

تحليل پورتر و سوات صنعت ساخت و ساز در عمان

مشاور و تحليل گر كسب و كار: دل آرام ميرزا آقا

مشاوره گيرنده: گروه مهندسي پرگار

پاييز ۱۴۰۳

فهرست مطالب

پیش گفتار.....	۳
معرفی مدل پنج نیروی پورتر.....	۵
نیروی ۱: تهدید تازه‌واردها یا به اصطلاح کوتاه بودن دیوارهای ورود.....	۶
نیروی ۲: قدرت چانه زنی مشتریان.....	۹
نیروی ۳: قدرت چانه زنی تأمین‌کنندگان.....	۱۲
نیروی ۴: تهدید کالا و خدمات جایگزین.....	۱۵
نیروی ۵: رقابت میان فعالان فعلی صنعت.....	۱۶
استراتژی های تحلیل سوات با کمک اطلاعات به دست آمده از تحلیل پورتر:.....	۲۴

پیش‌گفتار

در دنیای امروز، صنعت ساختمان یکی از مهم‌ترین و بزرگ‌ترین صنایع اقتصادی در بسیاری از کشورهاست و نقشی حیاتی را در توسعه زیربنای اقتصادی و اجتماعی ایفا می‌کند. کشور عمان نیز از این قاعده مستثنی نیست. با توجه به موقعیت جغرافیایی استراتژیک و برنامه‌های توسعه‌ای گسترده، این صنعت به یکی از ارکان اصلی رشد اقتصادی عمان تبدیل شده است.

صنعت ساخت‌وساز دومین بخش بزرگ در تولید ناخالص داخلی عمان است. این صنعت یکی از صنایع اصلی از نظر پیوندهای بین‌بخشی است و سایر صنایع به دلیل نیاز به توسعه زیرساختی به شدت با این بخش در ارتباط هستند. در توصیف بزرگی و پویایی این صنعت می‌توان افزود که ۶۷ درصد از کل نیروی کار مهاجر استخدام‌شده در بخش خصوصی عمان مربوط به صنعت ساخت‌وساز است. البته این به معنای کمبود نیروی ماهر در این حوزه در میان عمانی‌ها نیز است.

بازار ساخت‌وساز در عمان در سال ۲۰۲۴ به اندازه ۶,۸۲ میلیارد دلار بوده است. انتظار می‌رود این بازار بین سال‌های ۲۰۲۵ تا ۲۰۲۸ نرخ رشد سالانه ترکیبی^۱ بیش از ۴ درصد را تجربه کند. سرمایه‌گذاری‌های کلان در کشور یکی از عوامل اصلی رشد بازار ساخت‌وساز است. در همین راستا، سازمان سرمایه‌گذاری عمان در ژانویه ۲۰۲۴، صندوق "آینده عمان" به ارزش ۲ میلیارد ریال عمانی را به عنوان یک تقویت‌کننده دیگر برای خروجی صنعت ساخت‌وساز و با هدف جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در این کشور راه‌اندازی کرد. همچنین، پیش‌بینی می‌شود که طی پنج سال آینده، ۳۸۴/۵ میلیون ریال عمانی برای حمایت از پروژه‌های بزرگ در کشور عمان سرمایه‌گذاری شود. هدف از این سرمایه‌گذاری تأمین مالی در بخش‌های گردشگری، تولید، انرژی سبز، لجستیک و معدن است.

به طور کلی، صنعت ساخت‌وساز در عمان از چندین بخش کلیدی تشکیل شده است که به شرح زیر هستند:

- **بخش ساخت‌وساز تجاری** که ساختمان‌های تفریحی، اداری و خرده‌فروشی را شامل می‌شود. انتظار می‌رود این بخش در سال ۲۰۲۴ و به دلیل افزایش فعالیت‌های تجاری و سرمایه‌گذاری در پروژه‌های گردشگری رشد کند.

^۱ AAGR

- **بخش ساخت و ساز صنعتی** که کارخانه‌های شیمیایی، دارویی، تولیدی و مانند آن را شامل می‌شود. سرمایه‌گذاری در پروژه‌های تولید و معدن به رشد این بخش کمک می‌کند.
 - **بخش ساخت و ساز زیرساخت** که زیرساخت‌های ریلی و جاده‌ای را شامل می‌شود. ساخت جاده‌ها و سرمایه‌گذاری‌های ریلی به رشد این بخش کمک خواهد کرد.
 - **بخش ساخت و ساز انرژی و خدمات عمومی** که در سال ۲۰۲۴ بالاترین سهم را در صنعت ساخت و ساز عمان داشت، پروژه‌های برق، نفت، گاز و زیرساخت‌های آب را شامل می‌شود. سرمایه‌گذاری در انرژی‌های تجدیدپذیر و زیرساخت‌های نفت و گاز به رشد این بخش کمک می‌کند.
 - **بخش ساخت و ساز مؤسسات** که شامل ساختمان‌های آموزشی و بهداشتی است. سرمایه‌گذاری در این حوزه‌ها به رشد آن کمک خواهد کرد.
 - **بخش ساخت و ساز مسکونی** که شامل مسکن یک و چند خانواری است و هدف دولت برای توسعه پروژه‌های مسکونی به رشد این بخش کمک می‌کند. این بخش درصد قابل توجهی از بازار کلی ساخت و ساز عمان را تشکیل می‌دهد، که مقدار آن تا سال ۲۰۲۴، حدود ۲۰ درصد از کل اندازه بازار ساخت و ساز در عمان برآورد شده است. این سهم تحت تأثیر پروژه‌های مسکن در حال اجرا و سرمایه‌گذاری‌های دولت در توسعه شهری است که هدف آن پاسخگویی به افزایش تقاضا برای مسکن، به دلیل رشد جمعیت و شهرنشینی است.
- در این تحلیل، به بررسی صنعت ساختمان عمان از دیدگاه مدل پنج نیروی پورتر خواهیم پرداخت. این مدل‌ها به ما کمک می‌کنند تا رقابت‌پذیری، چالش‌ها و فرصت‌های این صنعت را از جنبه‌های مختلف مانند تهدید تازه‌واردان، قدرت تأمین‌کنندگان و خریداران، تهدید محصولات یا خدمات جایگزین، و نیز شدت رقابت، مورد بررسی قرار دهیم.

تحلیل پورتر برای تصمیم‌گیران و سرمایه‌گذاران در صنعت ساختمان اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا شناخت دقیق این نیروها می‌تواند به توسعه استراتژی‌های رقابتی موفق و افزایش مزیت رقابتی کمک کند.

معرفی مدل پنج نیروی پورتر

مدل پنج نیروی پورتر یکی از ابزارهای کلیدی در تحلیل رقابت‌پذیری صنایع مختلف است که توسط مایکل پورتر، استاد برجسته دانشگاه هاروارد، توسعه یافته است. این مدل به تحلیل عوامل خارجی می‌پردازد که می‌توانند بر سودآوری و جایگاه رقابتی یک صنعت تأثیر بگذارند. برخلاف تحلیل‌های سنتی که تنها بر رقابت مستقیم بین شرکت‌ها تمرکز دارند، مدل پورتر پنج نیروی اصلی را شناسایی می‌کند که به‌طور هم‌زمان بر ساختار و دینامیک بازار تأثیر می‌گذارند.

این نیروها عبارتند از: تهدید تازه‌واردها، قدرت چانه‌زنی مشتریان، قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان، تهدید محصولات یا خدمات جایگزین و رقابت میان فعالان فعلی صنعت. بررسی دقیق این نیروها به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد تا عواملی که به ایجاد مزیت رقابتی یا تهدیدات بالقوه در صنعت منجر می‌شوند را شناسایی و تحلیل کنند.

در این پژوهش قصد داریم به اجرای تحلیل پورتر روی بخشی از صنعت ساخت‌وساز مسکونی عمان بپردازیم که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، به اصطلاح SME، در آن فعالیت دارند. به طور کلی، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، نقشی مهم را در اقتصاد هر کشوری ایفا می‌کنند و به عنوان موتور رشد صنعت، فن-آوری، نوآوری و حمایت از سازمان‌های بزرگتر شناخته می‌شوند. بر اساس اعلان وزارت بازرگانی و صنایع عمان^۲، تعداد ۶۰۰۱۵ شرکت با فعالیت‌های ساخت‌وساز عمومی در ساختمان‌های مسکونی و غیرمسکونی در سال ۲۰۲۲ ثبت شده‌اند که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط حدود ۹۰ درصد این شرکت‌ها را تشکیل می‌دهند. کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در صنعت ساخت‌وساز، در پشتیبانی و ارائه خدمات فنی و تخصصی و انواع مختلف خدمات به پیمان‌کاران اصلی نقشی عمده دارند، از تأمین مصالح ساختمانی و

^۲ MOCI

نصب سیستم‌های الکتریکی و فاضلاب گرفته تا کارهای خاص مانند طراحی و اجرای سیستم‌های اعلام حریق.

بی‌شک اجرای مدل پورتر در این بخش از صنعت ساخت‌وساز عمان به ما کمک می‌کند تا با نگاهی جامع‌تر، چالش‌ها و فرصت‌های این بخش از صنعت را در بستر محیط رقابتی موجود درک کنیم.

نیروی ۱: تهدید تازه‌واردان یا به اصطلاح کوتاه‌بودن دیوارهای ورود

بر اساس این تحلیل، هر صنعتی که راه ورودش برای تازه‌واردان هموار و در دسترس باشد، به تدریج با چالش حاشیه سود روبه‌رو می‌شود. چون با اضافه شدن تعداد بازیگران، رقابت میان آن‌ها نیز جدی‌تر می‌شود و بسیاری از اقدام‌های رقابتی در نهایت، بخشی از سود را قربانی می‌کند.

دیوارهای ورود معیاری است که نشان می‌دهد ورود به یک صنعت برای کسی که پیش از این، در آن صنعت فعالیت نکرده تا چه اندازه دشوار است. این دشواری‌ها هر نوع مانع، از سرمایه مورد نیاز گرفته تا مجوزهای قانونی و حتی اعمال فشار از سوی فعالان فعلی را شامل می‌شوند.

هر چقدر دیوارهای ورود به یک صنعت بلندتر و موانع ورود به آن دشوارتر باشد، فعالان فعلی در صنعت، تسلط بیشتری بر بازار خواهند داشت و می‌توانند حاشیه سود بالاتری را در مقایسه با متوسط سود فعالیت اقتصادی در آن جامعه، به دست آورند.

از سوی دیگر، اگر دیوارهای ورود به یک صنعت، کوتاه باشند، افراد و مجموعه‌های بسیاری با مشاهده سود جذاب موجود در آن صنعت، به آن ورود می‌کنند و در نتیجه، حاشیه سود آن حوزه تعدیل می‌شود و جذابیت ویژه‌ای که پیش‌تر داشت را از دست می‌دهد.

در بخش مسکونی صنعت ساخت‌وساز عمان، چندین عامل وجود دارد که بر میزان این تهدید اثر می‌گذارد. این عوامل به شرح زیرند:

- نیاز به سرمایه بالا و سرعت و کیفیت نامناسب بازگشت سرمایه: به طور کلی ساخت‌وساز در بخش مسکونی به سرمایه‌گذاری بالایی نیاز دارد. خرید زمین، تأمین مصالح و تجهیزات ساختمانی،

و هزینه‌های نیروی کار باعث می‌شود تا تازه‌واردان برای ورود به این بخش، به منابع مالی قابل‌توجهی نیاز داشته‌باشند. این موضوع مانعی بزرگ برای ورود تازه‌واردان است.

در واقع، دسترسی به منابع مالی یکی از چالش‌های SME‌های فعال در صنعت ساخت‌وساز عمان نیز است. موسسات مالی و اعتباردهندگان، به دلیل عمل‌کرد مالی SME‌ها و عدم قطعیت در مورد جزئیات دریافتی‌ها، ریسک تأمین مالی این گونه شرکت‌ها را بالاتر از سازمان‌ها تصور می‌کنند. افزون بر این، این بانک‌ها و موسسات مالی هستند که شرایط دسترسی SME‌ها به حمایت مالی را تعیین می‌کنند. این شرایط با توجه به ویژگی‌هایی مانند درآمد، عمر شرکت، اندازه شرکت و نوع مالکیت آن تعیین می‌شود. بر اساس پژوهش‌های اجرا شده در این حوزه، بسیاری از SME‌های فعال در صنعت ساخت‌وساز در عمان از خدمات ارائه‌شده توسط موسسات مالی و بانک‌های عمان برای حمایت از SME‌ها ناراضی هستند.

از سوی دیگر، کوچک‌بودن عملیات و توان مالی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط بر پرداخت‌های ایشان اثر می‌گذارد و این موضوع تأثیر زیادی بر عمل‌کرد ایشان در توانایی بازپرداخت بدهی‌ها و حفظ مزیت رقابتی دارد. در واقع، تأخیر در پرداخت، سومین عامل از میان ۲۱ عامل تأثیرگذار بر بهره‌وری این گونه کسب‌وکارها در صنعت ساخت‌وساز عمان است و تأثیر منفی بیشتری بر ثبات مالی آن‌ها دارد. بر اساس پژوهشی که در سال ۲۰۲۲ در میان جامعه‌ای نمونه از SME‌های فعال در صنعت ساخت‌وساز در عمان اجرا شد، ۲۵ درصد تأیید کردند که پرداخت‌های مربوط به کارهای انجام‌شده را طی ۶۱ تا ۹۰ روز دریافت می‌کنند و ۳۴ درصد تأیید کردند که پرداختی خود را پس از ۹۰ روز دریافت می‌کنند. سایر SME‌های این نمونه زمان مشخصی را اعلام نکردند. به طور کلی، این مدت زمان طولانی برای دریافت بدهی‌ها تأثیری منفی بر جریان نقدی شرکت‌ها دارد و به خودی خود عاملی بازدارنده برای ورود تازه‌واردان به‌شمار می‌آید.

- **مقررات دولتی و الزامات قانونی:** صنعت ساخت‌وساز در عمان تحت قوانین و مقررات مشخصی قرار دارد. دریافت مجوزهای ساخت، رعایت استانداردهای ایمنی و محیط زیستی، و کسب تأییدیه‌های دولتی نیازمند دانش و تجربه کافی در زمینه‌های مختلف است. برای تازه‌واردانی که از این قوانین

آگاهی ندارند، به خصوص برای SME های خارجی، تطابق با این الزامات ممکن است چالشی بزرگ باشد.

از سوی دیگر، برخی مراجع بر این باورند که SME ها در مقایسه با شرکت های بزرگ با چالش های بیشتری در محیط های قانونی روبه روهستند. در واقع پیچیدگی های رویه های قانونی، سیاست های مالیاتی و سایر مقررات دولتی، به عنوان باری بر محیط کسب و کار SME ها عمل می کنند. بر اساس پژوهشی که در سال ۲۰۲۲ در میان جامعه ای نمونه از SME های فعال در صنعت ساخت و ساز در عمان اجرا شد، ۶۲/۵ درصد از جامعه آماری مورد بررسی درباره برنامه های حمایتی ارائه شده توسط نهادهای دولتی عمان برای SME ها در صنعت ساخت و ساز ابزار نگرانی کردند. همچنین ۸۱ درصد از شرکت کنندگان ادعای ساده و سریع بودن دعاوی تجاری قانونی در عمان را رد کردند. از سوی دیگر، ۶۲/۶ درصد از جامعه مورد بررسی، نگرانی خود را درباره پیچیدگی های مقررات و سیاست های دولتی در حمایت از SME ها برای دریافت نیروی کار مهاجر ابراز کردند.

- **مزیت های رقابتی شرکت های موجود:** شرکت های فعلی در این بخش، شبکه تأمین و نیروی کار خود را دارند، در نتیجه از مزیت رقابتی قابل توجهی برخوردارند. شرکت های با سابقه به طور معمول روابطی پایدار با تأمین کنندگان مصالح و نیروی کار ماهر دارند. در حالی که ممکن است دسترسی به تأمین کنندگان کلیدی برای تازه واردان محدود باشد و حتی گران تر تمام شود. همچنین ممکن است شرکت های موجود به دلیل تجربه، تخصص و شهرت در بازار از مشتریان بیشتری برخوردار باشند و این کار را برای تازه واردان دشوارتر می کند.

گذشته از این، کمبود مهارت های مدیریتی در SME های عمان، تأثیری شدید بر بقای شرکت ها، بهره وری کسب و کارها و رقابت پذیری آنها در بازار بخش مربوطه دارد. پژوهش ها نشان داده اند که نبود دانش مدیریتی و مهارت های کاربردی در صاحبان کسب و کارها، مانند برنامه ریزی، کنترل و هدایت تیم های فنی، از مهم ترین عوامل در جلوگیری از رشد پایدار این کسب و کارها در عمان بوده است. بر اساس پژوهشی که در سال ۲۰۲۲ در میان جامعه ای نمونه از SME های فعال در صنعت ساخت و ساز در عمان اجرا شد، ۷۸/۱ درصد از جامعه مورد بررسی، اهمیت دانش مدیریتی را تأیید کردند. با توجه به این اطلاعات، می توان چنین استنباط کرد که فعالان حال حاضر در این صنعت،

به نحوی بر چالش کمبود مهارت‌های مدیریتی چیره شده‌اند. از سوی دیگر تازه‌واردانی که قصد ورود به این حوزه را دارند ملزم به دارا بودن این مهارت در حد قابل قبولی هستند و این خود مانعی بر سر راه ورود به این حوزه است.

- **پایین بودن تقاضا در برخی از مناطق:** در برخی از مناطق عمان، به‌ویژه مناطق دور از مراکز شهری اصلی، تقاضا برای مسکن کمتر است. این موضوع می‌تواند سودآوری پروژه‌های جدید را کاهش دهد و مانعی برای ورود تازه‌واردان به این بازار باشد.

تهدید ورود تازه‌واردان به بخش مسکونی صنعت ساخت‌وساز عمان به دلیل موانع ورود بالا، نیاز به سرمایه قابل توجه، پیچیدگی‌های قانونی، و مزیت‌های رقابتی شرکت‌های با سابقه، در سطح به نسبت پایینی قرار دارد. با این حال، ممکن است برخی شرکت‌های خارجی یا محلی که از منابع مالی و تخصصی کافی برخوردارند بتوانند این موانع را پشت سر بگذارند. البته، انتظار می‌رود که تمایل شرکت‌های خارجی برای ورود به این بازار قابل توجه نباشد؛ با توجه به تورم بسیار پایین عمان و احتمال پایین بودن سرعت و کیفیت بازگشت سرمایه و پیرو آن مجاورت عمان با کشورهایی مانند امارات که از بازار ساخت‌وساز جذاب‌تری برخوردار است، این نتیجه دور از انتظار نیست.

نیروی ۲: قدرت چانه‌زنی مشتریان

دومین نیروی که پورتر در مدل پنج عاملی خود بدان پرداخته است، قدرت چانه‌زنی مشتریان یا خریداران است. در اینجا هدف مشتری است و نه کاربر یا مصرف‌کننده نهایی.

هنگامی که قدرت چانه‌زنی مشتریان زیاد باشد یعنی آن‌ها می‌توانند کسب‌وکار را تحت فشار بگذارند تا سود خود را کاهش دهد و محصولی بهتر یا ارزان‌تر را به مشتریان ارائه کند.

چه در صورت افزایش کیفیت بدون تغییر قیمت و چه در صورت کاهش قیمت بدون تغییر کیفیت، حاشیه سود کسب‌وکار کاهش پیدا می‌کند و خریداران از این کاهش سود منتفع می‌شوند.

عوامل گوناگونی می‌تواند روی قدرت چانه‌زنی مشتریان اثر بگذارد. برای نمونه، در برخی از صنایع تعداد مشتریان بسیار زیاد است و هر مشتری در حجم کل خرید محصول، سهم ناچیزی دارد. اما صنایع دیگری نیز وجود دارند که تعداد مشتریان در آن‌ها کم است، یا اینکه چند مشتری مشخص، توزیع محصول در کل بازار را در اختیار دارند. در این حالت، کسب‌وکار نمی‌تواند به‌سادگی از یک مشتری صرف نظر کند. پس می‌توان انتظار داشت که مشتریان در این حالت، فشار بیشتری به کسب‌وکار بیاورند و قیمت پایین‌تر یا شرایط تحویل بهتری را مطالبه کنند. در این شرایط، به اصطلاح خریداران متمرکز هستند.

بازار مسکن در عمان به‌خصوص در مناطق پرجمعیت و شهرهای بزرگی مانند مسقط، با تقاضای قابل‌توجهی روبه‌روست. میزان رشد جمعیت عمان در سال ۲۰۲۴ حدود ۴/۴۱ درصد در سال تخمین زده شده‌است، که یکی از بالاترین نرخ‌های رشد جمعیت در سطح جهان به‌شمار می‌آید. این نرخ رشد به افزایش طبیعی جمعیت ناشی از زاد و ولد، ۲۴۲ تولد در روز، و نیز مرگ‌ومیر، ۲۷ مرگ در روز، مربوط می‌شود. بنابراین، افزایش تقاضا به دلیل نرخ رشد جمعیت، به‌خصوص از سوی کارگران مهاجر و نیز پروژه‌های دولتی می‌تواند قدرت چانه‌زنی مشتریان را کاهش دهد، زیرا عرضه محدود است و مشتریان گزینه‌های زیادی برای انتخاب ندارند. همچنین، می‌توان چنین نتیجه گرفت که موضوع تمرکز خریداران در بازار مسکن عمان مصداق ندارد.

با این حال، با افزایش دسترسی به اطلاعات از طریق اینترنت و مشاوران املاک، مشتریان در مذاکره برای قیمت و شرایط خرید مسکن دست بازتری خواهند داشت زیرا سطح آگاهی و اطلاعات خریداران از قیمت‌ها و کیفیت‌های مختلف مسکن تأثیر بسیاری بر قدرت چانه‌زنی ایشان دارد. در هر صورت، با توجه به وضعیت اقتصادی عمان و توانایی مالی مشتریان، این نیز می‌تواند نوسان داشته‌باشد. اگر شرایط اقتصادی سخت باشد و نرخ بهره وام‌های مسکن بالا برود، مشتریان قدرت کمتری در مذاکره خواهند داشت، زیرا توان خرید ایشان کاهش پیدا می‌کند. با این تفاسیر می‌توان چنین استنباط کرد که قدرت چانه‌زنی مشتریان عمانی در مقایسه با مهاجران به‌نسبت بالاتر است.

از سوی دیگر، در برخی مناطق عمان، گزینه‌های محدودی برای خریداران وجود دارد و این موضوع نیز قدرت چانه‌زنی ایشان را کاهش می‌دهد. با این حال، اگر پروژه‌های مسکن گوناگون با قیمت‌های رقابتی عرضه شوند، مشتریان قدرت بیشتری در انتخاب میان گزینه‌ها خواهند داشت. برای نمونه، دولت عمان

در تلاش است تا مسکن را برای شهروندان خود به خصوص در طبقات متوسط و پایین تر مقرون به صرفه تر کند. این نوع سیاست ها می تواند به افزایش قدرت چانه زنی خریداران مسکن منجر شود، زیرا توسعه دهندگان و پیمان کاران مجبورند پروژه های خود را با قیمت های رقابتی تر ارائه دهند.

نکته بعدی هزینه جابه جایی یا تغییر رابطه است. هر چقدر هزینه جابه جایی از یک کسب و کار به کسب و کار دیگر برای مشتری کمتر باشد، قدرت چانه زنی مشتری بیشتر خواهد بود. و پیرو آن، هر چقدر قدرت چانه زنی مشتری بیشتر باشد، سود بالقوه موجود در صنعت برای فعالان آن صنعت کاهش پیدا می کند.

هزینه جابه جایی بین سازندگان مسکونی برای مشتریان در عمان به معنای انتقال خرید یا انتخاب میان سازندگان مختلف است. این هزینه از چند عامل تأثیر می پذیرد و برای مشتریانی که تصمیم دارند از یک پروژه مسکونی به پروژه دیگر بروند یا سازنده دیگری را انتخاب کنند، اهمیت دارد.

خریداران به طور معمول با پرداخت ها، پیش پرداخت ها یا تعهدات مالی نسبت به سازنده روبه رو هستند. فسخ این قراردادها ممکن است شامل هزینه های جریمه ای یا از دست دادن بخشی از سرمایه گذاری قبلی باشد.

همچنین، خریدارانی که قصد دارند از یک سازنده به دیگری جابه جا شوند، ممکن است با قیمت های متفاوت برای املاک مشابه یا تفاوت در امکانات مواجه شوند. اگر سازنده جدید هزینه های بالاتری برای املاک یا خدمات دریافت کند، جابه جایی برای مشتریان از نظر اقتصادی کمتر مقرون به صرفه خواهد بود.

برخی از سازندگان ممکن است تسهیلات بیشتری مانند تخفیف های ویژه، وام های کم بهره یا خدمات پس از فروش ارائه دهند. این عوامل می توانند هزینه جابه جایی را کاهش دهند یا در برخی موارد هم مشتریان را به ماندن در ساختمان فعلی ترغیب کنند.

برخی مشتریان نیز ممکن است به دلیل سابقه باکیفیت سازندگان به سختی تصمیم به جابه جایی بگیرند. جابه جایی به سازنده ای با شهرت کمتر می تواند با ریسک های مالی و قانونی بیشتر برای مشتریان همراه باشد.

به طور کلی، هزینه جابه جایی بین سازندگان برای مشتریان در عمان می تواند بالا باشد و این، به دلیل تعهدات مالی، تفاوت در قیمت گذاری و امکانات، و هزینه های مرتبط با ثبت و انتقال قراردادهاست. با این حال، اگر سازنده جدید شرایط بهتری را برای مشتری فراهم کند، ممکن است این هزینه برای مشتری توجیه پذیر شود.

نکته بعد خطر رغبت پیدا کردن مشتری برای ورود به حوزه فعالیت است. هنگامی که در یک صنعت، مشتریان این گزینه را روی میز داشته باشند که کسب و کار تأمین کننده را به کلی خریداری کنند و در اختیار بگیرند، کسب و کارها باید همیشه مراقب باشند و حاشیه سود خود را پایین نگه دارند. بنابراین، می توان گفت صناعی که در آن ها خطر وارد شدن مشتری به بازی یا به اصطلاح ادغام عمودی رو به عقب وجود دارد، کسب و کارها مجبورند محتاطانه تر برخورد کنند و به پایین ترین حاشیه سود ممکن قانع بمانند.

به دلیل بلند بودن دیوارهای ورود به صنعت، به طور کلی خطر ادغام عمودی رو به عقب در صنعت مسکونی عمان پایین است. هر چند طبق گزارش های محلی و مشاوره های ساختمانی، ساخت و ساز پروژه های شخصی توسط یک پیمان کار ممکن است حدود ۱۰ تا ۲۰ درصد بیشتر از ساخت شخصی هزینه داشته باشد، اما این تفاوت به دلیل کاهش ریسک های مدیریت پروژه، بهره مندی از صرفه جویی در هزینه های زمان و مصالح و ارائه ی خروجی استاندارد و تضمین شده، ارزشمند است.

بنابراین، می توان چنین نتیجه گیری کرد که قدرت چانه زنی مشتریان در بازار مسکن عمان به نسبت متوسط تا پایین است و در برخی مناطق با تقاضای بیشتر مانند شهرهای شلوغ، این قدرت بسیار کمتر است. اما اگر دولت عمان سیاست های حمایتی بیشتری را اعمال کند مانند پروژه های مسکن مقرون به صرفه برای طبقات متوسط و پایین؛ ممکن است قدرت چانه زنی مشتریان افزایش پیدا کند، زیرا رقابت در بازار بالا می روند و سازندگان مجبور به ارائه قیمت ها و شرایط بهتر خواهند بود.

نیروی ۳: قدرت چانه زنی تأمین کنندگان

در اینجا منظور از تأمین کنندگان، تمام سازمان ها، صنایع و کسب و کارهایی هستند که مواد اولیه، امکانات و تجهیزات مورد نیاز برای تولید و عرضه محصول را در اختیار یک کسب و کار قرار می دهند. به بیان ساده، تمرکز در تعداد تأمین کنندگان یا به اصطلاح تعداد کم ایشان، هزینه جابه جایی بالا از یک تأمین کننده به تأمین کننده ای دیگر و خطر رغبت پیدا کردن تأمین کننده برای ورود به حوزه فعالیت کسب و کار یا به اصطلاح ادغام عمودی رو به جلو، به افزایش قدرت چانه زنی تأمین کنندگان می انجامد.

قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان در بخش مسکونی صنعت ساخت‌وساز عمان، به عوامل مختلفی بستگی دارد. برای نمونه، اگر تأمین‌کنندگان مصالح ساختمانی مانند فولاد، سیمان، تجهیزات الکتریکی و غیره محدود باشند و تعداد کمی تأمین‌کننده وجود داشته باشد، قدرت چانه‌زنی آن‌ها افزایش پیدا می‌کند. اما اگر بازار از تأمین‌کنندگان متنوع و متعددی برخوردار باشد، قدرت چانه‌زنی آن‌ها کاهش پیدا می‌کند.

عمان برای تأمین برخی مصالح ساختمانی به واردات وابسته است. در صورت محدودیت‌های وارداتی یا مشکلات در زنجیره تأمین جهانی مانند افزایش هزینه‌های حمل‌ونقل یا تأخیرها، تأمین‌کنندگان خارجی قدرت چانه‌زنی بیشتری خواهند داشت. با این حال، حمایت‌های دولتی از تولیدات داخلی می‌تواند باعث کاهش قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان بین‌المللی شود.

به عنوان توضیح بیشتر باید افزود که برخی از مصالح ساختمانی مانند فولاد و سیمان، کالاهای اساسی برای پروژه‌های مسکونی در عمان هستند و در صورت کمبود آن‌ها، سازندگان مجبور به پذیرش شرایط تأمین‌کنندگان خواهند بود، و همین موضوع باعث افزایش قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان می‌شود. برای نمونه، در عمان حدود ۵۰ درصد از تقاضای سالانه سیمان، که تقریباً معادل با ۹ میلیون تن برآورد شده است، توسط تولیدات داخلی و الباقی از طریق واردات تأمین می‌شود. البته دولت عمان در راستای استراتژی چشم‌انداز ۲۰۴۰ در تلاش است تا در حوزه سیمان، فولاد و آلومینیوم، که پرکاربردترین مصالح در سازه‌های مسکونی در عمان هستند، وابستگی به واردات را کاهش دهد و در راستای این تلاش در حال توسعه کارخانه‌های سیمان جدیدی در مناطق ویژه اقتصادی دقم و صلاله است.

گذشته از این، اگر برخی از تأمین‌کنندگان به آن دسته از فن‌آوری‌های پیشرفته دسترسی داشته باشند که سازندگان به آن وابسته‌اند، مانند مصالح نوین با کارایی بالا یا تجهیزات مدرن ساخت‌وساز، قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان افزایش می‌یابد. با این حال، در مصالح ساختمانی پایه‌ای که فن‌آوری خاصی ندارند، قدرت چانه‌زنی کاهش می‌یابد.

همچنین در دوره‌هایی که تقاضا برای ساخت‌وساز مسکونی بالا است، تأمین‌کنندگان می‌توانند قدرت چانه‌زنی بیشتری داشته باشند، زیرا تقاضای بالا می‌تواند کمبود مواد و افزایش قیمت‌ها را به همراه داشته باشد.

عامل دیگر اثرگذار بر قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان، هزینه جابه‌جایی از یک تأمین‌کننده به تأمین‌کننده دیگر است. این هزینه شامل هزینه‌های مستقیم مانند تغییر قراردادهای، توافقات حمل‌ونقل جدید، و نیاز به

ارزیابی کیفیت و قابلیت اعتماد تأمین کنندگان جدید است. همچنین هزینه‌هایی غیرمستقیم مانند تأخیر در تأمین مصالح، کاهش بهره‌وری، و ایجاد روابط جدید با تأمین کنندگان را نیز شامل می‌شود.

بر اساس اطلاعات موجود، هزینه جابه‌جایی بین تأمین کنندگان برای پروژه‌های ساخت‌وساز در عمان به عواملی چون نوع مصالح، حجم خرید، و وجود تأمین کنندگان محلی نیز بستگی دارد. در بسیاری از موارد به دلیل محدود بودن تعداد تأمین کنندگان محلی برخی از مصالح کلیدی مانند سیمان و فولاد، ممکن است سازندگان تمایلی به تغییر تأمین کننده نداشته باشند زیرا این جابه‌جایی می‌تواند تأخیرات و هزینه‌های بیشتری را برای پروژه‌های ایشان به دنبال داشته باشد.

به طور کلی، هزینه جابه‌جایی می‌تواند برای سازندگان به خصوص SMEها به نسبت بالا باشد و تغییر تأمین کننده به سادگی رخ ندهد، مگر در شرایطی خاص که تفاوت قابل توجهی در هزینه‌ها یا کیفیت وجود داشته باشد.

عامل دیگر اثرگذار بر قدرت چانه‌زنی تأمین کنندگان، خطر ادغام رو به جلو است، که در ادامه به بررسی آن می‌پردازیم. افزایش هزینه‌های پروژه‌ها و مصالح وارداتی می‌تواند حاشیه سود شرکت‌ها را کاهش دهد و تمایل ورود تأمین کنندگان به عنوان سازندگان مستقل را کاهش دهد، به‌ویژه در شرایط فعلی تورم جهانی و افزایش قیمت‌های مواد اولیه مانند فولاد و هزینه‌های حمل‌ونقل. این فشار می‌تواند ریسک نقدینگی و تأمین مالی را برای تأمین کنندگان افزایش دهد و ورود آن‌ها به این حوزه را مخاطره‌آمیز کند.

گذشته از این، ساخت‌وساز در عمان به پروژه‌های بزرگ و گوناگونی وابسته است که توسط شرکت‌های داخلی و بین‌المللی اجرا می‌شود و همین موضوع مانعی است برای تأمین کنندگان محلی که قصد دارند به عنوان سازندگان وارد بازار شوند. افزون بر این، آن دسته از پروژه‌های بزرگی که توسط شرکت‌های چندملیتی هدایت می‌شوند، ترجیح می‌دهند از تأمین کنندگان خارجی استفاده کنند، به‌ویژه به دلیل تجربه و توانایی‌های بالای آن‌ها در پروژه‌های عظیم و پیچیده.

با توجه به این مسائل، احتمال ورود تأمین کنندگان به بازار ساخت‌وساز مسکونی عمان به‌طور مستقیم پایین به نظر می‌رسد، هرچند فرصت‌هایی در زمینه همکاری با پیمان کاران بزرگ یا تأمین محصولات به صورت تخصصی وجود دارد.

موضوع دیگر متوجه آن دسته از SMEهاست که در کارهای پیمان کاری فرعی مربوط به پروژه‌ها مشارکت دارند، یعنی در جایی که کنترل اصلی شرایط و ضوابط قرارداد در دست پیمان کاران اصلی است و پیمان کاران فرعی مجبورند برای تأمین کار و سهم بازار آن‌ها را بپذیرند. در این حالت، پیمان کاران اصلی به نوعی در نقش تأمین کنندگان پروژه قرار می‌گیرند. پیمان کاران اصلی تمایل دارند تمامی ریسک‌های مرتبط با کار را به پیمان کاران فرعی منتقل کنند. ریسک‌هایی مانند دریافتی از کارفرما که به دلایلی خارج از کنترل پیمان کار فرعی به تأخیر می‌افتد، و نیز نیازهای اضافی و تغییرات طراحی که در طول مراحل ساخت پروژه پیش می‌آید.

بنابراین، به‌طور کلی قدرت چانه‌زنی تأمین کنندگان در بخش مسکونی صنعت ساخت و ساز عمان به‌نسبت متوسط رو به بالا ارزیابی می‌شود؛ خواه منظور از تأمین، مصالح و مواد اولیه باشد، خواه پروژه‌های فرعی. این قدرت به‌ویژه در زمینه مصالح اساسی و در مواقعی که وابستگی به واردات زیاد است یا در شرایطی که زنجیره تأمین جهانی تحت فشار قرار دارد، افزایش پیدا می‌کند.

نیروی ۴: تهدید کالا و خدمات جایگزین

محصول جایگزین، هر چیزی است که منفعت آن شبیه محصول فعلی باشد. در اینجا درباره محصول رقیب صحبت نمی‌کنیم، بلکه به جایگزین شدن توجه داریم. هنگامی که از جایگزینی حرف می‌زنیم از مرزهای متعارف صنعت بیرون می‌رویم.

جایگزین‌ها به‌صورت مستقیم به سهم بازار فعالان یک صنعت دست‌درازی نمی‌کنند. صرفاً تهدیدی هستند که برای یک کسب‌وکار در یک صنعت وجود دارد. حتی اگر این تهدید هرگز عملی نشود، باز هم موجب می‌شود که کسب‌وکار محتاطانه‌تر عمل کند و حاشیه سودش کاهش یابد.

در بخش مسکونی صنعت ساخت و ساز عمان، تهدید کالا و خدمات جایگزین به‌نسبت پایین است، اما برخی عوامل می‌توانند بر آن اثر بگذارند. برای نمونه، در کشورهای توسعه‌یافته، خانه‌های پیش‌ساخته با مدولار که سریع‌تر و با هزینه کمتر ساخته می‌شوند، تهدیدی جدی برای ساختمان‌های سنتی به‌شمار می‌آیند. اما در عمان، استفاده از این فن‌آوری هنوز به‌صورت گسترده مورد توجه قرار نگرفته است، به‌خصوص در بخش مسکونی. در نتیجه، این گونه محصولات تهدید قابل‌توجهی به‌شمار نمی‌آیند.

یکی دیگر از جایگزین‌های خرید مسکن، اجاره آن است. این تهدید ممکن است بسته به شرایط اقتصادی و ترجیحات مصرف‌کنندگان متفاوت باشد. از آنجایی که بسیاری از مردم عمان به دنبال داشتن خانه شخصی هستند، اجاره‌نشینی تهدیدی جدی برای ساخت‌وساز به‌شمار نمی‌آید. بر اساس گزارش‌های اخیر، حدود ۹۰ درصد از عمانی‌ها صاحب‌خانه هستند. این وضعیت به دلیل سیاست‌های دولتی است که عمانی‌ها را به مالکیت خانه تشویق می‌کند. در مقابل، بیشتر جمعیت مهاجران که تقریباً ۴۰ درصد از کل جمعیت عمان را تشکیل می‌دهند، اجاره‌نشین هستند و درصد قابل‌توجهی از اجاره‌نشینان در مناطق شهری مانند مسقط زندگی می‌کنند، جایی که بسیاری از مهاجران اجاره‌نشینی را به خرید خانه ترجیح می‌دهند.

گذشته از اجاره مسکن، استفاده از فن‌آوری‌های نوین مانند چاپ سه‌بعدی یا ساختمان‌های هوشمند ممکن است در آینده جایگزین روش‌های سنتی ساخت‌وساز شوند. با این حال، به دلیل هزینه‌های اولیه بالا و نیاز به زیرساخت‌های پیشرفته، این فن‌آوری‌ها هنوز در عمان جایگاه محدودی دارند.

همچنین، تقاضا برای ساختمان‌های پایدار و سازگار با محیط زیست در سطح جهانی در حال افزایش است. اما علی‌رغم افزایش آگاهی در این مورد در عمان، هنوز این ساختمان‌ها جایگزینی قوی برای ساخت‌وساز مسکونی سنتی نیستند.

به‌طور کلی، تهدید کالا و خدمات جایگزین در بخش مسکونی صنعت ساخت‌وساز عمان پایین است، اما با تغییرات فن‌آورانه و تحولات بازار مسکن، ممکن است در آینده تغییراتی در این زمینه مشاهده شود، که به موجب آن شرکت‌ها مجبور به اتخاذ تدابیری محتاطانه‌تر و کاهش حاشیه سود شوند.

نیروی ۵: رقابت میان فعالان فعلی صنعت

هر چقدر رقابت میان بازیگران فعلی یک صنعت شدیدتر باشد، می‌توان انتظار داشت که حاشیه سود کاهش یابد و جذابیت صنعت برای سرمایه‌گذاران کمتر شود. البته صرف وجود رقابت، الزاماً اتفاق بدی نیست. اما اگر شدید شود، به تدریج اثرات مخرب آن بیشتر از اثرات سازنده‌اش خواهد بود.

به طور کلی، استراتژی‌های فعلی رقابتی شرکت‌های فعال در صنعت ساخت‌وساز عمان برای بقا در بازار و به‌دست‌آوردن سهم بیشتری از آن، به شرح زیر است:

- **تمایز:** شرکت‌ها تلاش می‌کنند با ارائه خدمات باکیفیت یا استفاده از فن‌آوری‌ها نوین، خود را از رقبا متمایز کنند. یکی از روش‌های رایج برای جذب مشتریانی که به دنبال نوآوری و کارایی انرژی هستند، استفاده از فن‌آوری‌های سبز و پایدار است. افزون بر این، شرکت‌هایی که پروژه‌های ساخت‌وساز هوشمند یا مدرن ارائه می‌دهند، با موفقیت بیشتری در جذب پروژه‌های بزرگ و سودآور مواجه هستند.

- **استراتژی رهبری هزینه:** بسیاری از شرکت‌های ساخت‌وساز در عمان به دنبال کاهش هزینه‌های ساخت و ارائه‌ی قیمت‌های رقابتی برای جذب مشتریان حساس به قیمت هستند. این استراتژی‌ها به‌ویژه برای شرکت‌هایی که در پروژه‌های زیرساختی بزرگ مانند جاده‌ها، پل‌ها و نیروگاه‌ها فعالیت می‌کنند، مفید است. رقابت شدید در قیمت‌ها به شرکت‌های کوچک‌تر اجازه می‌دهد تا به عنوان پیمان‌کاران فرعی در این پروژه‌ها مشارکت کنند و نقش مهمی در اکوسیستم ساخت‌وساز داشته باشند. افزون بر این، قابلیت دسترسی و مقرون به‌صرفه بودن مسکن برای دولت عمان از اولویت‌هاست. کمپین "خانه برای همه شهروندان" تقاضا برای مسکن ارزان را افزایش داده و نقدینگی مورد نیاز این صنعت را ایجاد کرده است. پس از موفقیت نخستین پروژه توسعه مسکن در برکا، که بر اساس مشارکت دولتی و خصوصی اجرا شده بود، وزارت مسکن و برنامه‌ریزی شهری عمان برنامه‌هایی را برای ساخت پنج ساختمان جدید با مجموع ۴۸۰۰ واحد مسکونی اعلام کرده است که برای حدود ۲۴۰۰۰ نفر خدمات ارائه خواهد داد.

- **استراتژی تمرکز بر بازارهای خاص:** برخی از شرکت‌ها، به‌خصوص شرکت‌های کوچک و متوسط، استراتژی تمرکز بر بخش‌های خاصی از بازار را اتخاذ می‌کنند؛ مانند ساخت‌وساز مسکونی، تجاری کوچک، یا پروژه‌های خاص در مناطق روستایی. این شرکت‌ها با ارائه خدمات تخصصی و توجه به نیازهای منحصربه‌فرد مشتریان در این بخش‌ها می‌توانند رقابتی باقی بمانند.

- **همکاری و اتحادهای استراتژیک:** شرکت‌های عمانی به طور فزاینده‌ای با ایجاد اتحادهای استراتژیک با شرکت‌های بین‌المللی روی آورده‌اند. این همکاری‌ها به شرکت‌ها کمک می‌کند تا به منابع، دانش و بازارهای جدید دسترسی پیدا کنند و همچنین در پروژه‌های بزرگ‌تر و پیچیده‌تر شرکت کنند. این اتحادها به‌ویژه در پروژه‌های بسیار بزرگ زیرساختی و انرژی بسیار رایج هست.

در ادامه به معرفی برخی از پیمان‌کاران پیشرو در صنعت ساخت‌وساز عمان می‌پردازیم.

- **مهندسی و پیمان‌کاری گالفار^۳** که بزرگترین شرکت ساختمانی در عمان است و حدود ۵۰ سال سابقه فعالیت دارد. این شرکت یکی از پیشروان در اجرای پروژه‌های زیرساختی، نفت و گاز، جاده‌ها و پل‌ها در عمان و سایر کشورهای منطقه است. گردش مالی آن در سال اخیر نزدیک به یک میلیارد دلار بوده‌است؛ حدود ۲۳۰۰۰ نفر نیروی کار را در استخدام خود دارد و به عنوان بزرگترین کارفرمای بخش خصوصی عمانی شناخته می‌شود.

- **گروه التسنیم^۴** یکی از برجسته‌ترین شرکت‌های ساخت‌وساز عمان است که در سال ۱۹۷۶ راه‌اندازی شده‌است و در زمینه‌های مختلفی از ساخت‌وساز فعالیت می‌کند. این شرکت بیش از ۲۰۰۰۰ نیروی کار دارد و در پروژه‌های بزرگی مانند فرودگاه بین‌المللی مسقط و ساختمان‌های اداری مهم عمان نقش داشته‌است. دارایی‌های این شرکت شامل بیش از ۵۵ محل تولید، معادن، تجهیزات ساخت‌وساز، و ناوگان بزرگی از وسایل نقلیه تجاری است. این شرکت در پروژه‌های مسکونی و تجاری بزرگ مانند *الموج* و *رأس الحمراء* مسقط نیز فعالیت دارد و یکی از بازیگران اصلی صنعت ساخت‌وساز عمان به شمار می‌آید.

^۳ Galfar Engineering & Contracting SAOG

^۴ Al Tasnim Group

- **شرکت مهندسی الحسن^۵** یکی دیگر از شرکت‌های معتبر در این حوزه است که به عنوان پیمان‌کار در پروژه‌های بزرگ مسکونی و زیرساختی عمان فعالیت دارد. این شرکت بیش از ۶۶۰۰ کارمند دارد و درآمد سالانه‌اش در سال ۲۰۲۰ حدود ۵۷ میلیون دلار بوده است.

- **دو شرکت بین‌المللی *Bechtel* و *Larsen & Toubro*** در پروژه‌های مهم ساختمانی و زیرساختی عمان مشارکت دارند. شرکت هندی *L&T* بیش از دو دهه است که در عمان فعالیت دارد و روی پروژه‌های زیرساختی مانند انتقال برق، تصفیه آب و حمل‌ونقل عمان کار می‌کند. این شرکت در سال‌های اخیر چندین پروژه مسکونی را نیز در مسقط و سایر مناطق عمان، به ارزش‌های قابل توجهی امضا کرده است. از سوی دیگر، *Bechtel* یک شرکت امریکایی و یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های مهندسی، ساخت و مدیریت پروژه در جهان است که در پروژه‌های مختلف زیرساختی در عمان، به ویژه در توسعه زیرساخت‌های صنعتی در بخش‌های نفت و گاز و انرژی فعال بوده است. این شرکت به دلیل توانایی‌های فنی و مدیریتی پیچیده‌ای که دارد، بیشتر در پروژه‌های بزرگ و پیچیده فعالیت می‌کند.

- **شرکت *استراباگ*^۶**، به عنوان زیرمجموعه‌ای از گروه ساخت‌وساز *Strabag SE*، از اوایل دهه ۱۹۷۰ در عمان فعالیت می‌کند و در حال حاضر یکی از شرکت‌های مهم در صنعت ساخت‌وساز این کشور به‌شمار می‌آید. این شرکت به صورت مستمر پروژه‌های بزرگ و پیچیده‌ای را در زمینه‌های مختلف از جمله ساخت‌وساز ساختمان، مدیریت منابع آبی و ساخت زیرساخت‌های حمل‌ونقل انجام می‌دهد. ارزش برخی از این پروژه‌ها به میلیون‌ها یورو می‌رسد. برای نمونه می‌توان به قرارداد ساخت بندر *وادی الجفنین* با ارزش تقریبی ۱۰۰ میلیون یورو اشاره کرد.

^۵ Al Hassan Engineering Co. SAOG

مقر اصلی آن در اتریش است.^۶

- **شرکت خالد بن احمد و پسران** یک شرکت با مسئولیت محدود است که در سال ۲۰۰۰ راه اندازی شده و در صنعت ساخت و ساز عمان، در زمینه تولید مصالح ساختمانی فعالیت می کند. تعداد کارکنان این شرکت به ۳۵۰۰ نفر می رسد. این شرکت به عنوان یکی از پیمان کاران برجسته این صنعت شناخته می شود و اخیراً در سال ۲۰۲۲، یک قرارداد ۱۰۸ میلیون دلاری برای پروژه های جاده ای امضا کرده است.

- **گروه ال حاجیری** نه تنها در صنعت ساخت و ساز، بلکه در سایر حوزه ها نیز از بازیگران کلیدی به شمار می آید. این شرکت دارای بیش از ۲۵۰۰ کارمند و ۲۰ دپارتمان مختلف است و خدمات و محصولات گوناگونی را به مشتریان خود ارائه می دهد. فعالیت های این شرکت، تأمین نیروی انسانی ماهر و استفاده از روش های فن آورانه و نوآورانه را نیز شامل می شود.

- **شرکت حسن بن جمعه باکر** یکی از شرکت های معتبر در زمینه پیمان کاری در عمان است که فعالیت خود را از سال ۱۹۷۵ شروع کرده است. این شرکت به عنوان یکی از پیشروان در زمینه ساخت و ساز، به ویژه در پروژه های زیرساختی و مهندسی عمران شناخته می شود.

این شرکت ها سهم عمده ای از بازار ساخت و ساز عمان را به خود اختصاص داده اند و به طور پیوسته در پروژه های مسکونی، تجاری و زیرساختی فعال هستند. اطلاعات دقیق و قابل استنادی در مورد سهم بازار هر یک از این شرکت ها در دسترس نیست، اما این شرکت ها جزو شرکت های پیشرو در صنعت مسکن عمان نیز به شمار می آیند و بر پروژه های بزرگ و مدرن تمرکز دارند.

حال به تحلیل پورتر بازی گردیم. در تحلیل پورتر، رقابت میان بازیگران فعلی در بخش مسکونی صنعت ساخت و ساز عمان، چندین جنبه را در بر می گیرد، که به وضعیت کنونی این بازار اشاره دارد. این نیرو تعیین می کند که شدت رقابت میان بازیگران این صنعت چقدر است و این رقابت چگونه می تواند بر سودآوری آن ها اثر بگذارد. در ادامه به عوامل مؤثر بر رقابت در این بخش از صنعت ساخت و ساز عمان می پردازیم.

- **تقاضای روبه‌رشد:** عمان به دلیل رشد جمعیت و افزایش نیاز به توسعه مسکن، همچنان شاهد تقاضای بالا در بخش مسکونی است. به‌ویژه در شهرهای بزرگ مانند مسقط، تقاضای بالایی برای مسکن مدرن و باکیفیت وجود دارد. این، باعث شده‌است که برخی از این شرکت‌ها از فرصت‌های جدید بهره ببرند.

از سوی دیگر باید افزود که عمر مفید ساختمان‌های مسکونی عمان که بین ۳۰ تا ۴۰ سال برآورد شده‌است و تحلیل وب‌سایت‌ها و شرکت‌های داخلی عمان نشان می‌دهد که تقاضا برای بازسازی، به‌ویژه در خانه‌های قدیمی‌تر بالاست و در کل، بازار بازسازی ساختمان نیز در عمان در حال رشد است. همچنین بر اساس گزارشی از مجموعه پژوهش‌های جهانی، بازار تعمیر و بازسازی در عمان به دلیل افزایش پروژه‌های ساخت‌وساز و فرسودگی ساختمان‌های مسکونی، روندی روبه‌رشد دارد و فرصت‌هایی را برای SMEهای فعال در صنعت ساخت‌وساز این کشور فراهم کرده‌است.

- **ورود بازیکنان جدید:** با وجود فرصت‌های موجود، ورود بازیکنان جدید به بازار مسکن عمان می‌تواند باعث افزایش رقابت شود. ورود بازیکنان جدیدی که از کشورهای خارجی به این بازار علاقه‌مند شده‌اند نیز می‌تواند فشار رقابتی را بیشتر کند.

- **حضور شرکت‌های محلی و بین‌المللی:** به طور کلی، وجود شرکت‌های داخلی و خارجی در صنعت ساخت‌وساز عمان تأثیرات قابل‌توجهی دارد. برای نمونه، برخی از شرکت‌های محلی که به‌خوبی در بازار جاافتاده‌اند، از برتری‌های خود مانند شناخت بازار و روابط قوی با دولت استفاده می‌کنند. شرکت‌های خارجی و بین‌المللی نیز با آوردن فن‌آوری‌های نوین و تخصصی به بازار، به رشد و توسعه مهارت کارگران محلی کمک می‌کنند. همچنین، سرمایه‌گذاری شرکت‌های خارجی به افزایش پروژه‌های ساخت‌وساز و ایجاد فرصت‌های شغلی کمک می‌کند و موجب بهبود زیرساخت‌ها و ارتقای کیفیت زندگی در مناطق مختلف عمان می‌شود. گذشته از این، شرکت‌های خارجی به دولت عمان کمک می‌کنند تا به اهداف برنامه چشم‌انداز ۲۰۴۰ خود دست یابد. این شرکت‌ها با ارائه پروژه‌های بزرگ و نوآورانه به تحقق این اهداف کمک می‌کنند. مهم‌تر از همه اینکه، وجود شرکت‌های خارجی می‌تواند

به افزایش رقابت در بازار ساخت و ساز کمک کند و این امر می‌تواند به بهبود کیفیت پروژه‌ها و کاهش هزینه‌ها بیانجامد.

- **فشار بر قیمت‌ها و حاشیه سود:** وجود رقابت گسترده در این صنعت باعث شده است تا شرکت‌ها برای حفظ سهم بازار خود، به بهبود کیفیت پروژه‌ها، کاهش هزینه‌ها و ارتقای فن‌آوری‌های ساخت و ساز روی بیاورند. به عبارت دیگر، رقابت شدید میان شرکت‌های داخلی و خارجی، باعث کاهش فشار حاشیه سود و نیاز به استراتژی‌های رقابتی نوین شده است. همچنین، بر اساس گزارش‌های اخیر، رقابت در بخش پروژه‌های زیرساختی به‌ویژه در حوزه‌های حمل و نقل، انرژی و شهرسازی، به دلیل تقاضای بالا برای ساخت و سازهای مدرن، به اوج خود رسیده و باعث شده است تا شرکت‌ها به دنبال مشارکت‌های راهبردی و استفاده از فن‌آوری‌های نوین مانند BIM^۷ و مصالح پایدار باشند تا بتوانند خود را از دیگر رقبا متمایز کنند.

- **نقش دولت و پروژه‌های دولتی:** از آنجایی که دولت عمان با برنامه‌های توسعه‌ای خود مانند Vision ۲۰۴۰ به دنبال جذب سرمایه‌گذاری‌های کلان و توسعه زیرساخت‌های کلیدی است، صنعت ساخت و ساز در این کشور با فرصت‌های رشد فراوانی مواجه شده است. همچنین تعداد قابل توجهی از شرکت‌های داخلی و خارجی در این صنعت فعال هستند که نقشی مهم را در پروژه‌های مختلف زیرساختی، مسکونی و تجاری این کشور ایفا می‌کنند. دولت عمان نیز با اجرای پروژه‌های بزرگ در بخش مسکونی، نقشی مهم در شکل‌گیری این بازار دارد و به‌طور کلی، سیاست‌های دولتی می‌تواند بازار را به سمت توسعه هدایت کند یا رقابت را کاهش دهد.

با توجه به این موارد، می‌توان گفت که به‌طور کلی رقابت میان بازیگران فعلی در بخش مسکونی صنعت ساخت و ساز عمان، متوسط رو به بالاست. این رقابت از یک سو با تقاضای بالا و از سوی دیگر با ورود شرکت‌های جدید و فشار بر قیمت‌ها تشدید می‌شود.

^۷ Building Information Model

اما پرسشی که در این مرحله مطرح می‌شود این است که آیا وضعیت رقابت میان SMEها در بخش مسکونی صنعت ساخت‌وساز عمان نیز به همین ترتیب و شدت است؟ برای پاسخ به این پرسش نیاز به بررسی‌های بیشتری وجود دارد. در واقع، رقابت بین SMEهای داخلی و خارجی در صنعت ساخت‌وساز عمان به عوامل گوناگونی وابسته است. پروژه‌های بسیار بزرگ دولتی و سرمایه‌گذاری‌های خصوصی باعث افزایش نیاز به تخصص و نوآوری شده‌است و SMEها یا به‌طور کلی‌تر شرکت‌های خارجی، به‌ویژه در حوزه‌های مهندسی، مدیریت پروژه و فن‌آوری از آن بهره می‌برند. این شرکت‌ها به دلیل دسترسی به منابع و فن‌آوری‌های پیشرفته می‌توانند مزایای رقابتی به‌دست آورند. با این حال، SMEها یا به‌طور کلی‌تر شرکت‌های داخلی با فرهنگ و مقررات در عمان آشنایی بیشتری دارند، دسترسی آسان‌تری به بازارهای محلی دارند و می‌توانند در پروژه‌های کوچک‌تر و متوسط بهتر عمل کنند. از سوی دیگر، SMEهای داخلی به دلیل حمایت‌های دولتی، به‌ویژه از طریق ابتکارات Vision ۲۰۴۰ عمان، در مسیر رشد قرار گرفته‌اند. این حمایت‌ها شامل کمک‌های مالی، پشتیبانی فنی و آموزش‌های کارآفرینی است که به شرکت‌های داخلی کمک می‌کند تا در بازار نقشی مؤثرتر را ایفا کنند.

اما بیشتر شرکت‌های خارجی با فن‌آوری‌های پیشرفته‌تر، سیستم‌های مدیریت پروژه بهتر و سرمایه‌گذاری بزرگ‌تر وارد بازار می‌شوند. این‌ها مزیت‌های رقابتی شرکت‌های خارجی در پروژه‌های بزرگ و پیچیده است. از این رو، SMEهای داخلی بیشتر روی پروژه‌های کوچک‌تر با منابع کمتر تمرکز می‌کنند.

البته شرایط بازار مانند دسترسی به مواد، تأخیر در پروژه‌ها و مدیریت مالی، بر هر دو گروه از SMEهای داخلی و خارجی اثرگذار است. شرکت‌های خارجی به دلیل تجربه بیشتر در صنایع ساخت‌وساز پیشرفته، در مدیریت بهره‌وری و کارایی برتری دارند. با این حال، سیاست‌های حمایتی عمان در تلاش است تا این شکاف را بین SMEهای خارجی و داخلی کاهش دهد.

از سوی دیگر، SMEهای خارجی بیشتر با چالش‌هایی مانند محدودیت دسترسی به پروژه‌های دولتی و رقابت قوی از سوی شرکت‌های داخلی و منطقه‌ای مواجه هستند. این شرکت‌ها به‌طور معمول در پروژه‌های کوچک‌تر یا در همکاری با شرکت‌های محلی وارد می‌شوند.

به‌طور کلی، پروژه‌های دولتی و خصوصی نقشی مهم را در رقابت‌های بین SMEهای داخلی و خارجی در صنعت ساختمان ایفا می‌کنند. به عنوان مثال، پروژه‌های عمومی که با مشارکت دولت و بخش خصوصی

اجرا می‌شوند، فرصت‌هایی را برای شرکت‌های داخلی و خارجی فراهم می‌کنند تا در پروژه‌های زیربنایی مانند حمل‌ونقل، بهداشت و مسکن سرمایه‌گذاری کنند. از سوی دیگر، افزایش پروژه‌های زیرساختی دولتی خصوصی، مانند ساخت مجتمع‌های گردشگری و مراکز خرید، رقابت میان SMEها را تشدید کرده‌است. شرکت‌های خارجی به دلیل دسترسی به فن‌آوری پیشرفته و منابع مالی بزرگ‌تر، رقابت شدیدی را برای SMEهای داخلی ایجاد می‌کنند.

گذشته از رقابت با دیگر SMEهای خارجی، رقابت مستقیم SMEهای خارجی بیشتر با پیمان‌کاران زیرمجموعه و تأمین‌کنندگان محلی است که در بازارهای خاص و زنجیره تأمین فعال هستند. رقابت غیرمستقیم ایشان نیز با شرکت‌های بزرگ محلی است که تجربه بیشتری در پروژه‌های بزرگ و پیچیده دارند. شدت این رقابت با توجه به سیاست‌های دولت عمان برای حمایت از شرکت‌های محلی، به‌ویژه پروژه‌های محلی که به افزایش توانمندی SMEهای کمک می‌کند، بستگی دارد.

به احتمال بسیار، SMEهای خارجی در آینده تلاش خواهند کرد تا از طریق همکاری با شرکت‌های محلی، افزایش سرمایه‌گذاری در فن‌آوری‌های جدید و تمرکز بر بازارهای خاص، مزیت رقابتی خود را حفظ کنند. از سوی دیگر، انتظار می‌رود که SMEهای عمانی نیز برای افزایش مزیت رقابتی خود به چند استراتژی کلیدی متصل شوند که عبارتند از پیشرفت در فن‌آوری و نوآوری مانند مدل‌سازی و سیستم‌های مدیریت پروژه دیجیتال، پرورش نیروی ماهر از طریق آموزش و توسعه مهارت‌ها، همکاری با شرکت‌های بزرگ‌تر برای دسترسی به منابع و پروژه‌های بزرگ‌تر و ادامه پایبندی به مقررات و استانداردهای محلی.

اجرای تحلیل سوات با کمک اطلاعات به‌دست‌آمده از تحلیل پورتر

در این بخش از گزارش به تحلیل سوات SMEهای خارجی که قصد ورود به بخش مسکونی صنعت ساخت-وساز عمان را دارند، می‌پردازیم. تحلیل سوات به ما کمک می‌کند تا با شناختی بهتر از محیط رقابتی و چالش‌های موجود، برنامه‌های استراتژیک بهتری را برای ورود و فعالیت در بازار عمان تدوین کنیم.

بر اساس اطلاعات به دست آمده از تحلیل پورتر، نقاط قوت SME ها خارجی در این بخش از صنعت ساخت و ساز عمان از قرار زیر است:

- **دسترسی به تخصص و فن آوری های نوین:** به طور معمول، SME های خارجی به فن آوری های جدید و روش های نوآورانه دسترسی دارند و این برتری می تواند آنها را از رقبا متمایز کند و بر جذابیت اجرای پروژه هایشان بیفزاید.

- **توانایی ارائه خدمات با کیفیت و با سرعت بالا:** ممکن است SME ها در ارائه خدمات سریع و با کیفیت برتری داشته باشند. این برتری می تواند به جلب مشتریان عمانی بیانجامد.

- **انعطاف پذیری در پروژه های کوچک و خاص:** به طور معمول شرکت های کوچک تر در طراحی پروژه های خاص و سفارشی سازی خدمات برای مشتریان انعطاف پذیری بیشتری دارند و می توانند با نیازهای محلی و بازار بهتر سازگار شوند.

از سوی دیگر، نقاط ضعف SME های مورد مطالعه با توجه به اطلاعات به دست آمده از تحلیل پورتر به شرح زیر است:

- **موانع ورود بالا و نیاز به سرمایه قابل توجه:** ورود به بازار ساخت و ساز عمان نیازمند سرمایه و منابع قابل توجه است که ممکن است برای شرکت های کوچک و متوسط چالش برانگیز باشد. اما همین نقطه ضعف، پس از ورود موفقیت SME ها، به یک نقطه ی قوت تبدیل می شود زیرا مانعی برای ورود رقبای جدید و اشباع بازار خواهد بود.

- **چالش های قانونی و پیچیدگی های بوروکراتیک:** برای شرکت های خارجی، آشنایی کم با قوانین عمان و فرآیندهای اداری می تواند هزینه بر و زمان بر باشد.

- **نبود شبکه ارتباطی محلی قوی:** عدم آشنایی با بازار و فقدان شبکه قوی ارتباطی با تأمین کنندگان و پیمان کاران محلی ممکن است منجر به بروز مشکلاتی در تأمین منابع و مصالح شود.

ورود به بخش مسکونی صنعت ساخت و ساز عمان با فرصت‌های قابل توجهی نیز همراه است که در ادامه این فرصت‌ها را برمی‌شماریم:

- **رشد تقاضا در مناطق پرجمعیت:** شهرهای پرجمعیت عمان مانند مسقط، به دلیل بالا بودن و رشد تقاضا، بازارهای جذابی برای شرکت‌های فعال در ساخت و ساز هستند.

- **استفاده از فن‌آوری‌های نوین:** از آنجایی که برخی از فن‌آوری‌های نوین مانند ساختمان‌های پیش-ساخته یا برخی از تکنیک‌های نوین ساختمانی در کشور عمان به خوبی جا نیافتاده‌اند، استفاده از آن‌ها می‌تواند بهره‌وری را افزایش دهد و جایگاه رقابتی را تقویت کند.

از سوی دیگر، ممکن است ورود به این بخش از بازار ساخت و ساز عمان برای SMEها با تهدیدهایی نیز همراه باشد. در ادامه به این تهدیدهای بالقوه پرداخته شده است:

- **قدرت چانه‌زنی بالا برای تأمین‌کنندگان مصالح اساسی:** وابستگی به واردات به خصوص در مواقعی که زنجیره تأمین جهانی دچار فشار است، ممکن است به افزایش هزینه تأمین مصالح بیانجامد. گذشته از این SMEهای خارجی به سبب نداشتن روابط با تأمین‌کنندگان و نیز آشنایی اندک با بازار تأمین مصالح عمان، ممکن است با مشکلات بیشتری روبه‌رو شوند.

- **رقابت بالا با شرکت‌های باتجربه محلی و بین‌المللی:** شرکت‌های باتجربه و قدیمی عمانی و بین‌المللی به دلیل آشنایی با بازار محلی، از شرایط بهتری در رقابت برخوردارند.

- **جذابیت کمتر بازار عمان در مقایسه با کشورهای همسایه:** بازار ساخت و ساز عمان نسبت به امارات جذابیت کمتری دارد و ممکن است با چالش بازگشت سرمایه کمتر و ریسک بالاتر همراه باشد.

حال، با استفاده از تحلیل سوات ارائه شده، به تدوین چند استراتژی کلی برای SMEهایی می‌پردازیم که قصد ورود به بخش مسکونی صنعت ساخت و ساز عمان را دارند.

نخستین استراتژی، استراتژی استفاده از نقاط قوت برای بهره‌برداری از فرصت‌هاست. به موجب این استراتژی، SMEها می‌توانند از فن‌آوری‌های نوین و روش‌های ساخت‌وساز سریع و اقتصادی برای جذب پروژه‌های مسکونی مقرون‌به‌صرفه دولتی استفاده کنند. این موضوع می‌تواند به این شرکت‌ها کمک کند تا پروژه‌های بیشتری را به‌دست آورند و از فرصت‌های حمایتی دولت بهره‌مند شوند.

همچنین، با توجه به تقاضای بالای مسکن در شهرهای شلوغ عمان، این شرکت‌ها می‌توانند خدمات باکیفیت خود را در این مناطق متمرکز کنند و از این فرصت برای جذب مشتریان و به‌دست آوردن سهم بازار بهره ببرند.

از سوی دیگر، SMEها می‌توانند با استفاده از قدرت انعطاف‌پذیری بالاتری که دارند، پروژه‌های سفارشی-سازی‌شده را برای نیازهای محلی ارائه دهند. به این ترتیب، می‌توانند فرصت‌های بیشتری را در بازار عمان شناسایی کنند.

استراتژی بعدی، استراتژی چیرگی بر نقاط ضعف با استفاده از فرصت‌هاست. به موجب این استراتژی، شرکت‌های خارجی می‌توانند با برقراری ارتباط و ایجاد شراکت با پیمان‌کاران و تأمین‌کنندگان محلی، به کاهش نقاط ضعف خود در تأمین منابع و مصالح کمک کنند و فرایندهای اجرایی را برای خود تسریع نمایند.

همچنین شرکت‌های خارجی می‌توانند از طرح‌های دولتی و یا شراکت با شرکت‌های عمانی برای کاهش موانع قانونی و دسترسی به منابع مالی بهره ببرند. این موضوع به آنها کمک می‌کند تا هزینه‌های ورود خود را کاهش دهند.

افزون بر این، این شرکت‌های می‌توانند فرصت‌های مالی و سرمایه‌گذاری محلی را جست‌وجو کنند. به این ترتیب، مشکلات مرتبط با نیاز به سرمایه اولیه را کاهش دهند و منابع مالی مورد نیاز خود را برای اجرای پروژه‌ها جذب کنند.

استراتژی بعدی به استفاده از نقاط قوت برای مقابله با تهدیدها می‌پردازد. به موجب این استراتژی، شرکت‌ها می‌توانند با تقویت زنجیره تأمین محلی و همکاری با تأمین‌کنندگان داخلی، از وابستگی خود به واردات مصالح بکاهند. همچنین، می‌توانند با استفاده از فن‌آوری‌های نوین و کاهش هزینه‌ها، موقعیت خود را در برابر

رقابت شدید با شرکت‌های بزرگ و قدیمی حفظ کنند. از سوی دیگر، تمرکز بر کیفیت خدمات و ارائه پروژه‌های نوآورانه می‌تواند به جذب مشتریان کمک کند و رقابت با شرکت‌های محلی باتجربه را کاهش دهد.

آخرین استراتژی به کاهش نقاط ضعف و مقابله با تهدیدها می‌پردازد. به موجب این استراتژی، SME‌های می‌توانند با همکاری و ایجاد شراکت با شرکت‌های عمانی، مشکلات قانونی، نیاز به شبکه‌سازی محلی و رقابت با شرکت‌های بزرگ را کاهش دهند و از این راهکار به عنوان نقطه ورود و تثبیت در بازار استفاده کنند.

افزون بر این، SME‌های خارجی می‌توانند با ورود تدریجی به بازار، ابتدا در پروژه‌های کوچک و کم‌هزینه مشارکت کنند و با شناخت بیشتر از محیط عمان و کاهش ریسک‌های مرتبط، به مرور فعالیت‌های خود را گسترش دهند.

به‌طور کلی، این استراتژی‌ها می‌تواند به SME‌های خارجی کمک کند تا با کاهش ریسک‌ها، جذب فرصت‌ها، و استفاده از نقاط قوت خود، ورودی موفق به بخش مسکونی صنعت ساخت‌وساز عمان داشته‌باشند.