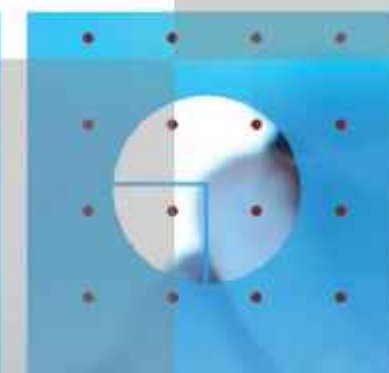
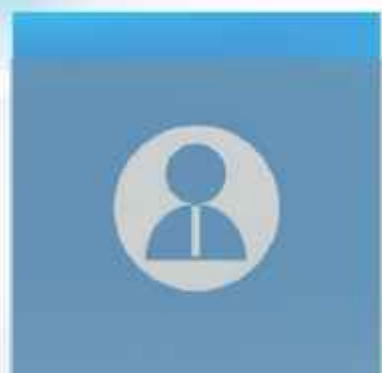




موسسه مهندسی
و مدیریت ساخت علوی پور

tion
ng
ing
is
ss
ement



مدیریت کسب و کار در صنعت ساخت (CBM)

نویسنده: مهندس ایمان مرادمند ▶▶

صنعت ساخت، کسب و کاری پرخطر است. حدود نیمی از شرکت های این صنعت در ایالات متحده پیش از آنکه به ده سال فعالیت برسند، ورشکست می شوند. تنها شرکت های اینترنتی و صنعت خدمات غذایی نرخ ورشکستگی بالاتری نسبت به صنعت ساخت دارند.

تصمیمات مدیریتی شاید مهم ترین عامل تعیین کننده موفقیت یا شکست یک کسب و کار باشد. شکست معمولاً نتیجه عواملی نیست که مدیریت بر آن ها کنترلی ندارد. رهبری شرکت مسئول ساختاردهی به شرکتی است که انعطاف پذیر بوده و بتواند در برابر نوسانات شرایط نیروی کار و بازار، هزینه تجهیزات و تأمین مالی و سایر عوامل مقاومت کند. علاوه بر این، رهبری نقش مهمی در اتخاذ تصمیماتی دارد که شرکت را بی دلیل در معرض چنین نوسانات و ریسک هایی قرار ندهد.

درک دلایل شکست شرکت های این صنعت اولین گام برای اجتناب از شکست می باشد. بسیاری از شرکت های فعال در صنعت ساخت به دلیل یک عامل واحد یا یک رویداد ناگهانی و فاجعه آمیز ورشکست نمی شوند. ممکن است یک عامل غالب باشد، اما عدم رسیدگی به چندین عامل مرتبط در طول زمان معمولاً علت اصلی شکست کسب و کار است. علل اصلی شکست را می توان به دودسته تقسیم کرد: مشکلات خارج از سازمان و مشکلات داخلی سازمان

مشکلات خارج از سازمان

مهم‌ترین مشکلات خارجی که منجر به شکست کسب‌وکارهای این صنعت می‌شوند شامل موارد زیر می‌باشند:

از دست دادن یک کارفرمای مهم و استراتژیک

رکود اقتصادی طولانی مدت

کمبود نیروی کار ماهر

فضای رقابتی جدید

مشکلات داخلی سازمان

علت‌های اصلی شکست شرکت‌های صنعت ساخت عمدتاً به مشکلات داخلی مربوط می‌شود که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌کنیم:

مسائل مربوط به برنامه‌ریزی استراتژیک مانند

• **تلاش برای افزایش حجم کار:** برای بسیاری از افراد در صنعت ساخت، حجم کار معیار موفقیت است. در حالی که این می‌تواند نشان‌دهنده اهمیت شرکت در بازار باشد؛ اما سودآوری معیار مهم‌تری برای سنجش موفقیت است. عدم افزایش سودآوری همراه با افزایش حجم کار، بقای اقتصادی شرکت‌های صنعت ساخت را در معرض خطر قرار می‌دهد.

• **ورود به مناطق جغرافیایی ناآشنا:** ورود به منطقه ناآشنا ریسک زیادی برای شرکت به همراه دارد. کارفرمایان، تأمین‌کنندگان و پیمانکاران جزء ممکن است ناشناخته باشند. اگر بازار جدید در فاصله زیادی از منطقه عملیاتی معمول شرکت باشد، امکان تقویت تیم مدیریت پروژه با دیگر منابع شرکت وجود نخواهد داشت و فشار بیشتری بر تیم مدیریت پروژه وارد می‌شود.

مسائل مربوط به اجرای استراتژی و کنترل مانند

• **از دست دادن غیرمنتظره پرسنل کلیدی:** از دست دادن غیرمنتظره پرسنل کلیدی می‌تواند فشار زیادی به شرکت‌های ساخت به‌ویژه شرکت‌های کوچک، وارد کند. این از دست دادن ممکن است به دلیل مرگ، بیماری یا استعفا باشد. از دست دادن غیرمنتظره دانش مدیریتی یا فنی ممکن است مدت‌زمان زیادی برای جبران نیاز داشته باشد و شرکت‌های کوچک را در معرض خطر بزرگی قرار دهد.



مسائل مدیریت مالی مانند

• **استفاده ضعیف از سیستم‌های حسابداری:** تعدادی از شکست‌های پیمانکاران به دلیل شیوه‌های ضعیف حسابداری یا عدم بررسی گزارش‌های حسابداری برای تعیین وضعیت مالی پروژه‌ها است. تأخیر در پرداخت کارفرما اغلب به جریان نقدینگی ناکافی منجر می‌شود. اگر از ترازنامه، صورت سود و زیان و گزارش‌های هزینه پروژه فعلی استفاده نشود، مدیران ممکن است نتوانند مشکلات مالی را تا زمانی که برای اقدامات اصلاحی دیر نشده شناسایی کنند.

استراتژی‌هایی برای به حداقل رساندن ریسک شکست کسب و کار

برخی از استراتژی‌ها برای به حداقل رساندن احتمال شکست کسب و کار به شرح ذیل می‌باشد.

• استراتژی‌های کاهش ریسک ورود به مناطق جغرافیایی جدید مانند

• آزمایش منطقه جدید با یک پروژه کوچک یا با همکاری کارفرمای آشنا: ورود به یک منطقه جدید با ریسک‌های قابل توجهی همراه است، زیرا کارفرمایان، تأمین‌کنندگان و پیمانکاران جزء معمولاً ناشناخته هستند. برای کاهش ریسک، بهتر است چند پروژه کوچک اجرا شود تا محیط را بهتر بشناسید یا با همکاری کارفرمای آشنا وارد بازار شوید.

• استراتژی‌های کنترل و پیاده‌سازی برنامه‌ها مانند

• افزایش تدریجی اندازه پروژه‌ها: تنها یک پروژه بزرگ‌تر در هر زمان پذیرفته شود. پس از تکمیل پروژه بزرگ اول و ارزیابی آن، پروژه بعدی انتخاب شود. ریسک یک پروژه معمولاً به اندازه و پیچیدگی آن بستگی دارد. اگر اندازه معمول پروژه‌ها ۵ میلیون دلار بوده، بهتر است پروژه‌های با ارزش ۷ میلیون دلار را دنبال کنید تا پروژه‌ای ۱۵ میلیون دلاری، تا مطمئن شوید سیستم‌ها و تخصص مدیریتی شرکت برای پروژه‌های بزرگ‌تر تقویت شده است.



● استراتژی‌های مدیریت مالی مانند

● انتخاب اندازه پروژه بر اساس اندازه شرکت و منابع مالی و انسانی: هیچ‌گاه نباید بیش از ۳۰ درصد از منابع شرکت در یک پروژه واحد سرمایه‌گذاری شود. تنوع در پروژه‌های مختلف برای کاهش ریسک ضروری است. موفقیت در صنعت ساخت به درک ریسک‌های موجود در هر پروژه و توسعه برنامه‌های مدیریت این ریسک‌ها بستگی دارد. همه پروژه‌ها موفق نیستند و گاهی اوقات اوضاع طبق انتظار پیش نمی‌رود و شرکت متحمل زیان می‌شود. برای کاهش احتمال شکست مالی در صورت عدم سودآوری یک پروژه، شرکت باید پروژه‌های متعددی را انجام دهد، به شرطی که توان مدیریتی کافی برای نظارت بر پروژه‌ها داشته باشد.



جمع‌بندی

صنعت ساخت به دلیل پیچیدگی‌ها و رقابت شدید، با چالش‌های بی‌شماری روبروست و شرکت‌ها برای بقا و رشد نیازمند مدیریت هوشمندانه، برنامه‌ریزی دقیق و مدیریت ریسک هستند. شناخت عوامل اصلی شکست، مدیریت منابع مالی، افزایش بهره‌وری و اتکا به برنامه‌های استراتژیک از جمله راهکارهایی است که می‌تواند به پایداری و موفقیت کسب‌وکارهای این صنعت کمک کند. رعایت این اصول می‌تواند خطرات را کاهش داده و شرکت‌ها را به‌سوی ثبات و سودآوری هدایت کند.



جایگاه مبانی ارائه شده در آموزش های مؤسسه ACEMI

در نقشه راه جامع مدیریت کسب و کار در صنعت ساخت که برای اولین بار در کشور توسط مؤسسه مهندسی و مدیریت ساخت علوی پور و بر اساس استانداردها، رویه ها و Best Practice هایی که برای Construction Business Management ارائه شده، تدوین گردیده است. این مؤسسه همچنین برای اولین بار در کشور اقدام به برگزاری دوره ای تحت عنوان "مدیریت کسب و کار در صنعت ساخت (Construction Business Management)" با استفاده از استانداردها و درس آموخته های بین المللی نموده است.

“

« در این دوره جامع مدیران ارشد، مدیران عامل و مدیران و مشاوران کسب و کار موارد زیر را گام به گام خواهند آموخت:

۱ ویژگی های اساسی برای ورود به صنعت ساخت (اصول بنیادین)



۲ مدیریت کسب و کار در صنعت ساخت

۳ ارزیابی کسب و کار در صنعت ساخت

۴ سازمان دهی کسب و کار در صنعت ساخت

۵ توسعه کسب و کار در صنعت ساخت