

مقاله



11 گام ارائه پیشنهاد قیمت مناسب از سوی پیمانکار در مناقصات

ACEMI

d r a l a v i p o u r . c o m

یکی از عوامل مهم شکست پروژه‌ها و اعمال هزینه‌های زیاد برای پیمانکاران، عدم متره و برآورد صحیح و آنالیز قیمت اصولی و در نهایت پیشنهاد قیمت نامناسب از سوی پیمانکاران در روند شرکت در مناقصات می‌باشد. پیمانکاران با متره و برآورد صحیح ریالی و زمانی پروژه، آنالیز قیمت دقیق برآورد انجام‌شده و شناسایی ریسک‌ها و عوامل موثر در پروژه می‌توانند با پیشنهاد قیمت مناسب، علاوه بر در نظر گرفتن سود منطقی، شانس برنده‌شدن خود در مناقصات را افزایش دهند. در این مقاله سعی داریم فرایند صحیح و اصولی شرکت در مناقصات توسط پیمانکاران را توضیح دهیم.

ابتدا برخی از اقدامات اشتباه پیمانکاران در مرحله شرکت در مناقصه که منجر به شکست پروژه و اعمال هزینه زیاد به آن‌ها می‌شود را به صورت کلی بیان می‌کنیم:

۱. عدم تعیین استراتژی و هدف درست از شرکت در مناقصه
۲. عدم بررسی کامل اسناد مناقصه و نقشه‌ها با موضوع مناقصه
۳. عدم متره و برآورد صحیح نقشه‌ها
۴. عدم آنالیز قیمت اصولی و در نهایت پیشنهاد قیمت نامناسب
۵. عدم برخورداری از اطلاعات کافی از محل اجرای پروژه و شرایط محیطی
۶. عدم شناسایی ریسک‌ها و عوامل موثر در پروژه

حال این سوال پیش می‌آید که برای ارائه یک پیشنهاد قیمت مناسب در مناقصه چه اقداماتی باید انجام داد؟ در ادامه ۱۱ گام مهم در این خصوص را با هم بررسی می‌کنیم.

۱. تعیین هدف و استراتژی شرکت در مناقصه

ابتدا باید هدف از شرکت در مناقصه مشخص گردد. لزوماً همه مناقصه‌گران هدف یکسانی از شرکت در مناقصات ندارند، امکان دارد در یک مناقصه پیمانکاری با هدف کسب سود بیشتر شرکت کند، پیمانکار دیگری به دلیل اینکه سابقه همکاری با مناقصه‌گذار را نداشته است با قصد نفوذ در بازار وارد فرایند پیشنهاد قیمت شود و یک پیمانکار دیگر به دنبال افزایش سابقه کاری شرکت خود باشد و با این دیدگاه اقدام به شرکت در مناقصه نماید. پس از مشخص شدن هدف از شرکت در مناقصه می‌بایست استراتژی‌های لازم جهت پروسه پیشنهاد قیمت و شرکت در مناقصه، توسط مدیران ارشد شرکت پیمانکار و مدیر واحد مناقصات تعیین و جهت اقدام، ابلاغ گردد تا اقدامات لازم توسط واحد مناقصات با همکاری سایر واحدهای سازمان صورت پذیرد (در صورت علاقه به مطالعه بیشتر به مقاله [استراتژی تعیین قیمت برای شرکت در مناقصه](#) مراجعه نمایید).



۲. تشکیل تیم تخصصی

می‌توان گفت مهم‌ترین و اثرگذارترین گام در ارائه پیشنهاد قیمت و فرایند شرکت در مناقصه، تشکیل تیم تخصصی از افرادی است که با عملکرد خود، تأثیر مهمی در ارائه پیشنهاد قیمت مناسب خواهند داشت. بررسی کامل و دقیق اسناد مناقصه، متره و برآورد نقشه‌ها، تهیه لیست نواقص و ایرادات اسناد مناقصه و نقشه‌ها، آنالیز دقیق و به‌روز برآورد انجام شده، بازدید از محل اجرای پروژه و کسب اطلاعات لازم از شرایط محیطی و... توسط تیم تشکیل شده انجام می‌شود که توانایی و تخصص این تیم نقش تعیین کننده‌ای دارد. پس از تشکیل این تیم می‌بایست جلسه‌ای با حضور اعضای این تیم تشکیل داد و تصمیماتی که در گام اول گرفته شد، توسط مدیر واحد مناقصات به اعضای تیم انتقال پیدا کند.

۳. برنامه زمان‌بندی مناقصه

در این مرحله باید با همفکری تیم تخصصی که تشکیل شده است، چک‌لیست کاملی از اقداماتی که باید از ابتدا تا انتهای فرایند شرکت در مناقصه انجام شود، تهیه گردد. سپس باید برنامه‌ریزی و زمان‌بندی مناقصه بر اساس چک‌لیست تهیه شده گردد تا کلیه اقدامات لازم را بتوان تحت کنترل داشت. در نهایت می‌بایست هر فعالیت و اقدام برنامه‌ریزی شده در برنامه زمان‌بندی مناقصه را به افراد تیم تخصیص داد و وظایف محوله به آن‌ها تشریح گردد.

۴. کنترل و بررسی اسناد مناقصه

در این مرحله باید تمام اسناد مناقصه مانند مشخصات فنی، نقشه‌ها، اسناد ارزیابی کیفی و... به صورت دقیق توسط افرادی در تیم که این وظیفه به آن‌ها محول شده است، بررسی گردد و در صورت ایرادات، نواقص و هرگونه ابهامی در اسناد مذکور، لیست آن‌ها را تهیه و طی مکاتبه با کارفرما درخواست رفع و شفاف‌سازی آن‌ها از مناقصه‌گذار خواسته شود.

۵. بازدید میدانی

یکی از موارد بسیار مهم که در ارائه پیشنهاد قیمت تأثیرگذار است، بازدید میدانی از محل اجرای پروژه مورد مناقصه است. سهولت یا صعوبت دسترسی به منابع مختلف جهت اجرای پروژه مانند: نیروی انسانی، مصالح، ماشین‌آلات، تجهیزات، دسترسی به آب و برق و سوخت مورد نیاز کارگاه، راه‌های دسترسی به محل پروژه، شرایط جوی و آب و هوای محل و... مواردی هستند که در پیشنهاد قیمت تأثیرگذار هستند. افرادی از تیم مذکور که مسئول این امر هستند، می‌بایست ضمن بازدید دقیق از محل اجرای پروژه و بررسی موارد اشاره شده، ضمن شناسایی ریسک‌های مختلف و جمع‌آوری اطلاعات لازم، در جلسه پرسش و پاسخی که کارفرما برای پیمانکاران برگزار می‌کند شرکت کرده و ابهامات موجود و سوالات مد نظر را مطرح و رفع نماید.

همچنین افراد تیم پیمانکار با ارزیابی سایر مناقصه‌گران و سوابق آن‌ها از شرکت در مناقصات، می‌توانند تحلیل مناسبی از رقیب داشته باشند که تأثیر بسزایی در پیشنهاد قیمت نهایی خواهد داشت.

۶. متره و برآورد، آنالیزبهاء

یکی از اشتباهات رایج پیمانکاران در زمان شرکت در مناقصات که باعث می‌شود در حین اجرای پروژه دچار چالش‌ها و مشکلات متعددی شوند، عدم متره و برآورد دقیق نقشه‌ها قبل از ارائه پیشنهاد قیمت است، به ویژه در پروژه‌هایی که قرارداد آن‌ها براساس مترمربع زیربنا و یا بخشنامه سرجمع می‌باشد که در این نوع قراردادها تأثیر زیادی دارد.

موارد بسیار زیادی مشاهده شده که برآورد انجام شده در اسناد مناقصات توسط کارفرما یا مشاور وی، اشتباهات فراوانی دارد و متأسفانه پیمانکاران نیز این برآورد ارائه شده را با نقشه‌های موجود در اسناد مناقصه مطابقت نداده و با اعتماد به آن، صرفاً با آنالیز این برآورد مطابق بخشنامه‌های خواسته شده توسط کارفرما، به یک پیشنهاد قیمت غیر واقعی می‌رسند که این خود آغاز دعای متعدد پس از آن در طول اجرای پروژه خواهد بود.

اما راهکار این است که تیم مترو و آنالیزور واحد مناقصات، تمام نقشه‌ها و جزئیات فنی را با در نظر گرفتن موارد گفته شده در گام‌های قبلی، به صورت جامع و دقیق متره و برآورد را آنالیز کنند. همچنین مدیر تیم و یا فرد باتجربه‌تر دیگری این برآوردها و آنالیزها را قبل از اقدامات بعدی، بررسی نماید.

شاید این موضوع پیش آید که این همه دقت در جزئیات و استفاده از تیم تخصصی به پیمانکار هزینه وارد خواهد کرد، ولی واقعیت این است که تجربه ثابت کرده که عدم رعایت موارد گفته شده، باعث شده هزینه‌های چندین برابری در طول اجرای پروژه به پیمانکارانی وارد شود که در این چنین مناقصات برنده می‌شوند و متأسفانه در بسیاری موارد پروژه به شکست می‌انجامد.



۷. برآورد زمان اجرای پروژه

یکی دیگر از موارد تاثیرگذار در پیشنهاد قیمت پیمانکاران و حتی چالش‌های اجرای پروژه وجود دارد، مدت اولیه ذکر شده در اسناد مناقصات می‌باشد که متأسفانه توسط مشاوران و کارفرمایان در هنگام تهیه اسناد مناقصات، درست برآورد نمی‌شود و در بسیاری موارد شاهد هستیم که این مدت ذکر شده بیشتر تجربی است و برنامه زمان‌بندی کلی که تهیه شده است نیز محاسبات منطقی ندارد. حال وظیفه تیم تخصصی واحد مناقصات در اینجا این است که ساختار شکست کار (Work Breakdown Structure) دقیقی بر اساس متره و برآورد انجام شده در گام‌های قبلی و نقشه‌ها تهیه نماید و ضمن برآورد زمانی صحیح فعالیت‌ها، به مدت زمان نهایی اجرای پروژه از نظر ساخت‌پذیری دست یابد.

در نهایت مدت زمان نهایی برآورد شده توسط تیم می‌بایست با مدت اولیه درج شده در اسناد مناقصه مقایسه گردد و در صورتی که مدت مندرج در اسناد مناقصه کمتر از برآورد واقعی بود، ریسک‌ها و هزینه‌هایی که به پیمانکار اعمال خواهد شد، در پیشنهاد قیمت اعمال گردد.

۸. اعمال هزینه‌های احتیاطی برای مواجهه با ریسک‌ها

در این گام وقت آن است که برآورد مالی از ریسک‌های شناسایی شده در مراحل قبل مانند: محل اجرای پروژه و دسترسی به منابع مختلف، نوع تامین و تخصیص مالی پروژه، وضعیت آب و هوای محل و... انجام گردد و به قیمت پیشنهادی اضافه گردد (ذخیره احتیاطی). همچنین پیشنهاد می‌گردد ذخیره مدیریتی مناسبی برای ریسک‌های غیر قابل شناسایی مانند تفاوت در وضعیت فیزیکی کارگاه (Differing Site Condition) که در طول اجرای پروژه امکان رخداد آنها وجود دارد، لحاظ گردد (برای مطالعه بیشتر به مقاله ذخیره احتیاطی در مدیریت پروژه چیست؟ مراجعه نمایید).



۹. اعمال هزینه‌های بالاسری و سود

در این گام سایر هزینه‌ها مانند هزینه‌های بیمه، مالیات، سایر هزینه‌ها و در نهایت سود که با توجه به شرایط پروژه و اسناد مناقصه به پیمانکار وارد خواهد شد، به قیمت پیشنهادی اضافه می‌گردد. البته در بسیاری از پروژه‌ها این هزینه‌ها به صورت ضریب بالاسری در برآورد و اسناد مناقصه درج می‌گردد که پیشنهاد می‌گردد پیمانکاران عیناً همان ضریب را در پیشنهاد قیمت خود اعمال نکنند و قبل از آن حتماً هزینه‌های مذکور را به طور دقیق محاسبه نمایند. ضمناً قابل ذکر است که پیمانکاران می‌بایست قیمت تمام شده کار را با توجه به محل اجرای پروژه در نظر بگیرند و از اعمال ضرایب منطقه‌ای در پیشنهاد قیمت خود خودداری نمایند.

اکنون که تمام مراحل با دقت انجام شد، لازم است اسناد مورد نیاز قبل از بارگذاری در سامانه شرکت در مناقصات و یا ارسال فیزیکی برای کارفرما، طبق چک‌لیست بررسی نهایی شود و پس از اطمینان، مراحل نهایی بارگذاری و یا ارسال انجام گردد (برای مطالعه بیشتر به مقاله [بیشینه‌سازی سود مورد انتظار پیمانکار](#) مراجعه کنید).

۱۰. جلسه مناقصه و بازگشایی پاکت‌های مناقصه‌گران

برخی از پیمانکاران با بارگذاری اسناد مناقصه در سامانه و یا تحویل فیزیکی به کارفرما، شرکت در مناقصه را تمام شده می‌دانند، در حالیکه یکی از گام‌های مهم فرایند شرکت در مناقصه، حضور در جلسه بازگشایی پاکت مناقصه‌گران است. نکته مهم دیگر اینکه در صورت حضور فردی غیر از افراد صاحب امضای شرکت در جلسه مناقصه، آن شخص حتماً با نامه معرفی شود. ضمن اینکه پیشنهاد می‌گردد فردی در این جلسه حضور داشته باشد که اطلاعات کافی در خصوص فرایند شرکت در مناقصه و بخشنامه‌های لازم را داشته باشد، زیرا تجربه ثابت کرده است که حضور فردی مطلع و با دانش در این جلسه، گاهی تعیین کننده بوده است.

۱۱. اقدامات پس از برگزاری مناقصه

در نهایت پیشنهاد می‌گردد پس از برگزاری مناقصه، یک گزارش نهایی توسط تیم مناقصه‌گر جهت ارائه به مدیران شرکت تهیه شود و شامل مواردی مثل: روند شرکت در مناقصه و اقدامات تیم، بررسی نقاط قوت و ضعف شرکت پیمانکار و سایر رقبا و همچنین تهیه لیستی از درس آموخته‌ها باشد.

در انتها نمونه‌ای از چک لیست‌های گفته شده ارائه می‌شود که با توجه به هر شرکت پیمانکاری می‌تواند متفاوت باشد.

چک لیست مدارک خواسته شده		اقدام	توضیحات
۱	گواهی صلاحیت پیمانکاری	☐	
۲	اساسنامه شرکت	☐	
۳	آخرین آگهی تغییرات شرکت	☐	
۴	صورت‌های مالی حسابرسی شده سال ...	☐	
۵	آگهی روزنامه رسمی	☐	
۶	تعهدنامه منع مداخله کارمندان در معاملات دولتی	☐	
۷	خوداظهاری کارهای در دست اجراء	☐	
۸	رزومه شرکت	☐	

چک لیست شرکت در مناقصه		مسئول پیگیری	مهلت اقدام	اقدام	توضیحات
۱	اسناد مناقصه به‌طور کامل دریافت شد؟			☐	
۲	اسناد مربوط به هر بخش به مسئول آن تحویل داده شد؟			☐	
۳	ضمانتنامه شرکت در مناقصه تهیه شد؟			☐	
۴	صحت عملکرد توکن و امضاها بررسی شد؟			☐	
۵	اسناد مناقصه و نقشه‌ها بررسی و ایرادات اعلام شد؟			☐	
۶	بازدید از محل اجرای پروژه و گزارش آن تهیه شد؟			☐	
۷	نقشه‌ها کامل متره و برآورد شد؟			☐	
۸	برآوردهای انجام شده بر اساس قیمت‌های روز آنالیز شد؟			☐	
۹	پیشنهاد قیمت نهایی بر اساس گام‌های مذکور تهیه شد؟			☐	
۱۰	مدارک خواسته شده در اسناد مناقصه کامل آماده شد؟			☐	
۱۱	تمامی پاکات الف، ب، ج و ارزیابی کیفی بارگذاری شد؟			☐	

در این مقاله به سؤالات زیر پاسخ داده شده است

۱. برای ارائه یک پیشنهاد قیمت مناسب در مناقصه چه اقداماتی باید انجام داد؟
۲. پیمانکاران چه اقدامات اشتباهی در حین شرکت در مناقصات انجام می‌دهند؟
۳. راهکارهای مناسب در زمان پیشنهاد قیمت که مانع از بروز دعاوی در حین اجرای پروژه می‌شود چیست؟

جایگاه این مبانی در موسسه ACEMI

باتوجه به اهمیت آماده‌سازی بسته پیشنهاد قیمت و نقش آن در برنده‌شدن در مناقصات، موسسه ACEMI در دوره‌ای تحت عنوان روش اجرا و تحویل پروژه، اصول قراردادهای و ارائه پیشنهاد قیمت به‌صورت جامع اصول قراردادهای و استراتژی‌هایی برای ارائه پیشنهاد قیمت را آموزش می‌دهد. لازم به ذکر است پیشنهاد این دوره، دوره کاربردی دیگری به نام متره و برآورد براساس فهرست‌بهای ابنیه و نرم‌افزار مربوطه می‌باشد. برای اطلاع بیشتر درباره دوره‌های برگزار شده توسط این موسسه به تقویم آموزشی مراجعه کنید.

dralavipour.com



برای دریافت مقالات بیشتر در خبرنامه موسسه ACEMI عضو شوید.

با ما همراه باشید

موسسه مهندسی و مدیریت ساخت علوی پور

+۹۸ ۲۱ ۴۶ ۱۰۰ ۴۴۵



+۹۸ ۲۱ ۴۶ ۱۰۰ ۴۵۰



info@dralavipour.com

ACEMI



ACEMI_social

Alavipour_pm



ACEMI_channel

Alavipour_pm

