



مدیرعامل شرکت ناردیس :

تأمین مالی پروژهها معضل بزرگ کارفرماهاست

الهه رمضانعلی



برای انجام پروژههای صنعت نفت و گاز در سالهای اخیر شرکت‌های مهندسی و مشاور با اتکاء به ساختارهای مهندسی خود انجام پروژههای CPE را با تقویت بهینه مدیریتی خود در دستور کار قرار داده‌اند. بدین ترتیب انجام پروژههای توسعه‌ای با متقاضیان تخصصی بیشتری روبه‌رو است. برای آشنایی با کم و کیف عملکرد این شرکت‌ها در انجام پروژهها، با مدیرعامل شرکت ناردیس، مهندس امیر پارسایی‌نژاد، که با مشارکت شرکت‌های فراب و تأسیسات دریایی چند سال پیش تأسیس شده است، به گفت‌وگو نشستیم که در ادامه به نظر خوانندگان می‌رسد.

توسعه داده و شرکت‌های اقماری تأسیس کرده‌اند که بتوانند بازوهای اجرایی یا مهندسی آنها را تأمین کنند. ارزیابی شما را از این روند چیست؟ شرکت‌هایی که در یک حوزه شناخته شده هستند، برای توسعه کسب و کار خود به این نتیجه رسیدند که وارد حوزه‌های دیگری هم بشوند. مثلاً فراب و تأسیسات دریایی که در حوزه نیروگاه‌ها و فراساحل بازار خاص خود را داشتند، به این نتیجه رسیدند که فعالیت‌های خود را توسعه دهند. از طرف دیگر هم نیاز کشور مطرح بوده است. حقیقت این است که در حوزه نفت و گاز و پتروشیمی، شرکت‌های EPC و شرکت‌هایی که به عنوان GC بتوانند اقدام کنند، محدود بودند. حدود ۳ یا ۴ سال پیش که ما به این تصمیم رسیدیم، شرکت‌هایی بودند که قبلاً مهندس مشاور بودند و در حوزه مهندسی کار کردند یا MC بودند، اما شرکتی که به عنوان EPC هم بنیه فکری - مدیریتی داشته باشد و هم ساختارهای لازم مهندسی را دارا باشد و هم در کارهای EPC (همانطور که می‌دانید فعالیت در این حوزه ریسک‌های خاص خود را دارد)، حاضر به پذیرش ریسک‌ها باشد. یعنی این شرکت‌ها محدود بود، صرفاً EPC یا کار مهندسی انجام می‌دادند. این شرکت‌ها به دلیل گستردگی که پروژه‌های حوزه نفت و گاز دارد، کم بوده است. اگر به تجربه‌ای هم که در چند سال اخیر در بعضی پروژه‌هایی که در حوزه نفت و گاز اجرا شده، نگاه کنیم، می‌بینیم یا به طور عمده مشارکت با خارجی‌ها بوده یا در واقع بسیار محدود و در حد کنسرسیوم بوده است.

شناخته شده بودن در حوزه نفت و گاز برای کسی که در حوزه دیگری مثل انرژی و نیرو خیلی هم توانا باشد، کار ساده‌ای نیست. بهتر است از مسیری که شرکت‌های شناخته شده هستند، وارد شویم. به این دلیل ما به این ایده دست یافتیم که بتوانیم با شرکت‌های شناخته شده در این حوزه مشارکت داشته باشیم و وارد برخی از این مناقصات شویم. در همان مقطع بحث مناقصه فازهای ۱۹ تا ۲۱ پارس جنوبی که به واسطه ارتباطات و شناسایی‌هایی که با تأسیسات دریایی داشتیم در قالب کنسرسیوم در مناقصات شرکت کردیم. تصمیم دیگر ما این بود که اگر در حوزه نفت و گاز ۲ یا ۳ پروژه بگیریم بخش نفت و گاز را در فراب به یک شرکت تبدیل کنیم. در واقع اسکلت اولیه این شرکت جدید از این دو شرکت و به خصوص از شرکت فراب بود، اما چون می‌دانستیم تجارب این شرکت‌ها که محور انجام پروژهها و پیش‌برد فعالیت‌های ما بود، ممکن است ناکافی باشد، فقط به تجارب این دو شرکت اکتفا نکردیم و همان زمان هم خیلی تلاش کردیم و از بسیاری از شرکت‌هایی که در این زمینه تجربه و سابقه داشتند، اقدام به جذب نیرو کردیم.

■ در سال‌های اخیر اتفاقاتی واقع شده است؛ از جمله تأسیس شرکت ناردیس. به این معنی که شرکت‌هایی که تا به امروز در حوزه‌هایی مثل نیرو و نفت فعالیت داشتند، کارهای خود را

■ دلیل تأسیس شرکت با توجه به نقشی که شرکت فراب و تأسیسات دریایی در تأسیس شرکت ناردیس داشتند چه بود؟ شرکت ناردیس از مشارکت دو شرکت صاحب نام فراب و تأسیسات دریایی تشکیل شده است. شرکت فراب به عنوان شرکتی فعال در توسعه نیروگاه‌ها، سال‌ها قبل تشکیل شده بود و در این زمینه فعالیت داشت. قرار بر این بود که ما در حوزه‌های نفت و گاز از حدود ۴ یا ۵ سال پیش فعالیت‌های خود را توسعه دهد. همین‌طور شرکت تأسیسات دریایی نیز تمایل به حضور در حوزه خشکی را داشت. تقریباً از همان ۴ یا ۵ سال پیش اقدام هم کردیم. به شکل عادی در بعضی از مناقصات با استفاده از سطح و درجه‌ای که داشتیم حضور پیدا کردیم.

■ حضور در پروژه‌های حوزه نفت و نیرو متفاوت است؟

در مقایسه با حوزه نیرو ساده نیست و تابع یک سری فاکتورهای خاص خودش است. اما به هر حال درصد ورود به این حوزه برآمدیم. در بعضی از مناقصات که می‌خواهیم شرکت کنیم با توجه به آن همه سابقه و توانایی‌هایی که شرکت فراب در درون خود دارد، خیلی سخت به مناقصه وارد می‌شود. اما شرکت‌های کوچک برای نفت که پیمانکار درجه ۲ و ۳ ما بودند، چون در حوزه نفت قبلاً کار کوچکی انجام داده بودند، به دلیل همان سوابق اندک به مناقصه وارد می‌شوند. به همین جهت به این نتیجه رسیدیم که صرف

■ در چه پروژه‌هایی از صنعت نفت شرکت فعال است؟

پروژه‌هایی که ما الآن در آن هستیم، ایستگاه تقویت فشار گاز نار است که اولین ایستگاه از نوع خود در کشور است، به دلیل اینکه از ایستگاه‌هایی نیست که در خط لوله سراسری باشند، بلکه قبل از پالایشگاه و در محل‌های جمع‌آوری گاز است. دیگر ویژگی آن گاز ترش و تجهیزات با ویژگی‌های خاص خودش است. پروژه دیگر ما پتروشیمی ایلام در بخش برق و بخار است. پروژه دیگری هم در پتروشیمی خارک داشتیم که البته به سرانجام نرسید و به واسطه مشکلات مالی و تغییرات تصمیم‌گیری در پتروشیمی کشور با اینکه پروژه را به نیمه راه مهندسی رسانده بودیم، پروژه جمع شد و به عسلیه منتقل شد.

■ آیا دلیل این امر مشکلات کارفرما بود؟

بله، به دلیل مشکلات کارفرما. آن پروژه هم در مقطعی که ما درگیر آن بودیم، بخشی از MRها را به مرحله خرید رساندیم، اما به سرانجام نرسید. دو پروژه دیگر هم داریم که طرح‌های ما در آنجا فعال است. پروژه ایران ال. ان. جی که اولین پروژه شیرین‌سازی به منظور مایع‌سازی گاز در ایران است و یکی هم پروژه بازسازی و نوسازی سکویهای میدانی نفتی فروزان است که پروژه فراساحل محسوب می‌شود. در تمام این پروژه‌ها علاوه بر اینکه بخشی از نیروی مدیریتی شرکت‌های مادر منتقل شده، روال‌ها و روش‌ها نیز منتقل شد. به هر حال در پروژه‌های EPC ویژگی‌های مشترک زیادی وجود دارد.

■ اجازه بدهید سؤال دیگری را مطرح کنیم. آیا ارتباط کارفرما با پیمانکار پروژه به گونه‌ای هست که مشکل خاصی در انجام پروژه ایجاد نکند؟ این مشکلات ممکن است از همان مسئله ورود به مناقصه باشد تا انجام و تحویل پروژه. به عنوان مدیری که فرد اول درگیر کار هستید ارزیابی شما چیست؟

ما در شرکت دو نوع کارفرما داریم: یک نوع از کارفرماهای ما همان سهامداران ما هستند، به جهت اینکه پروژه‌ها را به واسطه اینکه شرکت ناردیس شرکت تازه تأسیس بود، بعضی از کارفرمایان نپذیرفتند که با نام ناردیس این پروژه را به ما بدهند. پروژه‌هایی را که داریم یا به اسم فرآب و یا به اسم تأسیسات دریایی اخذ کرده‌یم. رابطه ما با سهامداران، رابطه پیمانکار و کارفرما نیست. اما کارفرماهای اصلی این پروژه‌ها در واقع کارفرماهای سهامداران ما هم هستند. روابط ما با آنها در ابتدا به جهت اینکه ما در حوزه نفت و گاز سابقه نداشتیم، از هماهنگی کامل برخوردار نبود.

اما بعد از گذشت چند سال که این پروژه‌ها به پایان رسید، مثلاً در پروژه نار که در حال حاضر تقریباً تمام شده یا پروژه‌هایی که در پتروشیمی داشتیم، باعث شد روابط ما بهبود یابد، یعنی به واسطه شناختی که کارفرماها از ما پیدا کردند و عملکرد موفقی که در انجام این پروژه‌ها داشتیم

رابطه ما با کارفرماها تسهیل شد. کما اینکه در برخی از این پروژه‌ها مثل پروژه نار، کارفرماهای دیگر عملکرد ما را به واسطه این پروژه مورد ارزیابی قرار می‌دهند.

■ برخی کارشناسان می‌گویند که قانون مناقصات یا قانون قراردادهای بیشتر جنبه تأمین نظر کارفرمایی را دارد تا نگاه به انگیزه پیمانکار برای اتمام کار. کارفرما درخواست‌هایی دارد و دقیقاً می‌خواهد مو به مو به آن عمل شود. اگر هم به این تعهد انجام نشود با روش‌های مختلف می‌تواند پیمانکار را جریمه کند و یا در برابر پیمانکار شرایطی را قرار دهد که کار با همان روشی که کارفرما می‌خواهد انجام بدهد.

بخشی از مسائل همین است که شما اشاره کردید، یعنی قوانین و مقررات در کشور ما در جهت کارفرماهاست؛ یعنی به نفع دو طرف نیست. در حوزه نیرو برخی از مناقصاتی که در دنیا انجام می‌شود، براساس قوانین فیویک است. فیویک فراسیون جهانی است که حقوق پیمانکار و کارفرما را بسیار دقیق و شفاف شناسایی و ذکر می‌کند. در حوزه نفت و گاز چنین چیزی تا آنجا که من می‌دانم در ایران وجود ندارد. این مورد مختص نفت و گاز هم فقط نیست. در مورد کارفرماهای حوزه‌های دیگر مثل صنایع، راه و نیرو نیز چنین وضعیتی وجود دارد. یک بخش همین است و پیمانکاران برای اینکه کار را بگیرند مجبورند و می‌پذیرند، اما در حین انجام کار با کارفرما دچار مشکل می‌شوند. مشکل دیگر که علاوه بر قوانین حاکم وجود دارد شناخت و رابطه انسانی خوبی است که می‌تواند بین کارفرما و پیمانکار برقرار شود. مثلاً در پروژه نار به واسطه این رابطه خوب، حسن اعتماد بین ما ایجاد شد که پروژه را تمام کنیم ولو با وضعیت مالی منفی. حسن اعتماد در کارفرما هم ایجاد شد. در بسیاری از موارد کارفرماهایی که همیشه با شک و تردید به پیمانکار نگاه می‌کنند، به نظرات ما اعتماد کردند. می‌خواهم بگویم دو مشکل بین کارفرما و پیمانکار وجود دارد: یکی قوانین و مقررات است و یکی هم رابطه انسانی است. فرضاً شما پیمانکار هستید و من کارفرما. بالاخره هر دوی ما انسان هستیم. هدف کارفرما اتمام پروژه است و اگر با پیمانکار خود رابطه خوبی برقرار نکنید، مجرای ارتباط پیمانکار که چیزی جزء پروژه نیست و اگر بنا باشد پروژه‌ای نباشد که هرگز با کارفرما کاری نداریم و حتی شاید یکدیگر را نبینیم. این درک و برداشت باید به وجود بیاید که پیمانکار هر حرفی که می‌زند یا موضعی که می‌گیرد، ناشی از منفعت‌خواهی او نیست. بخشی از این مسائل مربوط به حل مشکلات پروژه خود کارفرما است. به هر دلیلی در زمان مناقصه کارفرما تغییرات را نمی‌پذیرد و اگر پیمانکار مخالفت کند، او را حذف می‌کند. به همین دلیل پیمانکار تمام شرایط را می‌پذیرد. بعد اتفاقی افتاده که غیرقابل پیش‌بینی بوده و اگر زمان این پروژه به دلالی که به پیمانکار هم منتصب نیست، تمدید شود، کارفرما باید آن موضوع را بپذیرد، حتی اگر در قرارداد نوشته نشده باشد. ارتباط بین کارفرما و پیمانکار بسیار مهم

است کما اینکه اگر قوانین و مقررات خیلی خوب باشد، اما رابطه بین دو طرف خوب نباشد باز هم مشکل حل نخواهد شد.

■ روش کارفرما در ارزیابی دقیق پروژه و تعیین قیمت واقعی چگونه ارزیابی می‌کنید؟

در واقع یکی از مشکلاتی که در حال حاضر بیش از یک سال است که با آن درگیریم، همین مسئله است. یعنی در پروژه‌ها در حال حاضر در یک‌سری از مناقصات جدید شرکت می‌کنیم. در سال گذشته به دلیل قیمت در حدود ۱۰ تا ۱۵ مناقصه شرکت کردیم که در هیچ‌یک موفق نبودیم. بعضی از کارفرماها در پیش‌ارزیابی خود دقت کافی نمی‌کنند و پیمانکاران را با هر نوع توانی از کوچک تا بزرگ در یک صف قرار می‌دهند. این یک اشکال است.

■ براساس رتبه‌بندی صورت نمی‌گیرد؟

اصلاً رتبه‌بندی وجود ندارد یا رتبه‌بندی به صورت ناقص انجام می‌شود. به طور مثال شرکت‌هایی که متشکل از ۵ نفر هستند و کاری بزرگتر از ۲ میلیارد تومان انجام نداده‌اند، در یک مناقصه ۵۰ میلیاردی شرکت می‌کنند. مشکل دوم این است که کارفرما هیچ برآوردی از هزینه اجرای پروژه ندارد یا برآورد درستی ندارد یا برآورد درستی دارد، اما به آن عمل نمی‌کند. برآورد کارفرما برای پروژه ۸۰ میلیارد تومان بوده است. اگر در این مورد از او سؤال کنیم یا جواب نمی‌دهد یا می‌گوید پیمانکار ۴۰ میلیارد پیشنهاد داده. اگر ۳۰ میلیارد هم اضافه‌تر بخواهد به قیمت پایه ما هم نرسیده است. بهتر از این است که با ۹۰ میلیارد قرارداد را بپذیریم. اتمام پروژه از همه چیز مهم‌تر است. چون برخی مواقع خسارت‌هایی که در صورت عدم اتمام پروژه ایجاد می‌شود، بیشتر از هزینه مستقیم اجرای پروژه است.

■ استراتژی شرکت برای سال جاری چگونه تعریف شده و چه اهدافی را برای سال آتی در نظر دارید؟

برنامه‌ای را در داخل شرکت مصوب کردیم. این برنامه شامل تکمیل پروژه‌های در دست و همچنین توسعه بازارهای جدید برای شرکت و حضور در مناقصات جدید چه در داخل و چه در خارج می‌شود. براساس یک پیش‌فرض و یک چشم‌انداز این برنامه را نوشتیم. در سال آتی و حتی امسال بخشی از برنامه‌های ما به وضعیت کلی کشور و بنیه مالی کارفرما وابسته است و خیلی از این فاکتورها هم در اختیار ما نیست، مثلاً پروژه بزرگ ما به نام ایران ال. ان. جی در برنامه ما بوده که از سال قبل این پروژه شروع شده و دی ماه سال بعد به اتمام برسد. متأسفانه به دلیل مشکلات مالی تا امروز این پروژه دارد عقب می‌افتد و یکی از مشکلاتی هم که وجود دارد این است که انتهای کار مشخص نیست و کارفرماها از توانایی مالی خود اطلاعات درستی ارائه نمی‌کنند که بتوانیم پایان پروژه را در نظر بگیریم. این بخش از چشم‌انداز را نمی‌توانیم ببینیم.