل ساخت نظریه‌ها با استفاده از جمع آوری متدیک و تحلیل داده‌ها می‌باشد (Strauss, 1994). در این روش از منطق استدلال استقرایی یا جز به کل بهره گرفته می‌شود.

در اینجا کشف داده‌ها و به دست آوردن بلوک‌های لازم برای ایجاد نظریه بر اساس حقایق و مشاهدات موجود صورت می‌پذیرد. تحلیل داده‌هایی که به منظور تکوین نظریه گردآوری می‌شوند، با استفاده از "رمزگذاری نظری" صورت می‌گیرد. در اینجا ابتدا رمزهای مناسب به بخش‌های مختلف داده‌ها اختصاص می‌یابد. این رمزها در قالب "مفهوم" تعیین می‌شوند که آن را رمزگذاری باز می‌گویند. سپس پژوهشگر با اندیشیدن در مورد ابعاد متفاوت این مقوله‌ها و یافتن پیوندهای میان آنها به رمزگذاری محوری اقدام می‌کند. مدل فرآیند اجرایی گراند تئوری به شکل زیر می‌باشد (Corbin, 1990).



شکل (2). فرآیند اجرایی نظریه داده بنیاد، کوربین

مدل فوق یک مدل نظری در انجام روش تحقیق بوده و به منظور تکمیل آن بخش‌های تعیین موضوع و نمونه‌گیری نظری، اشباع در نتیجه جمع آوری داده‌ها و کدگذاری در مراحل انجام پژوهش را باید به آن افزود، که به شکل مراحل زیر مشخص می‌گردد و در این پژوهش نیز از همین مسیر استفاده شده است.

جمع آوری داده‌ها در این پژوهش با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش فعالان صنعت املاک و مستغلات کشور ایران می‌باشد. که در اینجا منظور، گروه‌ها و شرکت‌هایی هستند که با توسعه املاک و مستغلات از قبیل تملک، تغییر کاربری، ساخت، بازسازی، انبوه‌سازی و مانند آن اقدام به ایجاد ارزش افزوده در این صنعت می‌کنند. این پژوهش در سال 1399 انجام گرفت.

در پژوهش از روش نمونه‌گیری متوالی یا متواتر استفاده گردید. حجم نمونه نیز تا رسیدن به اشباع نظری انجام گرفت و پس از رسیدن به بیست و سه خبره به اشباع رسید.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

نظریه داده بنیاد. یا نظریه بنیادی مجموعه‌ای از روش‌ها برای توسعه دادن نظریه‌ای استقرایی در مورد یک پدیده است (ظهور و کریمی، 1382). در پژوهش پیش رو به منظور تحلیل داده‌ها از روش **تحلیل مضمون** بهره گرفته شده است. در روش تحلیل مضامین واحدهای اطلاعاتی در پاسخ به هر سوال مشخص می‌گردند. این واحدها می‌تواند لغت، عبارت و یا مفاهیم باشند. داده‌ها با توجه به محتوا به طور مشخص و بنابر نزدیکی معنا دسته‌بندی و کدگذاری شده‌اند. در اینجا فرآیند کلی تحقیق به این صورت است که کدهای هم معنا از بین داده‌های جمع آوری شده، در کنار همدیگر قرار گرفته و نامگذاری می‌شوند.

در ابتدای این قسمت به بررسی چگونگی وضعیت نمونه‌های مشارکت کننده در پژوهش از نظر سن، میزان تجربه، تحصیلات و سمت‌های شغلی پرداخته می‌شود. همانطور که پیشتر اشاره گردید، در انجام پژوهش از مشارکت 23 خبره صنعت بهره گرفته شد که توصیف متغیرهای جمعیت شناختی آنان در جدول زیر ذکر شده است.

جدول (1) - توزیع فراوانی آمار توصیفی

سن	از 60 سال به بالا	4
	از 50 تا 59 سال	4
	بین 40 تا 49 سال	9
	از 30 تا 39 سال	5
سمت شغلی	مالک شرکت	7
	مدیر ارشد	6
	مدیر اجرایی	5
	معاونت	4
	مدیر عملیاتی	1
میزان تجربه	30 و بیش از 30 سال	5
	از 20 تا 29 سال	12
	از 10 تا 19 سال	6

استراتژی‌های ویژه کسب و کار در صنعت املاک و مستغلات. در مرحله اول از تحلیل داده‌های پژوهش، استراتژی‌های ویژه صنعت بر اساس کدهای استخراجی از مصاحبه با خبرگان مشارکت کننده اقتباس گردید. در این قسمت تمرکز بر شناسایی گونه‌های استراتژی تخصصی صنعت املاک و مستغلات بوده است.

لازم به ذکر است که در پژوهش با توجه به اینکه از روش کیفی استفاده شده است، به منظور توسعه سازه‌های پژوهش کدگذاری استراتژی‌های ویژه صنعت املاک و مستغلات شناسایی شده و سپس در گروه‌های زیر دسته‌بندی شدند:

مشارکت در ساخت: در استراتژی مشارکت در ساخت، سرمایه گذار به منظور کاهش هزینه‌های اولیه در تملک زمین که به عنوان بزرگترین نهاده تولید شناخته می‌شود، با استفاده از مشارکت با مالکان زمین اقدام به حذف این قسمت می‌نماید. از نظر مشارکت کنندگان استفاده از این استراتژی زمانی بهینه است که فعال صنعت دارای توانمندی هسته‌ای در این زمینه از قبیل امکان تولید سریع و افزایش تعداد پروژه‌ها در بازه زمانی داشته باشد.

فرآیند کامل توسعه و بهره برداری: این گروه از استراتژی‌ها به معنای انجام تمامی مراحل فرآیند از توسعه، اخذ مجوزهای لازم، تامین مصالح و نیروی انسانی، ایجاد قراردادها و استخدام پیمانکاران و بهره‌برداری از پروژه به وسیله خود توسعه دهنده یا فعال صنعت املاک و مستغلات می‌باشد. این استراتژی زمانی از نظر مشارکت کنندگان در پژوهش اتخاذ می‌شود که طرح سرمایه‌گذاری در املاک و مستغلات به عنوان یک طرح التقاطی در زمینه کسب و کار به کار رود. هدف از این استراتژی ارایه تولیدات توسعه دهنده‌ها به بازار نیست. بلکه محصول تولیدی به شکل یک فضای توسعه یافته به منظور ارایه سایر خدمات یا محصولات به بازار مورد استفاده قرار می‌گیرد.

تملك و ساخت: این گروه از استراتژی‌ها به معنای تملک سایت توسعه یا زمین و اخذ مجوز و تامین مالی و سپس ارایه محصول به صورت مسکن، واحدهای تجاری یا سایر موارد به بازار است. در اینجا شرکت فعال در صنعت املاک و مستغلات به عنوان توسعه دهنده با سرمایه‌گذاری مستقیم یا از طریق معاوضه با محصولات قبلی تولید شده اقدام به تملک زمین می‌نماید. پس از تملک زمین اخذ مجوزها صورت گرفته و پس از آن اقدام به ساخت پروژه توسط توسعه دهنده و سرمایه گذار انجام می‌گیرد. محصولات تولید شده در این فرآیند در حین تولید و یا پس از پایان فرآیند با استفاده از روش‌های بازاریابی مرسوم در صنعت به بازار ارایه می‌شوند. از این استراتژی در زمانی استفاده می‌شود که هدف بهره برداری از پروژه نباشد. در بخش ساخت مجتمع‌های مسکونی این فرآیند رایج می‌باشد، چرا که بهره برداری یا اجاره داری این واحدها از نظر مشارکت کنندگان با توجه به سرمایه‌گذاری انجام شده مقرون به صرفه نمی‌باشد.

جذب مشارکت: این استراتژی از جهاتی برعکس مشارکت در ساخت است. در اینجا فعالان صنعت مالک سایت یا زمین بوده و یا قسمتی از پروژه از جمله اخذ مجوزها و یا قسمتی از ساخت توسط این افراد به انجام رسیده است. در این استراتژی از جذب مشارکت کننده به منظور به دست آوردن منابع مالی یا خدمات فنی در ساخت استفاده می‌شود. مشارکت در این حالت برای یک مدت

معمول به طور مثال دوره‌های ده ساله یا حتی بیشتر مدنظر قرار می‌گیرد.

مدیریت پیمان: در استراتژی مدیریت پیمان، کارفرما یا توسعه دهنده یک سازنده حقیقی یا حقوقی را به کار می‌گمارد تا اقدام به انجام مرحله ساخت و اجرای پروژه توسعه‌ای کنند. در این روش معمولاً پیمانکاری درصدی از هزینه‌های ساخت را به عنوان حق الزحمه خود دریافت می‌نماید. توسعه دهنده یا کارفرما زمانی از این روش استفاده می‌کند که توانایی ساخت پروژه مد نظر را نداشته باشد یا در بررسی هزینه منفعت بتواند منابع خود از جمله زمان را در جایی دیگر سرمایه‌گذاری نماید.

تهاتر: در این استراتژی سرمایه گذار بدون تبدیل محصولات تولید شده در پروژه‌های قبلی یا پروژه توسعه‌ای حال، اقدام به تبدیل این محصولات به ملزومات پروژه پیش رو می‌کند. این تهاتر بدون تبدیل به وجه نقد صورت گرفته و می‌تواند در ازای اخذ مجوزها، تملک زمین و سایت با معاوضه با واحدهای مسکونی یا سایر محصولات، اجرا و مصالح ساختمانی در قبال تهاتر و مانند آن باشد. از نظر مشارکت کنندگان در پژوهش از این استراتژی در زمانی استفاده می‌شود که تبدیل محصولات تولید در فرآیند توسعه با هزینه‌های نسبی بالا همراه باشد.

تغییر کاربری: این استراتژی با تکیه بر توانمندی سرمایه گذار و فعال صنعت در تغییر کاربری با استفاده از توانمندی‌ها در رایزنی یا ارتباطات قدرتمند و شبکه ارتباطی به کار برده می‌شود. این استراتژی همچنین می‌تواند به عنوان قسمتی از استراتژی بالادستی مانند توسعه کامل یا تملک و ساخت به کار برده شود که هر یک از قسمت‌ها ایجاد ارزش افزوده خاص به خود را به همراه خواهند داشت. در حال حاضر این استراتژی یکی از سودآورترین استراتژی‌های بازار از نگاه خبرگان قلمداد می‌شود.

خرید و نگهداری: بازار املاک و مستغلات دارای دو وجه مصرفی و سرمایه‌گذاری می‌باشد. در دوره‌هایی که از نظر فعالان صنعت امکان رشد قیمت املاک وجود دارد این دسته اقدام به تملک محصولات صنعت و یا زمین و سایت و سایر مستغلات می‌کنند، سپس با افزایش قیمت‌ها یا رشد منطقه با استفاده از افزایش کیفیت ایجاد شده در پی پروژه‌های عمومی و ارتقای موقعیتی یا افزایش قیمت‌ها بر اساس مکانیسم‌های بازار به آرایه این دارایی‌ها با قیمت بیشتر به بازار خریداران مبادرت می‌نمایند. از نظر مشارکت کنندگان از این استراتژی در زمانی ایجاد می‌شود که سرمایه‌گذاری توانایی بررسی تحلیلی از قیمت‌های آتی منطقه‌ای را داشته و پیش‌بینی افزایش قیمت‌ها وجود داشته باشد. وجود ارتباطات و دسترسی به اطلاعات و یا طرح‌های تفضیلی و اولویت‌های شهرداری‌ها به عنوان شایستگی‌های مورد نیاز محوری جهت استفاده از این استراتژی معرفی شدند

۴.۱. شناسایی مولفه‌های استراتژی‌های کسب و کار در صنعت املاک و مستغلات ایران

در ادامه استخراج داده‌ها از نقطه نظرات خبرگان در پژوهش از کدهای مرتبط با عوامل کلیدی ایجاد کننده تفاوت بین

استراتژی‌های گوناگون مورد استفاده در صنعت بر اساس پاسخ‌های ارائه شده به منظور ایجاد دسته‌بندی برای تولید سنجه ارزیابی بهره گرفته شده است. کدها و مضامین استخراجی به همراه مضامین و کدهای مرتبط در جدول زیر ارائه شده‌اند

جدول (2) - مولفه‌های مرتبط با استراتژی‌ها

مضامین و کدهای استخراجی	دسته‌بندی ایجاد شده بر اساس کدها
مدت زمان سرمایه‌گذاری / افق سرمایه‌گذاری / مدت زمان خواب سرمایه / برنامه‌ریزی بلند مدت یا کوتاه مدت / مدت زمان رسیدن به نقدینگی / بازگشت سریع یا طولانی مدت سرمایه / سرعت فرآیند توسعه / چشم انداز سه ساله تا ده ساله / زمان‌بندی / مدت انجام پروژه‌ها /	افق چشم انداز استراتژیک
مهارت در ساخت / تجربه در ساخت / توانمندی اجرایی / دسترسی به تیم‌های ساخت / کیفیت اجرا / مهارت در اجرا / کیفیت ساخت استاندارد / دسترسی به تجهیزات ساخت / توانمندی در ساخت / ساخت با کیفیت رقابتی / توانمندی در اجرای پروژه‌ها در فشار زمانی / میزان توانمندی در اجرا / آگاهی از امور فنی و مهندسی / دسترسی به ماشین آلات	توانمندی در ساخت و اجرا
تملك دارایی‌های نقدشونده / تملك زمین و سایت ارزشمند برای توسعه / دسترسی به نقدینگی برای دریافت مجوزها / دسترسی به نقدینگی برای فرآیند اجرا / توانمندی در تامین منابع مالی / توانمندی در جذب نقدینگی / دسترسی به دارایی‌های ارزشمند برای فروش در بازار / توان نقدی برای اتمام پروژه‌ها / توان جذب تسهیلات برای پیشبرد پروژه / عدم نیاز به نقدینگی در میان مدت یا بلند مدت / تملك دارایی‌های انتقال‌پذیر / توانمندی در جذب سرمایه گذار	توانمندی در تامین نقدینگی

<p>توانمندی بازرگانی در صنعت املاک و مستغلات</p>	<p>مهارت در بازرگانی املاک و مستغلات / مهارت در مذاکرات مبادلاتی املاک و مستغلات / دانش حقوقی انجام معاملات / مهارت در بازاریابی املاک و مستغلات / میزان تجربه در بخش بازرگانی املاک و مستغلات / توانمندی در مذاکره با سازمان‌های عمومی و شهرداری‌ها / توانمندی در ارزیابی قیمت املاک و مستغلات / مهارت در چانه زنی در بازار / تجربه کاری در خرید و فروش / مهارت خرید / توانمندی در فروش / توانمندی در بهره برداری / توانمندی در اجاره داری املاک و مستغلات / آشنایی به امور قانونی / توانمندی در ارزیابی و شناسایی روندهای بازار / توانایی در تشخیص دوره‌های رکود و رونق / بینش تجاری صنعت املاک و مستغلات /</p>
--	---

بر اساس مضامین و کدهای استخراجی از نظرات خبرگان صنعت، نقطه نظرات شرکت کنندگان در پژوهش به چهار مولفه شامل افق چشم انداز استراتژیک در سرمایه‌گذاری، توانمندی در ساخت و اجرا، توانمندی در تامین نقدینگی و توانمندی بازرگانی در صنعت املاک و مستغلات تقسیم شدند.

افق چشم انداز استراتژیک: به دیدگاه فعال صنعت به مدت زمان بازگشت سرمایه‌گذاری در پروژه‌های توسعه‌ای و سرمایه‌گذاری در صنعت املاک و مستغلات اشاره می‌کند. عامل ایجاد کننده تفاوت در اینجا کوتاه مدت بودن یا بلند مدت بودن نگاه سرمایه گذار و توسعه دهنده در صنعت است.

توانمندی در ساخت: به مجموعه توانمندی‌های لازم برای ساخت و اجرای یک پروژه در صنعت املاک و مستغلات اشاره دارد. درک کامل فرآیند تولید در صنعت، آگاهی از امور فنی و مهندسی، دسترسی به تیم‌های اجرایی، تجربه در اجرا، دسترسی به تجهیزات و ماشین آلات ساخت، مهارت در تولید استاندارد، مهارت در تولید با کیفیت رقابتی، توانمندی مدیریت زمان در ساخت از شاخص‌های این مولفه شناسایی شدند.

توانمندی در تامین نقدینگی: تامین نقدینگی به عنوان یک مولفه دیگر تاثیرگذار بر استراتژی‌های به کار رفته توسط توسعه دهندگان و سرمایه گذاران بخش املاک و مستغلات شناسایی شد. میزان توانمندی در تامین نقدینگی می‌تواند روی استراتژی انتخابی توسط این فعالان تاثیرگذار باشد.

توانمندی بازرگانی: توانمندی بازرگانی در صنعت املاک و مستغلات به عنوان مولفه دیگر از طریق دسته‌بندی مضامین استخراجی از نظرات خبرگان در استراتژی مورد استفاده در کسب و کار شناسایی گردید. این مولفه شامل مهارت در ارزیابی املاک

و مستغلات، دانش حقوقی ویژه صنعت، مهارت در امور قراردادهای، تجربه بازرگانی در صنعت املاک و مستغلات، مهارت در مذاکرات، توانمندی در ارزیابی روندها، دانش در تشخیص دوره‌های رکود و رونق صنعت، توانمندی در مذاکره با سازمان‌های عمومی و شهرداری‌ها، مهارت در خرید و فروش املاک و مستغلات می‌گردد.

۴.۲ مقایسه ویژگی‌های هر یک از استراتژی‌های کسب و کار در صنعت املاک و مستغلات بر اساس دیدگاه شایستگی محوری

در ارزیابی مشخصه‌های هر یک از استراتژی‌های صنعت املاک و مستغلات مجموعه کدها و مضامینی در نتیجه جمع‌بندی نظرات خبرگان صنعت شناسایی شدند که در جدول زیر ارائه شده‌اند. همچنین جمع‌بندی انطباقی با مولفه‌های هر یک از استراتژی‌ها در مقابل کدهای استخراجی ارائه شده است.

به منظور ایجاد مقایسه در میزان نیاز به هر یک از شایستگی‌های محوری از طیف بسیار بالا تا متوسط بهره گرفته شده است. دلیل عدم اشاره به شایستگی‌های محوری در سطح پایین این است که به نظر مشارکت‌کنندگان هر فعال صنعت ساختمان و املاک باید به این سه دسته شایستگی هسته‌ای تسلط داشته باشند. اما میزان این تسلط با توجه به استراتژی مورد استفاده می‌تواند متفاوت باشد.

جدول (3) - ارتباط مولفه‌ها و استراتژی‌ها

استراتژی	افق چشم انداز استراتژیک	توانمندی در ساخت	توانمندی در تامین نقدینگی	توانمندی بازرگانی
مشارکت در ساخت	کوتاه مدت	بالا	متوسط	متوسط
توسعه و بهره برداری	بلند مدت	بالا	بسیار بالا	بالا
تملك و ساخت	بلند مدت	بالا	بالا	بالا
جذب مشارکت	کوتاه مدت	متوسط	متوسط	بالا
مدیریت پیمان	کوتاه مدت	بالا	متوسط	متوسط
تهاتر	بلند مدت	بالا	بالا	بالا
تغییر کاربری	بلند مدت	متوسط	بالا	بالا
خرید و نگهداری	بلند مدت	متوسط	بالا	بالا

1. نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در مسیر تحقیق بر اساس نظرات مشارکت‌کننده در پژوهش، هشت استراتژی ویژه صنعت املاک و مستغلات شناسایی شدند که شامل: مشارکت در ساخت، توسعه و بهره برداری، تملك و ساخت، جذب

مشارکت، تهاتر، تغییر کاربری، مدیریت پیمان و خرید و نگهداری هستند.

در استراتژی مشارکت در ساخت، یک یا گروهی از سرمایه گذاران اقدام به مشارکت با مالکان زمین و سایت در جهت ساخت و تولید محصولات می‌کنند. فرآیند توسعه و بهره برداری شامل تملک یک سایت، انجام فرآیند ساخت و بهره برداری از محصول توسط خود سرمایه گذار می‌گردد. جذب مشارکت زمانی اتفاق می‌افتد که فرد یا گروهی مالک یک زمین مناسب ساخت یا پروژه بوده و جهت انجام مرحله ساخت به دنبال مشارکت در ساخت هستند. این استراتژی در طرف مقابل مشارکت در ساخت قرار خواهد گرفت. یکی دیگر از استراتژی‌های ویژه صنعت تهاتر است. در تهاتر بدون تبدیل دارایی‌ها به نقدینگی، یک دارایی یا محصول تولید در صنعت با نهاده‌های تولید مانند زمین، مصالح ساختمانی و مانند آن معاوضه می‌شوند. همچنین تهاتر در ازای پرداخت هزینه مجوزها در املاک و مستغلات صورت می‌پذیرد. تغییر کاربری با هدف ارتقای کاربری زمین و یا افزایش تراکم آن به منظور ایجاد ارزش افزوده انجام می‌شود. مدیریت پیمان نیز یکی دیگر از استراتژی‌های ایجاد ارزش در صنعت املاک و مستغلات است که در آن یک سازنده اقدام به ساخت یک پروژه کرده و درصدی از هزینه‌های ساخت را به عنوان درآمد خود دریافت می‌کند. خرید و نگهداری دارایی‌ها آخرین استراتژی بود که در این صنعت شناسایی شد. در این استراتژی سرمایه گذار بر اساس شناخت روندها و امکان سنجی ایجاد ارزش در طول زمان و با هدف سرمایه‌گذاری اقدام به خرید دارایی و املاک کرده و انتظار آن را دارد که در طول زمان این سرمایه‌گذاری به سود بیانجامد.

در بررسی بیشتر عوامل تاثیر گذار بر استراتژی‌های ویژه املاک و مستغلات سه دسته شایستگی محوری در پژوهش شناسایی شدند که شامل توانمندی در ساخت، توانمندی در تامین نقدینگی و توانمندی در بازرگانی در املاک و مستغلات می‌شوند. توانمندی در ساخت به تجربه در اجرای پروژه‌ها، توانمندی در ساخت استاندارد و آرایه کیفیت رقابتی، دسترسی به تیم‌های اجرایی با تجربه، دسترسی به تجهیزات، شناخت کامل فرآیندها، توانمندی در اجرای به موقع پروژه‌ها اشاره دارد. توانمندی در بازرگانی املاک و مستغلات به تجربه در بخش خرید و فروش و مذاکرات تجاری صنعت، تسلط بر مسائل حقوقی صنعت و قراردادهای، توانمندی در بازاریابی املاک و مستغلات، مهارت و توانمندی در مذاکره با سازمان‌های عمومی و توانمندی در ارزیابی املاک و شناخت روندهای بازار تاکید می‌کند.

بعلاوه مشخص شد که استراتژی‌های شناسایی شده بازار املاک و مستغلات از حیث افق چشم انداز سرمایه‌گذاری با هم متفاوتند. استراتژی‌های به کار رفته می‌توانند فقط یک دوره ساخت را پوشش دهند یا اینکه شامل کل فرآیند توسعه از تملک، اخذ مجوزها، ساخت و بهره‌برداری باشند که این موضوع تعیین کننده بلندمدت بودن یا کوتاه مدت بودن فراگرد استراتژی در این کسب و کارها می‌باشد. استراتژی‌های بلندمدت در صنعت بیشتر بر سرمایه‌گذاری تمرکز داشته و استراتژی‌های کوتاه مدت صنعت عموماً تولید محور هستند.

آخرین دست آورد پژوهش شناسایی سطوح متفاوت در نیاز به هر یک از شایستگی‌های محوری با توجه به استراتژی اتخاذی می‌باشد. استراتژی توسعه و بهره برداری نیازمند بیشترین سطح توانمندی نقدینگی در کسب و کار است چرا که سرمایه گذار باید بتواند نقدینگی را از ابتدای فرآیند تا زمان توسعه بدون بازگشت در پروژه نگه دارد تا زمانی که بتواند از طریق بهره برداری به بازگشت سرمایه دست یابد. در مورد تملک و ساخت نیز توسعه دهنده باید توان تامین نقدینگی برای کل فرآیند تا زمان ارایه محصولات به بازار را داشته باشد. در استراتژی خرید و نگهداری و تغییر کاربری نیز سرمایه گذار باید بتواند نقدینگی را تا زمان دستیابی به نتایج مورد نظر و ارزش افزوده در دارایی حفظ کند. از طرف دیگر همه فعالان در صنعت باید از توانمندی و دانش ساخت نسبی برخوردار باشند، اما استراتژی‌هایی که ساخت را نیز در بر می‌گیرند نیازمند تجربه و مهارت کامل در بخش فنی صنعت می‌باشند. توانمندی در بازرگانی املاک و مستغلات نیز به عنوان سودآورترین شایستگی صنعت شناسایی شد که تاثیر به سزایی در استراتژی‌های سرمایه‌گذاری کامل دارد. میزان دست یافتن به این شایستگی محوری تعیین کننده موفقیت در ایجاد ارزش در صنعت املاک و مستغلات می‌باشد. همچنین نوع درگیری هر یک از این مولفه‌ها در استراتژی‌های شناسایی شده در جریان پژوهش متفاوت بود که پدید آورنده ویژگی و تمایز بین مواد مورد نیاز در شکل‌گیری هر استراتژی بوده‌اند. جمع‌بندی این ترکیب بندی در جدول زیر ارایه شده است.

جدول (5) - چارچوب استراتژی‌های ویژه املاک و مستغلات و ارتباط با افق استراتژیک و شایستگی‌های محوری

	مشارکت در ساخت	توسعه و بهره برداری	تملک و ساخت	جذب مشارکت	مدیریت پیمان	تهاتر	تغییر کاربری	خرید و نگهداری
افق استراتژیک	کوتاه مدت	بلند مدت	بلند مدت	کوتاه مدت	کوتاه مدت	بلند مدت	بلند مدت	بلند مدت
نقدینگی در تامین	متوسط	بسیار بالا	بالا	متوسط	متوسط	بالا	بالا	بالا
توانمندی در ساخت	بالا	بالا	بالا	متوسط	بالا	بالا	متوسط	متوسط

توانمندی در بازرگانی	متوسط	بالا	بالا	بالا	متوسط	بالا	بالا
-------------------------	-------	------	------	------	-------	------	------

در جمع‌بندی باید گفت که در این پژوهش هشت استراتژی اصلی و مختص به صنعت املاک و مستغلات شناسایی شدند. بعلاوه سه شایستگی محوری تاثیرگذار بر مسیر این استراتژی‌ها معرفی گردید و ارتباط بین این شایستگی‌ها و استراتژی‌ها آشکار شدند. افق چشم انداز استراتژیک یکی از تفاوت‌های موجود ماهوی در بین این استراتژی‌ها می‌باشند. با توجه به مسیر تحقیق و تاکید فعالان صنعت بر توانمندی در بازرگانی و مهارت‌های تجاری در املاک و مستغلات به عنوان مهمترین شایستگی محوری شناسایی شده در پژوهش به محققان پیشنهاد می‌شود که با تمرکز روی این بخش عوامل تاثیرگذار و مولفه‌های مرتبط با توانمندی در بازرگانی املاک و مستغلات با شناسایی موارد و تجارب موفق مورد ارزیابی و بررسی قرار بگیرند.

منابع

1. پاسبانی، م.، آذرکسب، ا.، فاتحی خشکناپ، ل. (1391). مطالعه تطبیقی مدیریت بر مبنای شایستگی در موسسات دولتی و خصوصی (مطالعه موردی: استان‌های آذربایجان شرقی و غربی). *فرا سوی مدیریت*.
2. پورسعید، م.، مرادی، غ.، شعبانی، ا. (1391). «الگوی شایستگی‌های محوری دانشگاه علوم انتظامی با تاکید بر مدیریت دانش». فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، 197-218.
3. حمیدی‌زاده، م.، حسین‌زاده شهری، م. (1387). «طراحی مدل تعیین شایستگی‌های محوری سازمانی (مورد کاوی: شرکت ایران خودرو)». چشم انداز مدیریت، 5-30.
4. دیلمی عضدی، آ.، خداداد حسینی، ح.، کردنایچ، ا.، مشبکی اصفهانی، ا. (1399). «مفهوم‌پردازی سازگای الگوی کسب و کار و پیشران‌های محیطی آن در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران». چشم انداز مدیریت بازرگانی، 13-37.

5. رنجبر، ه.، حق دوست، ع.، صلصالی، م.، خوشدل، ع.، بهرامی، ن. (1391). «نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی: راهنمایی برای شروع». مجله دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران». (annals of military and health sciences research), 238-250.

6. سلیمانی، ی. (1395). «عوامل تعیین کننده احتمال وقوع دوره‌های رونق و رکود در بخش مسکن». اقتصاد مسکن، 11-30.

7. سهیلی، ک.، فتاحی، ش.، اویسی، ب. (1393). «بررسی عوامل موثر در نوسانات قیمت مسکن در شهر کرمانشاه». فصلنامه پژوهش‌های اقتصادی، 41-67.

8. عباسعلی حاج کریمی، ع. ر. (1390). «طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران». چشم‌انداز مدیریت دولتی، 23-43.

9. قلیزاده، ع. (1387). نظریه قیمت مسکن در ایران. نور علم.

10. کوزه چی، ه. (1394). «استراتژی سرمایه گذاری در بازار مسکن ایران». دنیای اقتصاد.

11. نادری، ع.، سیف نراقی، م. (1386). روش‌های تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی. ارسباران.

12. ظهور، ع.، کریمی، ح. (1382). تحلیل اطلاعات در مطالعات کیفی. اصول بهداشت روانی، 107-113.

1. Alexander, A. T. (2013). "Intermediaries for open innovation: A competence-based comparison of knowledge transfer offices practices". *Technological Forecasting and Social Change*, 38-49.

2. Allan, G. (2003). "A critique of using grounded theory as a research method". *Electronic Journal of business research methods*, 1-10.

3. Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. (2001). "The resource-based view of the firm: Ten years after 1991". *Journal of management*, 625-641.

4. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: History of the industrial enterprise*.

5. Corbin, J. M. (1990). "Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria". *Qualitative sociology*, 3-21.

6. Creswell, J., & Poth, C. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.

7. Drucker, P. F. (1954). *The practice of management: A study of the most important function in America society*. Harper & Brothers.

8. Fowler, S., King, A., Marsh, S., & Victor, B. (2000). "Beyond products: new strategic imperatives for developing competencies in dynamic environments". *Journal of Engineering and Technology Management*, 357-377.

9. Gehner, E. (2008). "Real estate development strategies and their impact on the risk profile of a project". *Delft University of Technology Academic Publishers*, 853-863.
10. Hudson-Wilson, S. (2001). "Why real estate? ", *The Journal of Portfolio Management*, 20-32.
11. Hewlett, C. A. (1999). Strategic planning for real estate companies. *Journal of property management*, 64(1), 26-30.
12. Javidan, M. (1998). *Core competence: what does it mean in practice?* Long range planning, 60-71.
13. JUNNONEN, J. M. (1998). "Strategy formation in construction firms". *Engineering, construction and architectural management*.
14. Kohlhepp, D. B. (2012). "The real estate development matrix. Johns Hopkins Carey Business School Edward St". *John Real Estate Program*.
15. Porter, M. E. (1989). "From competitive advantage to corporate strategy". *In Readings in strategic management*, 234-255.
16. Prahalad, C. A. (1990). "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*, 79-91.
17. Price, A. D. (2003). "The strategy process within large construction organisations". *Engineering, Construction and Architectural Management*.
18. Roulac, S. E. (1981). "How to structure real estate investment management". *The Journal of Portfolio Management*, 32-35.
19. Stephen, R. (1996). "The strategic real estate framework: processes, linkages, decisions". *Journal of Real Estate Research*, 323-346.
20. Strauss, A. (1994). "Grounded theory methodology". *In Handbook of qualitative research*, 273-285.