



*capitas*  
groupinternational

<b>Publication:</b> The Big Project ME	<b>Date:</b> Thursday, December 13, 2012	<b>Country:</b> Online	<b>Page:</b> <a href="#">link</a>
--	--	------------------------	-----------------------------------

## Clear Vision



Real estate in Saudi Arabia is driven by the government's commitment to the welfare of its people and the private sector's response to pent up demand. Despite the relative volume of projects however, something is clearly missing.

Reports about project delays come all too frequently. Land owners worry about cost overruns or quality issues. Investors and bankers speak about the mismatch between their investment

appetite and the types of project opportunities that they are offered.

There is no shortage of technical vendors in the market. Architecture, engineering and project management firms – both domestic and international – have established themselves in the Kingdom. But real estate development is about more than putting up a building.

“Holistic thinking about real estate projects means that a clear vision and business target have to be part of the planning process. It's not enough to decide to simply construct new property” said Naveed Siddiqui, CEO Capitas Group International, CGI. He went on to add that the “the planning, design, funding, legal structuring, project management and so many other factors require detailed analysis and coordinated thinking”.

To achieve this, development management should be the discipline that drives and guides real estate projects, large or small in size and public or private sector. This ability to integrate the commercial and technical execution of the projects is critical to delivery of successful projects in the Kingdom.

Limited development management expertise has been a pitfall for the way real estate has been developed in the Kingdom. Across the Kingdom, cities are littered with assets that are either vacant or partially occupied, lack basic services or where work has stopped due to lack of funds.

Too often sponsors do not understand the development process, have no clear vision for the project, don't have sound financial analysis and have limited control over execution.

Developments are often passed by default to the architect, project manager or, all too frequently, the contractor, who has little time or need to think through the key development decisions as they arise. The project ends up being lost in the numerous complexities of managing its delivery.

“Development management is not project management and it is not construction management. It is about making projects technically and commercially feasible and sustainable – beginning with concept, through design, funding, construction and operations”, said Wahid Sarij, Executive Vice President and Head of the Development Management Service, DMS Practice at CGI.

Development managers streamline and align the decision making process. At the onset, the development manager is able to devise a commercially viable and technically pragmatic development plan that is based on development know-how rather than desktop research.

Moving ahead with the development, the development manager can ensure that the technical works map to the development plan. As investment is needed, the development manager can build confidence with investors and financiers that the plan is financially sound and its execution will be well-managed.

And as construction and handover proceed, the development manager ensures that delivery details are managed for quality and quantity.

Such an approach requires development professionals that have integrated expertise across the real estate value chain – marketing, design, engineering, legal, financial and operations.

A single team that can manage an entire development across all stages of the project using a standardized, unified management thought process over various disciplines can help address the issues that challenge the success of projects in Saudi Arabia.

#### **Case Studies:**

In all development projects, decisions are made that deviate from the project plan without the risks being fully assessed. These can include cutting costs, changing design, and financing changes. The effect of such decisions in the general scope of the project are often unforeseen and overlooked.

However, these may result in potentially damaging effects that put a project at risk of cost and time overruns and even permanent deficiencies to design which may be costly to correct or altogether uncorrectable. Take for example the thought process required to avoid the following scenarios:

#### **Scenario 1 – Value engineering gone wrong:**

A business park with several five story buildings is in construction phase. Through a value engineering exercise at the design stage a suggestion was made to reduce the floor-to-ceiling height by 200mm in order to save SAR 1,200,000 in construction costs, primarily through reducing concrete in the structure. However the change in detailed design drawings took an additional three weeks of design time and resulted in tight space constraints in the ceiling void. This in turn then required changes in the installation layout of MEP services that took the contractor an additional two weeks to overcome. Conclusively, saving SAR 1,200,000 in construction costs resulted in an additional five week delay to the overall program which also caused a five week delay in rental

income from tenants, extra design fees, extension of time claims and an overall cost that far exceeded the amount that was supposedly “saved” by the reduction in concrete usage.

### **Scenario 2 – Retail mix and space planning in malls:**

A shopping mall is facing revenue management issues. The anchors (hypermarkets, department stores, etc.) in the mall are located on the ground floor and are designed with independent exterior entrances and exits direct to car parks as well as facing into the mall.

This is great for customers of the anchor tenants but is also a death knell to other retailers in the complex. Opening exterior entrances significantly reduces footfall through the interior of the mall and reduces the attractiveness of the retail space on the first and second floors to tenants.

These spaces end up, at best, with second tier tenants or, at worst, with high vacancy rates which all impacts the overall return on investment of the mall.

### **Scenario 3 – Selling unitized office space:**

A commercial office tower was recently completed. The exit strategy for the developer was to sell individual small office space units like typical apartment complexes are sold. As a result, the office spaces are owned by numerous parties. The individual units will generally only attract tenants with small area requirements who have minimal capital for fit out.

If in the future a tenant wants to expand their office space in the same building they need to negotiate with different, and sometimes multiple, owners who may be using different lease contracts, rents, time frames etc. This can be difficult and time consuming. Multinational tenants are generally wary of such ownership structures and are therefore excluded from any potential tenant list.

This leads to the office owners losing out due to higher vacancy levels which also put rents under pressure as individual owners with their own financial requirements set the market rates. The tenants relocate, the office owners/investors will then be wary of future investments as they have poor returns

## مشاريع التطوير العقاري والتجديد العمراني بالمملكة... كيف نصل إلى حالة تراضٍ مع الوضع العام السائد في ظل مشاريع حجمها تريليون ريال سعودي

تقوم نهضة القطاع العقاري السعودي على التزام حكومة المملكة العربية السعودية بدعم رفاهية شعبها، وعلى استجابة القطاع الخاص للطلب الذي يشهد ارتفاعاً ملحوظاً. وعلى الرغم من الحجم النسبي للمشاريع، إلا أنه من الواضح غياب عنصر ما، حيث تشير التقارير المتتالية إلى حدوث تأخير في المشاريع، في الوقت الذي تساور فيه ملاك الأراضي مخاوف بشأن تجاوز التكاليف أو بشأن قضايا الجودة. ويتحدث المستثمرون والمصرفيون عن غياب التوافق بين رغبتهم الاستثمارية وأنواع وفرص المشاريع المتاحة أمامهم.

وقد تمكنت المؤسسات المعمارية والهندسية والمؤسسات المتخصصة في إدارة المشاريع – السعودية منها والعالمية – من تأسيس نفسها في المملكة، بحيث لم يعد هناك نقص في موردي الخدمات الفنية في السوق. لكن عملية التطوير العقاري تقوم على ما هو أكثر من مجرد تشييد مبنى.

وفي هذا الصدد قال نفيذ صديقي، الرئيس التنفيذي لشركة كابيتاس جروب الدولية، "أن نمط التفكير الشامل فيما يتعلق بالمشاريع العقارية يعني أن عملية التخطيط يجب أن تشمل رؤية واضحة وهدفاً عملياً. وتتطلب أنشطة التخطيط والتصميم والتمويل ووضع الأطر القانونية وإدارة المشروع وغيرها من العوامل الأخرى، تتطلب تحليلاً دقيقاً وتفكيراً قانماً على التنسيق.

ولتحقيق ذلك فإن إدارة التطوير يجب أن تكون القاعدة التي تدفع وتوجه المشاريع العقارية الكبيرة أو الصغيرة، سواء في القطاع العام أو الخاص. هذه القدرة على دمج عملية التنفيذ التجاري والتقني للمشاريع لها أهميتها القصوى في إقامة مشاريع ناجحة بالمملكة.

تشكل محدودية الخبرة في مجال إدارة التطوير عقبة في طريق التطوير العقاري بالمملكة، حيث تنتشر في مدن المملكة الأصول التي تكون إما شاعرة أو مستغلة بشكل جزئي، والتي تفتقر إلى الخدمات الأساسية أو يتوقف العمل فيها بسبب نقص التمويل. وفي أحيان كثيرة لا يتمتع الرعاة بفهم شامل لعملية التطوير ولا تكون لديهم رؤية واضحة للمشروع، ويفتقرون للتحليل المالي السليم، وتكون سيطرتهم على عملية التنفيذ محدودة. وكثيراً ما يتم تحويل مشاريع التطوير إلى المهندس المعماري أو مدير المشاريع أو في غالب الأحيان، إلى المقاول، والذي لا يتوفر لديه الوقت الكافي أو ضرورة التمعن في قرارات التطوير الرئيسية التي قد تنشأ. وينتهي الأمر بضياح المشروع في تعقيدات متعددة فيما يتعلق بإدارة تسليم المشروع.

صرح وحيد سريج نائب الرئيس التنفيذي والمسؤول عن خدمة "إدارة التطوير" في شركة كابيتاس جروب الدولية "أن إدارة التطوير مفهومٌ يختلف عن إدارة المشاريع، وكذلك عن إدارة الإنشاء، هي عملية جعل المشروع مجدياً ومستداماً من الناحيتين التقنية والتجارية – ابتداءً بمفهوم المشروع ووصولاً إلى عمليات التصميم والتمويل والإنشاء والعمليات.

يقوم مديرو التطوير بتوجيه عملية اتخاذ القرار، وفي بادئ الأمر، يكون مدير التطوير قادراً على وضع خطة التطوير التي يمكن تطبيقها من الناحية التجارية والواقعية من الناحية الفنية، والتي تقوم على المعرفة التطويرية وليس على الأبحاث المكتبية. وعند المضي قدماً بعملية التطوير، يتمكن مدير التطوير من ضمان تطابق الأعمال الفنية مع خطة التطوير. ومع نشوء الاحتياج للاستثمار، يمكن لمدير التطوير بناء الثقة مع المستثمرين والممولين بشأن سلامة الخطة من الناحية المالية وأن تنفيذها سيتم إدارته بشكل جيد. ومع استمرار أعمال الإنشاء والتسليم، سيضمن مدير المشروع إدارة تفاصيل التسليم من ناحيتي الكم والكيف.

تتطلب هذه المنهجية خبراء في التطوير يتمتعون بخبرات في سلسلة القيم المضافة للقطاع العقاري والتي تشمل الجوانب التسويقية والتصميمية والهندسية والقانونية والمالية والتشغيلية. ويمكن لفريق واحد تتوفر لديه القدرات اللازمة لإدارة عملية التطوير بأكملها عبر كافة مراحل المشروع باستخدام عملية تفكير إداري قياسي موحد عبر كافة المجالات، ويمكنه أن يساعد في التعامل مع القضايا التي تشكل تحدياً أمام نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية.

## تجارب مسبقة

في كافة مشاريع التطوير، يتم اتخاذ القرارات التي تتحرف بخطة المشروع دون تقييم المخاطر بشكل كامل، وهذا قد يشمل تقليل التكاليف وتغيير التصميم والتغيرات في التمويل. وكثيراً ما تكون تأثيرات مثل هذه القرارات بشكل عام على المشروع غير مرئية ومهملة، ولكنها قد تؤدي إلى تأثيرات ضارة قد تعرض المشروع للمخاطر من ناحية التكلفة والوقت، بل إلى أخطاء دائمة في التصميم، والتي قد يتطلب تصحيحها تكلفة باهظة أو قد لا يمكن إصلاحها. ولناخذ على سبيل المثال عملية التفكير المطلوبة لتفادي السيناريوهات التالية:

### السيناريو الأول - أخطاء في القيمة الهندسية

لندرس حالة مجمع أعمال في مرحلة التشييد يضم العديد من المباني ذات الخمس طوابق. ومن خلال تطبيق هندسة القيمة في مرحلة التصميم، تم الخروج بمقترح لتقليل الارتفاع من الأرضية إلى السقف بقيمة 200 مليون، وذلك بهدف توفير 1,200,000 ريال من تكاليف الإنشاء حيث سينتج ذلك بشكل رئيسي من تقليل الخرسانة في المباني. استغرق تغيير رسومات التصميم التفصيلية ثلاثة أسابيع، وكانت النتيجة أن أصبح فراغ السقف أكثر ضيقاً، وهذا بدوره يتطلب تغييرات في توزيع الخدمات الميكانيكية والهندسية وخدمات السباكة والتي استغرقت من المقاول أسبوعين إضافيين لتنفيذها. خلاصة الأمر أن توفير مبلغ 1,200,000 ريال في تكاليف الإنشاءات قد أدى إلى تأخير مدته خمسة أسابيع في البرنامج العام، والذي بدوره أدى إلى تأخير مدته خمسة أسابيع في عائدات الإيجارات من المستأجرين، وأدى كذلك إلى رسوم تصميم إضافية ومطالبات بتمديد وقت المشروع، وزيادة تكلفته الإجمالية التي تجاوزت المبلغ الذي يفترض أنه قد تم "توفيره" من تقليل استخدام الخرسانة.

### السيناريو الثاني - متاجر بيع بالتجزئة وتخطيط المساحات في المراكز التجارية:

يواجه أحد مراكز التسوق مشاكل فيما يتعلق بإدارة العائدات. تقع المرافق الرئيسية (مراكز الهايبرماركت والمتاجر الكبيرة وغيرها) في المركز التجاري بالطابق الأرضي، وهي مصممة بحيث تتمتع بمدخل خارجية مستقلة ومخارج تواجه مواقف السيارات مباشرة وتواجه كذلك المركز التجاري. وهذا الوضع ملائم تماماً لعملاء مستأجري المرافق الرئيسية، ولكنه في الوقت نفسه يصيب المتاجر الأخرى في المركز التجاري في مقتل. من المؤكد أن فتح مداخل خارجية يقلل من حركة المتسوقين داخل المركز التجاري ويقلل من جاذبية مساحة البيع بالتجزئة على المستأجرين في الطابقين الأول والثاني. وفي أفضل الأحوال، ينتهي الأمر بهذه المتاجر في أيدي مستأجرين من الدرجة الثانية، أو في أسوأ الأحوال، لترتفع معدلات المساحات الخالية غير المستأجرة، الأمر الذي يؤثر سلباً في العائدات الإجمالية على الاستثمار في المركز التجاري.

### السيناريو الثالث - بيع مساحات مكتبية موحدة

اكتمل أخيراً أحد الأبراج المكتبية التجارية. وكانت استراتيجية الخروج للمطور العقاري هي بيع وحدات مكتبية صغيرة فردية، تماماً مثلما تم بيع مجمعات الشقق السكنية، ونتيجة لذلك، تم امتلاك المساحات المكتبية من قبل أطراف عديدة. تكون الوحدات الفردية جاذبة فقط للمستأجرين الذين لديهم احتياج لمساحات صغيرة ورأس مال صغير يلائم هذه المساحات الصغيرة. ولكن إذا رغب أحد المستأجرين في المستقبل في توسيع مساحته المكتبية بنفس المبنى، فإنه سيحتاج للتفاوض مع مالكيين مختلفين، وأحياناً مالكيين متعددين، والذين قد يكون لديهم عقود تأجير مختلفة ومدد تأجير مختلفة وغير ذلك، وهذا الأمر قد يتضمن صعوبة ويستهلك وقتاً. وبشكل عام، لا يفضل المستأجرون من فئة الشركات العالمية مثل هذه الوحدات، ويستبعدونها بالتالي من قائمة الوحدات المقترحة للاستئجار، الأمر الذي يتسبب في خسارة مالكي الوحدات المكتبية نتيجة لارتفاع مستويات الوحدات الخالية غير المستأجرة مما يشكل ضغطاً على الإيجارات بسبب أن الملاك الفرديون هم الذين يحددون أسعار السوق من خلال احتياجاتهم المالية الخاصة بهم. وعندما ينتقل المستأجرون، يصبح ملاك الوحدات المكتبية والمستثمرون في حالة حذر من الاستثمار مستقبلاً نتيجة لضعف العائدات.

### النظرة الشاملة للمشاريع

يؤكد وحيد سريج نائب الرئيس التنفيذي أن الأمثلة التي سبقت أعلاه سيناريوهات كثيراً ما يتم فيها تجاهل تأثيرات قرارات التطوير الضعيفة والخسائر التي تتسبب بها خلال مرحلة التطوير. ويضيف "في السيناريو الأول أدى النقص في التقييم المالي الدقيق للقرار إلى تقليل الارتفاع من الأرضية إلى السقف، بينما في السيناريو الثاني كان هناك نقص في التخطيط والتصميم الدقيقين للمساحة وهما عنصران رئيسيان في تحقيق أقصى عائدات. أما في السيناريو الثالث فقد كان هناك نقص في المعرفة لدى المستثمرين على المدى البعيد، مما أثر على استثمارهم في البرج التجاري المملوك لعدة جهات".

وكان من الممكن تفادي هذه الأوضاع الثلاثة إذا كان قد تم اتخاذ القرارات السليمة في المرحلة الملائمة من عملية التطوير. وهذا يتطلب مشاركة خبراء لديهم نظرة شاملة للمشروع. إن إدارة المشاريع هي مجموع لخبرات مالية وفنية وخبرات في إدارة المخاطر في المشاريع العقارية.

### عن كابيتاس جروب العالمية

وضمن أعمالها الأخرى التي تركز على القطاع العقاري، تقوم كابيتاس جروب الدولية، وهي مشروع مشترك بين المؤسسة الإسلامية لتنمية القطاع الخاص، عضو مجموعة البنك الإسلامي للتنمية، ومجموعة كابيتاس ذ.م.م، وهي شركة قابضة متوافقة مع الشريعة وتتخذ من الولايات المتحدة الأمريكية مقراً لها، بتشغيل نشاط إدارة التطوير بهدف توفير هذا النمط من "الصورة الشاملة" في المملكة العربية السعودية. وتتعاون كابيتاس جروب الدولية كذلك مع شركائها الدوليين شركة أوباس النيوزيلندية والماليزية وشركة سوربانا السنغافورية. وتطبق الشركة عملية تطوير منهجية تغطي عملية إدارة العقار منذ البداية وحتى اكتماله بهدف تنفيذ مشاريع عقارية تحقق عائداً تجارية أفضل وتترك أثراً إيجابياً في المجتمعات التي تقام بها.