

شناخت و تقویت عوامل بنیادی رقابت در بین شرکتهای پیمانکار

مهندس عزیز رضایی خلیل‌آباد

کارشناس ارشد مهندسی و مدیریت ساخت، مجری طرح‌های عمرانی، مدیر اجرایی، مدرس دانشگاه

مهندس علی فیروزه

کارشناس ارشد مهندسی و مدیریت ساخت، مجری طرح‌های عمرانی

مهندس سید عظیم حسینی

کارشناس ارشد مهندسی و مدیریت ساخت و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی (واحد تهران جنوب)

چکیده

یکی از اهرم‌های رقابتی سالم بین شرکت‌ها، شناخت کار و به دنبال آن صاحبان کار می‌باشد. آن دسته از شرکت‌های مشاور و پیمانکار موفق‌تر خواهند بود که بهتر بتوانند ارتباط بیرونی با شرکتهای خود را به نحو مطلوبی برقرار کرده و قادر باشند شرکت خود را به نحو مؤثر و مطلوب‌تری به جامعه صاحبان کار (کارفرمایان) معرفی نمایند. در راستای تحقق این هدف مهم کسب اطلاعات از صاحبان کار و شرکتهای رقیب از اهمیت بسیار بالایی برخوردار می‌باشد. همچنین برای شرکتهای رقیب نیز میبایست اطلاعات مشابه لازم را گردآوری نمود. بدیهی است اطلاعات مربوط به هر یک جدا بوده و در مواردی نیز ممکن است مشترکاتی داشته باشد.

واژه‌های کلیدی

فعالیت‌های رقابت‌گرا، شرکتهای رقیب، صاحبان کار (کارفرمایان)، فعالیت‌های اطلاعات مدار

مقدمه

صاحبان کار به عنوان مشتریان شرکتهای مطرح می‌باشند که خواسته‌های خود را در قالب اطلاعاتی به صورت مناقصه عمومی، مناقصه محدود و یا ترک مناقصه و توافق مستقیم اعلام می‌دارند. اصولاً ارجاع کار به پیمانکاران اجرا کننده، دارای سیر تشریفات اداری و تخصصی متعددی است که شرکتهای پیمانکار ناگزیر به رعایت آن تشریفات برای جذب پروژه می‌باشند. این به معنی آن است که در جامعه پیمانکاران نوعی رقابت وجود دارد تا آنها را در جذب کار موفق سازد. در این مقاله به فراهم‌سازی بستر رقابت می‌پردازیم تا مدیران شرکتهای پیمانکاری به صورت حرفه‌ای ابزار لازم را برای جذب کار در شرکتهای خود فراهم آورند. در مورد فراهم‌سازی شرایط مناسب برای رقابت‌های سالم در کارایی و جذب کار نیاز است تا به دو

موضوع اساسی، توجه دقیق مبذول گردد که عبارتند از :

الف) تقویت عوامل بنیادی رقابت در شرکت

ب) شناخت جوامع صاحبان کار و پیمانکاران رقیب

۱-۱- تقویت عوامل بنیادی رقابت در شرکت

یک شرکت پیمانکاری^۱ در عرصه فعالیت‌های جذب و اجرای پروژه دارای رقبای فراوانی می‌باشد. به ندرت می‌توانیم عرصه‌ای از فعالیت‌های اجتماعی را پیدا کنیم که مجری و انجام‌دهنده آن انحصاری باشد. بنابراین باید این نکته مورد قبول همه پیمانکاران پروژه‌ها باشد که در بازار کار دارای رقبای بسیاری هستند. اما برای اینکه شرکت‌های پیمانکاری بتوانند در عرصه فعالیت‌های رقابتی سالم موفق باشند؛ ناگزیر هستند تا برخی از عوامل مهم و شناخته شده ساختار درونی و ارتباطات با عوامل بیرونی شرکت را تحت نظر داشته و نسبت به ارتقاء و بهبود عملکرد آنها بکوشند.

در این مقاله سعی شده است به شرح مختصری از آن عوامل عمده و ارزشمند که در فضای رقابتی شرکت تعیین‌کننده هستند پردازیم.

۱-۱-۱- ساماندهی ساخت یافته شرکت^۲

در دنیای امروز همه امور شرکت‌ها مدون شده و با برنامه می‌باشد؛ تا اجرای تمامی آن امور بر اساس مفاهیم نرم‌افزارهای نوشته شده به انجام برسد. این نرم‌افزارها در شرکت‌های مختلف با شرح اهداف و مأموریت متفاوت با یکدیگر تفاوت دارند و برحسب دستیابی به اهداف و برنامه‌های شرکت‌ها طراحی و تدوین می‌گردند. در شرکت‌های پیمانکاری که فعالیت‌های عمرانی را دنبال می‌نمایند، نرم‌افزارهای عمده آنها عبارت خواهد بود از: اهداف استراتژی عمومی، فرآیندهای^۳ اجرای کارهای پروژه‌ای، شیوه‌های اجرای کارها و گردش کار آنها، ارتباطات بین فرآیندهای کاری، ساختار سازمانی آرایش و استقرار تجهیزات و وسایل و ابزار کار، برنامه و بودجه، تحقیق و توسعه، نحوه اجرای فعالیت‌ها در واحدهای بدنه تشکیلات شرکت و ارتباطات سازمانی آنها، نظام مالی و اعتباری شرکت، ارزشیابی و ایجاد انگیزش، حفظ جایگاه و اقتدار شرکت، تأمین دانش فنی^۴ از طریق به کارگیری نظام IT، مشتری مداری، ایفای تعهدات بر اساس مفهوم [برنده-برنده]^۵، حفظ چالاکی از طریق رعایت کیفیت انجام به موقع کار، جذب نیروی کار

۱- در این مقاله در اکثر مواردی که از شرکت پیمانکاری نام برده می‌شود منظور مفهوم کلی و اهم آن شامل شرکت‌های پیمانکاری و مشاوره می‌باشد مگر در موارد خاص که مفهوم پیمانکاری (اجرای عملیات موضوع پیمان) باشد

۲- به مفهوم تدوین نظام عملیاتی و اجرایی شرکت با نگرش سیستمی Well Structured^۲ - ساماندهی ساخت یافت می‌باشد.

۳- فرآیندهای کاری به دسته‌ای از مجموعه اقدامات مرتبط با هم در هر فرآیند گفته می‌شود که بر اثر اجرای آنها ما (PROCESS) می‌توانیم به اهداف خود دست یابیم مثل فرآیند تحویل زمین و فرآیند تجهیز کارگاه فرآیند معادل لغت (انگلیسی) می‌باشد.

یا تکنولوژی عبارت است از شناخت و مهارت عملی و تجربی انسان که با رعایت اصول [Technology]^۴ - دانش فنی مستندسازی، طراحی و تدوین شده که بر اثر تجربیات جدید همواره در حال تغییر و اصلاح و بهبود می‌باشد.

۵- "برنده-برنده" یعنی برقراری مناسبات و ارتباطات به صورتی که طرفین آن هر دو رضایت داشته باشند.

متخصص و یا شراکت به اشکال مختلف آن با اشخاص حقیقی و حقوقی، فراهم آوردن نظام جامع مبتنی بر اطلاعات مداری و برقراری ارتباطات الکترونیکی و مخابراتی مناسب.

۲-۱-۱- اخذ گواهینامه و رتبه‌ها و تأییدیه‌ها از مراکز و مجامع و مراجع ذیصلاح

اخذ گواهینامه‌های علمی و تخصصی می‌تواند باعث تقویت بیرونی و محیطی شرکت پیمانکار باشد که در اقتدار و جایگاه آن اثر بگذارد. به این معنی که در بررسی صاحبان کار برای انتخاب پیمانکار، آنها را متقاعد نماید که با اطمینان و امتیاز بیشتری بتوانند کار را به شرکت دارای تأییدیه‌های ارزشمند واگذار نمایند.

یکی از گواهینامه‌های با ارزشی که در داخل کشور عموم شرکت‌های پیمانکاری علاقمند به دریافت آن می‌باشند، گواهینامه رتبه‌بندی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی می‌باشد. این رتبه‌بندی بر اساس آیین‌نامه‌های تشخیص صلاحیت شرکت‌ها و ارجاع کار به پیمانکاران مصوب ۱۳۶۹ می‌باشد که بعداً در تاریخ‌های ۱۳۷۶ و ۱۳۸۱^۶ اصلاحیه‌هایی بر آن اعمال گردید که در حال حاضر سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی بر اساس آن مصوبه عمل می‌نماید.

این رتبه‌بندی دو نوع تسهیلات را برای شرکت‌های پیمانکاری فراهم می‌آورد. نخست اینکه رتبه مذکور برای شرکت‌ها امکانات ظرفیت‌کاری را فراهم می‌آورد تا بتوانند در حد مصوبه و مورد تأیید سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی از دستگاه‌های مجری مختلف کار جذب نمایند. در ثانی می‌توانند از طریق آن سازمان به صاحبان کار برای جذب و پذیرش کارهای پروژه‌ای (به دستگاه مجری دولتی) معرفی شوند.

تحصیل گواهی‌نامه رتبه علمی و تخصصی از سازمان مذکور برای شرکت‌های پیمانکاری ایرانی از آن نظر اهمیت دارد که تنها مرجع ارایه‌کننده پروژه‌های عمرانی در کشور، سیستم دولتی می‌باشد؛ که این سازمان متولی برنامه‌ریزی پروژه‌های مزبور در دستگاه دولتی می‌باشد.

گواهینامه‌های دیگری نیز مانند "ISO"^۷ و "EFQM"^۸ و امثالهم وجود دارد که می‌توانند شرایط مناسبی را برای کاربایی شرکت‌های پیمانکاری فراهم آورند. بنابراین توصیه می‌شود که شرکت‌های پیمانکاری از نقش مؤثر این گواهینامه‌ها غافل نباشند.

۳-۱-۱- استفاده از امکانات تبلیغی

امکانات تبلیغی در جامعه بسیار متنوع بوده و نقش اثرات آنها برحسب جامعه موردنظر متفاوت خواهد بود. مفهوم این جمله آن است که اثربخشی تبلیغات نوشتاری در جامعه‌ای که افراد آن عموماً بی‌سوادند، در مقابل تبلیغات تصویری چندان قابل توجه نمی‌باشد. بطور مشابه می‌توان بررسی نمود که خصوصیات جامعه مورد توجه چیست و فرهنگ آن چگونه می‌باشد تا بر طبق توجه و تمایلات آن نسبت به تعیین نوع و ابزار تبلیغ اقدام نمود.

^۶ - برای اخذ اطلاعات بیشتر به مجموعه قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌های سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی مراجعه شود. (یک سازمان بین‌المللی است که برای International Standard organization (سازمان استاندارد جهانی "ISO") - مستند شدن (استانداردسازی) شرکت‌ها و سازمان‌ها گواهینامه صادر می‌نمایند.

مبنای اروپایی مدیریت کیفیت شیوه‌ای برای [European Foundation Quality Management] "EFQM" -^۸ استانداردسازی سازمان‌ها می‌باشد.

وضعیت تشریح شده فوق در مورد کاربایی پروژه‌ها نیز صادق است و بر حسب جامعه صاحبان کار و شرکت‌های رقیب در منطقه‌ای ممکن است رادیو یک وسیله خوب برای تبلیغ باشد و همین منظور در منطقه دیگر از طریق تلویزیون بهتر برآورده شود.

بنابراین اثربخشی تبلیغ به عوامل متعدد بستگی پیدا می‌کند که مهم‌ترین آن می‌تواند فرهنگ و عادات و تمایلات مخاطبین، سطوح دسترسی به ابزار و تبلیغ، باور مخاطبین به تبلیغات و وسیله تبلیغی، نوع موضوع تبلیغی و میزان جاذبه‌ای که ایجاد می‌شود و بسیاری از عوامل دیگر که بررسی و تحقیق پیرامون آنها از طریق گروه تحقیق و توسعه مشخص می‌گردد.

برای مشخص شدن میزان نفوذ تبلیغات و نوع آن در جامعه صاحبان کار و پیمانکاران رقیب و یا همکار، گروه تحقیق و توسعه از طریق پژوهش و بررسی تحلیل‌گرانه اقدام می‌نماید و رتبه‌بندی انواع تبلیغ و تأثیر مفید آنها را به صورت کمی اعلام می‌نماید. اما به دلیل تنوع جامعه صاحبان کار و تنوع مناطق و فرهنگ و عادات در داخل و خارج از کشور، هیچ‌گونه توصیه خصوصی در اینجا ارائه نمی‌گردد. بلکه کوشش می‌شود تا تعدادی از موارد و ابزار و وسایل تبلیغی جهت آشنایی به انواع این‌گونه ابزار تبلیغی، نام برده شوند که رهنمودی برای پیمانکاران و صاحبان کار و امثالهم برای بهره‌گیری بهتر از آن ابزار می‌باشد.

— رسانه‌های الکترونیکی مثل سایت‌های اینترنتی

— رسانه‌های صوتی و تصویری مثل تلویزیون و رادیو

— رسانه‌های نوشتاری مثل روزنامه‌ها، مجلات، گاه‌نامه‌ها و نشریات تخصصی - حرفه‌ای

— سمینارها و نمایشگاه‌ها و جلسات سمعی و بصری و بازدید از پروژه‌های انجام شده و در دست

انجام

— کتابچه‌ها و بروشورها و تراکت‌های آشنایی با شرکت و توزیع آنها در جامعه صاحبان کار و مخاطبین تابلوهای تبلیغی در معابر و مکان‌های مناسب در معرض دید.

امروزه شرکت‌های مبتنی بر اطلاعات مداری، قادر هستند با استفاده از سیستم‌های ارزشیابی کامپیوتری و از طریق تحلیل انواع خواسته‌های واصل شده و نوع مراجعان به شرکت و دیگر ارتباطات با شرکت، دریابند که وزن و ارزش هر یک از عوامل ذکر شده چه میزان می‌باشد.

به این ترتیب از طریق بازخورد اطلاعات در دوره‌های مختلف نسبت به اصلاح و ارتقاء بستر و تبلیغات کاربایی اقدام می‌نمایند.

۴-۱-۱- شناخت جوامع صاحبان کار و شرکتهای پیمانکاری رقیب

بررسی در کسب اطلاعات از صاحبان کار و پیمانکاران رقیب از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. هر شرکت پیمانکاری مبتنی بر اطلاعات مداری، دارای یک سیستم کامپیوتری مناسب در جمع‌آوری تدریجی اطلاعات مربوط به کلیه صاحبان کار و پیمانکاران همکار و رقیب اعم از داخل و خارج می‌باشد که از آن در انجام فعالیت‌های کاربایی و جذب کار حداکثر استفاده را به عمل می‌آورد. اطلاعات عمومی مورد نیاز برای شناخت مؤسسات و دستگاه‌های دارای پروژه و کار به صورت زیر

^۹ - سیستم کامپیوتری مناسب شرکت‌های پیمانکاری دارای دو نوع اطلاعات در بانک اطلاعاتی خود خواهد بود. یک بخش آن اطلاعاتی هستند که ثابت بوده و تغییرات کمتری را می‌پذیرند. بخش دیگر شامل اطلاعاتی هستند که بر حسب شرایط زمان و مکان تغییر می‌کنند و برخی از اطلاعات مزبور اعم از ثابت و متغیر در این مبحث عنوان می‌شود.

می‌باشد:

- نام مؤسسه / دستگاه مشخص
- نوع فعالیت‌ها
- فعالیت‌ها و پروژه‌های در دست انجام / در دست بررسی و طراحی. در دست امکان‌سنجی
- سنخیت مؤسسه / دستگاه / شخص از نظر دولتی بودن / عمومی بودن / تعاونی بودن / خصوصی بودن
- نحوه سازماندهی پروژه‌های گذشته و در دست اجرا (تشکیلات مرتبط با پروژه‌ها)
- وضعیت تأمین منابع مالی و محلی آن (در پروژه‌های گذشته و در حال اجرا وضعیت پرداخت‌ها چگونه بوده و از کدام محل تأمین می‌شود و تعهدات چگونه می‌باشد).
- در اخذ تضمین‌ها و نحوه بررسی پروژه‌ها و پرداخت‌ها و کسورات و بالاخره رد تضمین‌ها و سپرده‌های حسن انجام کار چه سوابقی دارد و در عقد قراردادهای به چه میزان تسهیلات قابل می‌شود.
- در چند پروژه موفق به تکمیل شده و در چند پروژه با مشکل مواجه بوده و دلیل آنها چه بوده است؟
- به چه مواردی از خصوصیات پیمانکار تأکید بیشتر دارد.
- ثبات سازماندهی در دستگاه کارفرما به چه حد می‌باشد و تغییرات در مسؤلیت‌ها چه اثراتی بر پروژه‌ها داشته است؟
- توسعه عمومی تحولات اقتصادی - اجتماعی در پروژه‌های کارفرما به چه میزان است؟
- قوانین و مقررات حاکم بر فعالیت‌های صاحب کار چه می‌باشند (شامل قوانین کار، تأمین اجتماعی، نوع پرداخت‌ها، ارتباطات اداری و بانکی، مالیات‌ها، کسورات قانونی، وضعیت تأمین تجهیزات و محدودیت‌ها و تسهیلات و غیره).
- نشانی صاحب کار شامل محل استقرار، سایت اینترنت، E-mail، فاکس، تلفن تماس، مدیر مسؤول و نام بالاترین مقام تصمیم‌گیر صاحب کار، نحوه برقراری ارتباط با سلسله مراتب صاحب کار.
- بانک اطلاعات صاحبان کار می‌تواند در حالت جامع برخی اطلاعات دیگر را علاوه بر موارد فوق دارا باشد. که مربوط به کشور متبوع صاحب کار و محل پروژه‌های او می‌شود که به دلیل مشابهت آن اقلام اطلاعاتی با اطلاعات مربوط به پیمانکاران، موارد آن در مبحث بعدی مشترک برای صاحبان کار و پیمانکاران بیان می‌شود.
- بطور مشابه آنچه که برای جمع‌آوری اطلاعات صاحبان کار شرح داده شد، برای پیمانکاران رقیب هم می‌بایستی اطلاعات مشابه لازم گردآوری شود و بانک اطلاعاتی مربوط تکمیل و غنی گردد. اهم این اطلاعات عبارتند از:
- نام شرکت پیمانکار و نوع آن
- تغییرات مدیریت عالی شرکت، میزان سرمایه به ثبت رسیده و سهام آن
- رتبه‌ها و گواهینامه‌ها و مدارک علمی، تخصصی اخذ شده
- ظرفیت کاری و نوع کار و پروژه‌های در دست انجام

- ظرفیت پر شده و ظرفیت باقیمانده
- سوابق کاری گذشته شرکت و تجربیات آن
- مهارت‌ها و تخصص‌های ویژه
- نقاط قوت و ضعف از جهات ساماندهی، تجهیزات، منابع مالی و نیروی انسانی و غیره
- شرکت‌های همکار^{۱۰} و مرتبط و میزان ارتباطات آنها
- میزان ارتباط شرکت با دیگر شرکت‌ها از نظر سرمایه‌گذاری و ایجاد تشکل کاری
- امکانات موجود در جهت بهره‌برداری از آن برای تبدیل شرکت رقیب به شرکت همکار
- نشانی محل استقرار شرکت، امکانات سایت اینترنتی و امکانات Email، فاکس و تلفن
- میزان تبلیغات و بهره‌گیری از اثربخشی فعالیت‌های تبلیغی در جلب نظر صاحبان کار
- جایگاه شرکت در جامعه پیمانکاران و میزان شناخت صاحبان کار از او (اگر شرکت پیمانکار بین‌المللی است آیا در لیست پیمانکاران در اتاق بازرگانی^{۱۱} قرار دارد.)
- عواملی که برای صاحبان کار و پیمانکاران رقیب خارجی، علاوه بر موارد اطلاعاتی ذکر شده نیازمند می‌باشد عبارتند از (عوامل اطلاعاتی مشترک):
- تهیه فهرست اسامی کشورهای مجاز برای انجام پروژه در آن کشورها (از نظر سیاسی اشکال ارتباطی وجود نداشته باشد).
- تهیه لیست شرکت‌ها و کشور متبوع آنها که مجاز به همکاری با شرکت و یا کارفرما (صاحب کار) می‌باشند.
- تهیه برنامه‌های توسعه کشورهای واجد و وضعیت بودجه ارزی و دستگاه‌های مجری طرح‌های توسعه در آن کشورها.
- تهیه لیستی از برنامه‌های طرح‌های عمرانی و توسعه زیربنایی و دیگر زمینه‌های پروژه‌ای در بخش‌های خصوصی و عمومی در کشورهای مجاز به فعالیت‌های کاری.
- بررسی وضعیت ارتباطات و ثبات اقتصادی - سیاسی - اجتماعی کشورهای مجاز
- شناسایی زمینه‌های کاری مناسب در کشورهای مجاز که ممکن است منجر به ایجاد همکاری گردد.
- شناسایی وضعیت عرضه‌کنندگان پروژه و زمینه‌های توانمندی‌های رقبای کاری در آن کشورها.
- جمع‌آوری و بررسی گزارش‌های سمینارها، کنفرانس‌ها، نمایشگاه‌ها و کتب و مقالات منتشر شده در مورد تجربیات کاری صاحبان کار و پیمانکاران در کشورهای مجاز مورد نظر.

نوعی جلب همکاری یک شرکت دیگر به منظور تقویت بنیه مالی، فنی و اجرایی شرکت نخست در "Joint Venture"^{۱۰} - جذب و انجام پروژه‌ها می‌باشد. در این خصوص و انواع جلب همکاری شرکت‌های دیگر، در مباحث بعدی بحث خواهد شد.

^{۱۱} - اتاق بازرگانی هماهنگی بین بازرگانی داخلی و خارجی را برقرار می‌کند و اطلاعات، امکانات و تسهیلات لازم را برای اشخاص حقیقی و حقوقی در جهت برقراری ارتباطات و مناسبات اجتماعی و اقتصادی با کشورهای خارج به منظور فراهم شدن موجبات داد و ستد و قراردادهای کاری مهیا می‌سازد.

- تهیه و بررسی ضوابط و مقررات مربوط به مناسبات کارگری، وضعیت تأمین نیروهای ماهر و متخصص، نظام پرداخت ها، مالیات‌ها و گمرک و غیره.
- جمع‌آوری و مطالعه اطلاعات مربوط به فرهنگ، آداب، دین، جمعیت و تغییرات اقلیمی و جغرافیایی در کشورهای مورد بررسی و همچنین مناسبات سیاسی کشورهای منطقه
- جمع‌آوری و تحقیق پیرامون نحوه تأمین تجهیزات و ماشین‌آلات مورد نیاز در جهت اجرای پروژه‌هایی که در برنامه توسعه و گسترش آن کشورها می‌باشد و میزان دسترسی و حمل و نقل.
- ارزیابی و تعیین ضریب اطمینان در جذب پروژه‌های عمرانی و زیربنایی در کشورهای مورد بررسی و عرضه‌کننده طرح و پروژه.

۵-۱-۱- بررسی شرایط رقبا (اطلاعات، ارتباطات، توان‌ها، ضعف‌ها)

یکی از موضوعات گزارش تحلیلی برای مدیریت عالی شرکت، بررسی وضعیت رقبا در مناقصه می‌باشد. اینکه چگونه می‌توان شرایط رقبا را برای حضور در مناقصه مورد ارزیابی قرار داد، مطلبی است که در این قسمت مورد مطالعه قرار می‌گیرد.

برای دستیابی به اطلاعات رقبا شرکت کننده در مناقصه از راه‌های زیر اقدام می‌گردد.

پرس و جوی مستقیم از رقبا در شرکت یا عدم شرکت در مناقصه می‌تواند برخی از شرکت‌کنندگان را در جذب پروژه مشخص نماید. اسامی برخی دیگر از رقبا می‌تواند از طریق تعداد فروش اسناد مناقصه معلوم شود. شیوه دیگر دستیابی احتمالی به اسامی رقبا، پرسش از صاحب کار و یا از معرفی انجام شده توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی^{۱۲} باشد.

بعد از مشخص شدن لیست شرکت کنندگان^{۱۳} در مناقصه به بانک اطلاعات کامپیوتر پرداخته می‌شود و دیگر اطلاعات رقبا از بانک مزبور استخراج می‌شود.

در صورتیکه شرکت پیمانکار بانک اطلاعات کارا نداشته باشد و یا اطلاعات موجود در بانک کفایت نکند، پس به منابع دیگری که حاوی اطلاعات مورد نظر است مراجعه می‌شود.

آنچه که در مورد هر یک از پیمانکاران شرکت کننده به عنوان اطلاعات جمع‌آوری می‌شود بصورت جدولی درمی‌آید که این اطلاعات در موارد بسیاری مشترک با اطلاعات بدست آمده قبلی می‌باشد این اطلاعات به صورت زیر خواهد بود.

نام شرکت پیمانکار، مشخصات عمومی پیمانکار، درجه تخصصی و علمی (گواهینامه‌های اخذ شده)، تعداد سالهای تجربه کاری، تعداد پروژه‌های اجرا نموده، تعداد پروژه‌های مشابه اجرا شده توسط پیمانکار، تعداد پروژه‌های در دست اجرا، ظرفیت اجرایی پیمانکار، وضعیت اجرا بر طبق اطلاعات حاصل از سوابق موجود، میزان امکانات از جنبه‌های عوامل بررسی شده در آنالیز قیمت (یعنی اجزای تقسیم شده پروژه)، نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید آنها، برخی اطلاعات مورد نظر تیم جذب که بر طبق سنجیت پروژه

^{۱۲}- اگر پروژه دولتی باشد، حتماً سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی در معرفی برخی از پیمانکاران برای حضور در مناقصه نقش خواهد داشت.

^{۱۳}- لیست شرکت‌های پیمانکار برای حضور در مناقصه، یک لیست فرضی و تا حدودی نزدیک به یقین است و ممکن است با واقعیت اسامی شرکت کنندگان در مناقصه تفاوت مختصر داشته باشد.

در دست بررسی توسط مسؤول جذب در جدول اقلام اطلاعاتی منظور می‌شود. اطلاعات عنوان شده در جدولی گنجانده می‌شود که یک سوی آن نام شرکت‌های پیمانکاری موردنظر در یک ستون جای می‌گیرد و از طرف دیگر اقلام ذکر شده برای هر شرکت پیمانکار در یک سطر قرار می‌گیرد. با تعریف طول امتیازاتی برای هر مورد، می‌توان به آنها امتیاز داده و جمع امتیازات در آن حالت می‌تواند مقایسه‌ای را در بین شرکت‌های پیمانکاری فراهم سازد. در چنین وضعیتی تیم آنالیز قیمت به راحتی می‌تواند مقایسه کلیه شرکت‌های پیمانکاری که احتمالاً در جذب پروژه شرکت می‌کنند را با شرکت متبوع تیم جذب کار مقایسه نماید.

۶-۱-۱- جلب همکاری دیگر شرکت‌ها

برای اینکه یک شرکت پیمانکار توان خود را در جذب پروژه‌های مختلف عمرانی افزایش دهد، به طرق مختلف سعی می‌نماید توجه شرکت‌های دیگر را به همکاری با خود جلب نماید. این اقدامات برای آنست که بتواند برخی از تهدیدات رقابتی محیط خود را به فرصت‌های جذب کار تبدیل نماید. جذب شرکت‌های دیگر به عنوان همکار برای ارتقاء توان جذب کار و اجرای پروژه بر حسب شرایط می‌تواند در حالت جامع به صورت‌های زیر انجام شود:

- ۱- جلب همکاری شرکت‌ها به عنوان شرکت پیمانکار دست دوم که به آن پیمانکار^{۱۴} جزء می‌گویند.
 - ۲- جلب همکاری شرکت‌ها به عنوان مدیریت پیمان^{۱۵} که بخشی از کار یا تمام آن را با اخذ حق الزحمه به عنوان نماینده شرکت جذب کننده پروژه تا انتها دنبال می‌کند و یا اینکه بر اساس هزینه‌های انجام شده و حق الزحمه خود با شرکت تسویه دوره‌ای می‌نماید و در انتها کار را در زمان تعیین شده به اتمام می‌رساند.
 - ۳- به دست آوردن همکار به عنوان شرکت مشاور که بر حسب قرارداد، خدمات مشاوره‌ای فنی و اجرایی به شرکت پیمانکار می‌دهد.
 - ۴- جلب سرمایه‌گذار و یا سهام‌دار؛ که در این صورت شرکت توان مالی خود را افزایش می‌دهد.
 - ۵- گرفتن همکار اجرایی^{۱۶}، که هر یک از همکاران بر حسب تخصص خود بخشی از پروژه را به اتمام می‌رسانند.
 - ۶- جلب شریک کاری (مشارکت در کار) که مشابه بند (۵) بوده و فرقی در این است که در زمان جذب کار هر یک از شرکت‌ها با توافق بخشی از کار را متقبل می‌شوند و به تخصص چندان اهمیت داده نمی‌شود.
 - ۷- جلب شرکت تأمین کننده مالی^{۱۷} که فقط منابع مالی را تأمین کرده و طبق قرارداد اصل و فرع آورده خود را دریافت می‌کند.
 - ۸- جلب شرکت دارای دانش فنی^{۱۸} که برای پروژه‌های بزرگ عمرانی، صنعتی ممکن است با نظر کارفرما اقدام گردد.
- شرکت‌های پیمانکار همواره از قبل پیش‌بینی مسایل را نموده و یارگیری لازم را انجام می‌دهند تا در

^{۱۴}. SC [Sub-Contractor]

^{۱۵}. MC [Management Contract]

^{۱۶}. Joint Venture

^{۱۷}. Financer

^{۱۸}. Technologist

زمان جذب کار با مشکل مواجه نگردند.

۷-۱-۱- برنامه‌ریزی استراتژی ورود به جامعه پیمانکاران بین‌المللی
 برای انجام یک برنامه‌ریزی اجرایی مناسب جهت ورود به کارایی در ابعاد گسترده آن (اعم از داخلی و خارجی) رعایت شمای عمومی زیر از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار می‌باشد (شکل شماره ۱).



شکل شماره (۱). شمای کلی برنامه‌ریزی اجرایی

با توجه به زنجیره فوق مشخص می‌شود که هر شرکت پیمانکار برای تعیین و بیان استراتژی عمومی خود نیاز دارد فرصت‌های موجود در داخل و خارج را شناسایی نماید. در آن صورت در قالب فضای معین شده در موضوع شرکت می‌تواند محدوده فعالیت‌های خود را که مبتنی بر بازار کار و توانمندی‌های شرکت می‌باشد تبیین و ترسیم نماید.

به عنوان مثال شرکت می‌تواند عنوان نماید که در زمان حضور در پروژه‌ها، استراتژی عمومی زیر را رعایت می‌نماید:

- ۱- پروژه عمرانی دولتی باشد.
- ۲- پروژه مربوط به داخل و خارج از کشور باشد (نام کشورهای مورد نظر ذکر می‌شود).
- ۳- برآورد مبلغ پروژه‌ها از حداقل A ریال کمتر نباشد و بتواند مبلغ B ریال سود خالص عاید کند.
- ۴- در انجام پروژه‌ها از پیمانکاران جزء هم استفاده نماید.
- ۵- در انجام پروژه‌ها از نیروهای محلی داخلی و یا خارجی و یا ترکیبی استفاده نماید.
- ۶- ملاک پرداخت دستمزد به نیروها، تخصص و مهارت باشد و عواملی همچون ملیت و آداب و غیره در کارکرد و پرداخت اثر نگذارد.
- ۷- پروژه محوری را در اجرای کار معیار قرار دهد.

۸- در قراردادهای و پرداخت‌ها، به تعهدات خود پایبند باشد و همواره تأمین نفع خود و طرف مقابل را توأمأً بخواهد.

۹- در کلیه سطوح کار پروژه‌های فضای اطلاعات مداری را برای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی مهیا سازد و پایگاه اطلاعاتی لازم را در زمینه تجربیات کاری خود بوجد آورد.

۱۰- شرکت می‌تواند در اجرای پروژه‌ها از منابع مالی دیگران نیز استفاده نماید (تأمین از طریق Financer)

در آن صورت شرکت پیمانکار به محدوده‌ای از کارهای پروژه‌ای می‌پردازد که هم عرضه‌کنندگان آن پروژه‌ها را می‌شناسد و هم توانائی‌های عوامل داخلی شرکت در اجرای آن پروژه‌ها را می‌داند. این استراتژی برای یک دوره ممکن است رعایت شود و بر اثر عملکرد آرایه شده احتمال تغییر و اصلاح آن بطور مستمر وجود خواهد داشت. در این صورت اهداف شرکت در بخش کاریابی بمنظور پذیرش کار، محدود به فضایی خواهد بود که در استراتژی عمومی شرکت بیان گردیده و آن حضور در پروژه‌هایی خواهد بود که در چارچوب استراتژی قابل پیگیری می‌باشد.

نتیجه‌گیری

همانطوریکه در این مقاله اشاره شد، مهمترین موضوع در عرصه رقابت بین شرکت‌ها در کاریابی و جذب کار، داشتن اطلاعات جامع از بازار کار اعم از نوع پروژه، صاحب یا صاحبان کار و شرکت‌های رقیب می‌باشد. ولیکن یک شرکت چالاک و با تجربه قبل از محک زدن رقبای خود در بازار کار، می‌بایست از پتانسیل‌ها و توانایی‌های بالفعل خود آگاهی داشته باشد تا بتواند با تکیه بر آن‌ها به بررسی وضعیت رقبای دیگر بپردازد. همچنین آگاهی از نقاط ضعف و قوت می‌تواند تقویت عوامل بنیادی را در این قسمت به دنبال داشته باشد.

بنابر این دو مؤلفه اصلی برای فراهم سازی شرایط مناسب برای رقابت‌های سالم در کاریابی و جذب کار یکی تقویت عوامل بنیادی رقابت در شرکت بوده و دیگری شناخت جوامع صاحبان کار و شرکت‌های پیمانکار رقیب می‌باشد.