

پیمانکاری؛ حرفه‌ای متنوع و پيچيده

گفت و گو با مهندس حمیدرضا علیدوست - مدیرعامل شرکت صنعتی آموت سپهر

اشاره:

را برای کشور عزیزمان هموار نمود. در این راستا، این شرکت در زمینه پروژه های اجرایی و مشاوره مهندسی در حوزه های صنعت، نفت و گاز و پتروشیمی، ساختمان، آب و راه آهن فعال بوده و تاکنون پروژه های متعددی را به پایان رسانیده است و تلاش نموده است تا با ارائه خدمات سریع و رعایت نکات کیفی رضایت کارفرمایان را جلب نماید. علاوه بر شرکت صنعتی آموت سپهر که در بخش صنعت و تأسیسات فعالیت دارد، شرکت آموت سپهر خاوران (سهامی خاص) با تمرکز در بخش ساختمان و آب در شرق کشور فعالیت دارد.

شرکت صنعتی آموت سپهر در سال ۱۳۸۱ با هدف اجرای پروژه های اجرایی و مشاوره مهندسی در حوزه های صنعت، نفت و گاز و پتروشیمی، ساختمان، آب و راه آهن با پشتوانه سال ها تجربه در پروژه های صنعتی، پژوهشی و راه آهن و با انگیزه‌ی ارائه خدمات به صنعت کشور و ارتقاء دانش فنی پایه گذاری شد. پایه گذاران این شرکت ایمان دارند تنها با پشتکار و فعالیت سخت در کنار برنامه ریزی می توان راه های توسعه و پیشرفت

ریلی و مترو، احداث واحدهای تولیدی و صنعتی اعم از احداث فونداسیون و سایر کارهای ساختمانی، ساخت و نصب مخازن و لوله کشی های صنعتی و تأسیساتی، نصب تجهیزات ثابت و دوار، وامور مربوط به برق و ابزار دقیق و تأسیسات و تجهیزات مربوطه، ارائه

مرحله طراحی و ایجاد تاراه اندازی و تولید کارخانه فراکلون که تولیدکننده قفل و سوئیچ پژو تحت لیسانس فرانسه است، حضور داشتن و سپس شرکت صنعتی آموت سپهر را در سال ۱۳۸۱، با هدف طراحی واحدهای صنعتی و مشاوره و طراحی در خصوص صنایع

التحصیل شدم. ۲ سال نیز در مرکز تحقیقات راه آهن به فعالیت پرداختم و از سال ۱۳۷۵ تاکنون در بخش خصوصی مشغول فعالیت هستم. در نصب و راه اندازی تجهیزات و ماشین آلات طرح و تولید آلومینای جابرم شرکت داشته ام و همچنین از

به عنوان مقدمه، در مورد سوابق تحصیلاتی و شغلی خود توضیحاتی ارائه نمائید.

متولد گناباد هستم و پس از اتمام تحصیلات هنرستان به تحصیل در رشته مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی امیرکبیر پرداختم و سال ۱۳۷۱ فارغ



خدمات پشتیبانی اعم از ارائه خدمات مهندسی، خدمات بازسازی، تعمیر و نگهداری واحدهای در حال بهره برداری به ثبت رساندم.

پروژه های شرکت در دو محور اجرایی و مشاوره مهندسی دسته بندی می شوند که به دلیل اهمیت پروژه های راه آهنی، یک دسته بندی نیز برای این پروژه ها پیش بینی شده است.

این شرکت دارای رتبه ۳ در رشته های "صنعت و معدن" و "تأسیسات و تجهیزات" و همچنین رتبه ساختمان از معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی رییس جمهور می باشد. در سال ۱۳۸۶، شرکت مهندسی ریلی آموت سپهر با توجه به احساس نیاز به توسعه بخش مهندسی راه آهن و ورود موثر در این بازار راه اندازی گردید. به طور کلی زمینه های فعالیت آموت سپهر عبارتند از:

۱- طراحی واحدهای صنعتی و تولیدی اعم از انجام مطالعات اقتصادی مهندسی، انتخاب تکنولوژی، انجام محاسبات فنی و ارائه نقشه های ساخت برای مخازن، لوله کشی و تجهیزات و قطعات صنعتی و تولیدی.

۲- احداث واحدهای تولیدی و صنعتی اعم از احداث فونداسیون و سایر کارهای ساختمانی، ساخت و نصب مخازن و لوله کشی های صنعتی و تأسیساتی، نصب تجهیزات ثابت و دوار، امور مربوط به برق و ابزار دقیق و تأسیسات و تجهیزات مربوطه.

۳- بهره برداری از واحدهای صنعتی و تولیدی شامل کلیه خدمات پشتیبانی اعم از ارائه خدمات مهندسی، خدمات تعمیر و نگهداری، اپراتوری تولید و سایر امور مربوط به واحدهای در حال بهره برداری.

۴- بازاریابی، بازاریابی و پژوهش های بازار برای کالا و خدمات با استفاده از روش های علمی و نوین و ابزارهای نوین بازرگانی بین الملل.

۵- بازرگانی خارجی صادرات و واردات کالاهای صنعتی و لوازم یدکی.

در حال حاضر وضعیت فعلی راه آهن در کشور چگونه است؟

متأسفانه وضعیت چندان مطلوبی ندارد و پروژه های جدیدی از راه آهن دریافت نکرده ایم. در مقابل بحث مترو به دلیل تازگی و جدید بودنش، امکان توسعه

و پیشرفت بیشتری دارد و ورود به این حیطه آسان تر از راه آهن است. در راه آهن که اغلب مدیران تفکرات سنتی و قدیمی دارند تمایلی جهت همکاری با پیمانکاران به عنوان بازوی اجرایی و فنی ندارند و عادت کرده اند که تمام امور را در محیط بسته خود رفع و رجوع نمایند.

همان طور که اشاره شد علم و تکنولوژی مترو جدیدتر و دیدگاه مدیران آن نوین و متفاوت است بنابراین فرصت های خوبی جهت فعالیت پیمانکاران وجود دارد و هنوز فضای کار اشباع نشده است البته تعداد پیمانکاران متخصص در این زمینه اندک می باشد.

در زمان خدمت سربازی به صورت نیمه وقت و پس از اتمام دوران سربازی به صورت تمام وقت در مرکز تحقیقات راه آهن مشغول کار شدم. واقعیت این بود که از نظر دریافت حقوق، فعالیت در این مرکز مناسب بود اما به دلیل وجود سیستم سنتی در راه آهن از نظر روحی راضی کننده نبود. برای مثال با تلاش و پیگیری های مداوم یک پروژه را انجام می دادم اما به دلیل تأخیراتی که در روند تصمیم گیری وجود داشت، تمام تلاش ها بدون نتیجه باقی می ماند. نکته دیگر این که در آن زمان فقط یک درصد از نیروهای شاغل مهندس بودند؛ در حالی که ۴۰ هزار نفر پرسنل داشت! به این دلیل از مرکز تحقیقات راه آهن بیرون آمدم و وارد بخش خصوصی شدم زیرا سرعت انجام کار و میزان حقوق دریافتی به مراتب بیشتر بود.

حدود ۳ سال در کار نصب و راه اندازی ماشین آلات و تجهیزات کارخانه آلومینای جاجرم اشتغال داشتم و حدود ۲/۵ سال نیز در کارخانه فراکسیون به تولید قفل و سوئیچ پژو پرداختم و سپس وارد عرصه پیمانکاری که نیاز به سرمایه گذاری بالایی نداشت، شدم. یکی از دلایلی که وارد این عرصه شدم و به دنبال تولید نرفتم این بود که در پیمانکاری تخصص و جسارت مهمترین اصل موفقیت است در حالی که تولید علاوه بر سرمایه کلان، نیازمند ارتباطات وسیع و بازاریابی گسترده می باشد. اما پیمانکاری با یافتن آگهی مناقصه در روزنامه آغاز می شود و پس از پیروز شدن در مناقصه، می توانید با پیش پرداخت آن پروژه، امورات پروژه را بگذرانید. و نهایتاً می توان با تلاش

و کوشش و مدیریت صحیح کار، ارزش افزوده لازم را ایجاد نمود.

اگرچه پیمانکاری نیاز چندانی به سرمایه گذاری کلان ندارد اما به نظر می رسد مقوله بسیار تعهدپذیری است برای مثال جهت انجام یک پروژه ممکن است میلیاردها تومان قرارداد برپایه دانش، تخصص و تجربه منعقد نمود.

بله گفته شما صحیح است اما یک پیمانکار حرفه ای باید به خوبی از عهده مواجهه با ریسک و دشواری های این حرفه برآید. ممکن است در مسیر کار و انجام پروژه با مشکلات دشوار نیز روبرو شوید همچنان که ما نیز بارها مسائل و مشکلات بسیاری را تحمل کردیم و به کار ادامه دادیم. برای مثال حقوق و دستمزد کارگران را براساس قانون کار محاسبه و هزینه های انجام پروژه را براساس آن برآورد می کنیم اما ناگهان و بدون اطلاع قبلی، میزان حقوق و دستمزد کارگران افزایش می یابد و مجبوریم بخشی از درآمد خود را به این هزینه پیش بینی نشده اختصاص دهیم. بارها در طی فعالیت پیمانکاری با تصمیماتی از سوی دولت مواجه شده ایم که برایمان غیرقابل جبران بوده است و گاهی نیز به دلیل نوسان قیمت ها با مشکل روبرو می شویم و ... به طور کلی فعالیت های پیمانکاری ساختمانی، حاشیه سود اندک اما تعریف شده دارد زیرا اغلب پیمانکاران در خصوص مصالح ساختمان و نحوه کار پروژه های ساختمانی اطلاعات جامع و بروز شده ای دارند اما در فعالیت های صنعتی خاص، اجرای پروژه ها بسیار حساس و گرانقیمت می باشد.

برای مثال در پروژه هرمزان نصب و راه اندازی حساس ترین و گران قیمت ترین تجهیزات کارخانه توسط ما انجام شد. پیمانکاری، حرفه ای بسیار متنوع می باشد و هر روز نسبت به روز قبل با مطالب جدیدتری آشنا می شوید که این امر برای من بسیار ارزشمند است.

تفاوت میان پیمانکاری و تولید چیست؟

ممکن است برنامه ریزی این دو مشابه همدیگر باشد اما قطعاً دو مقوله کاملاً متفاوت هستند. به اعتقاد من تولید،

یک پیمانکار حرفه ای باید به خوبی از عهده مواجهه با ریسک و دشواری های این حرفه برآید. ممکن است در مسیر کار و انجام پروژه با مشکلات دشوار نیز روبرو شوید همچنان که ما نیز بارها مسائل و مشکلات بسیاری را تحمل کردیم و به کار ادامه دادیم.

امری تکراری و عادی است و زمانی که کارخانه مورد بهره برداری قرار می گیرد، ادامه کار قدری خسته کننده است اما در پیمانکاری این گونه نیست و پس از اجرای موفق یک پروژه در یک مناقصه دیگر شرکت می کنید و یک پروژه دیگر آغاز می شود. البته شرکت در مناقصه، مراحل و پیچیدگی های خاص خود را دارد و هزینه های قابل توجهی نیز در مراحل ابتدایی کار مانند برآورد عملیات انجام پروژه و ... را در پی دارد. اما شاید همین پیچیدگی ها و دشواری هاست که برایم لذت بخش و شیرین است.

برای آن هزینه های گزاف پیش از شروع پروژه نیز حقوقی پرداخت نمی شود...

خیر هزینه های شرکت در مناقصه، هزینه های غیر قابل برگشتی است. در یک سال و نیم گذشته در ۱۵۰ مناقصه حضور داشته ایم که در ۳ مورد پیروز شده ایم. انجام این پروژه ها زمان بر و هزینه بر است و شامل مواردی مانند بازدید کارشناس، برآورد هزینه های انجام پروژه و ... می شود. متأسفانه به دلیل وضعیت نامطلوب بازار، رشدی در پیمانکاری وجود ندارد در حالی که در سالهای قبل از این حجم پروژه ها به مراتب بیشتر بود.

چگونه به این نتیجه رسیدید که از عرصه تولید خارج شوید؟

در شرکت فراکلون به این نتیجه رسیدم که تولید حالت تکراری و یکنواخت دارد و همچنین حقوق بگیر بودن را باعث کشتن خلاقیت در خود می دیدم به همین دلیل با خود گفتم "دیگر سیستم حقوق بگیری کافی است" و براساس همین نگرش وارد میدان پیمانکاری شدم. شرکت آموت سپهر با این نگرش



راه اندازی شد. البته باید به این نکته اشاره کنم که پدرم نیز در عرصه پیمانکاری فعال بود و شاید از همان دوران کودکی شیفته این حرفه شدم.

آموت سپهر با چند نفر آغاز به کار کرد؟

با دو نفر. نخستین پروژه نیز در عسلویه با حجمی معادل ۲۰۰ میلیون تومان انجام شد. جهت انجام این پروژه ۲۰ نفر نیرو استخدام کردیم اما برای پروژه دوم ما حدود ۲۰۰ نفر پرسنل داشتیم. معتقدم که انجام پروژه های بزرگ آسان تر از پروژه های کوچک است.

زیرا جهت انجام کارهای کوچک مجبوریم به جزئیات بپردازیم و کمتر نیرو استخدام کنیم اما در پروژه های بزرگ، مسئولیت ها به عهده افراد مختلفی واگذار می شوند و با طیب خاطر بیشتری پروژه انجام می شود.

در مدیریت یک مجموعه تولیدی با طیف کمتری از متخصصین سرو کار دارید اما در مباحث پیمانکاری شاید با درصد بیشتری از متخصصین و با یک طیف وسیعتر و با دانش بیشتر سر و کار داشته باشید...

شاید بتوان این طور گفت اما یافتن نیروی متخصص مورد نیاز چندان آسان نیست و وجود ارتباطات حرف اول را در این زمینه می زند.

براین اساس هنوز ارتباطات خود را با همکارانی که ۲۰ سال پیش با آنها کار کرده ام را حفظ نموده ام و به اصطلاح همدیگر را به نحوی پیدا می کنیم. البته با برخی از همکاران در اثنای انجام سایر پروژه ها آشنا می شویم.

از نظر نیروی انسانی هیچ گونه مشکلی نداریم و از وجود متخصصین فوق العاده مطلع و باسواد بهره مند هستیم.

مدیریت امری دشوار است؟

و لذت بخش! به اعتقاد من، یک مدیر موفق باید در تمام حوزه ها دارای تخصص و اطلاعات کافی باشد.

نقش منابع مالی در این میان چیست؟

به هر حال منابع مالی در انجام هر پروژه نقش اساسی و مهمی ایفا می کند اما اعتقاد دارم زمانی که تصمیم به انجام

یک کار مانند اجرای یک پروژه را بگیرد، خداوند شرایط انجام آن را فراهم می کند. برای مثال در یک مدت کوتاه جهت انجام یک پروژه با یک شرکت آلمانی و یک شرکت ایتالیایی به مذاکره پرداختم و در نهایت با شرکت ایتالیایی به توافق همه جانبه رسیدیم و مشارکت با آن به خوبی و با موفقیت انجام شد چون خداوند شرایطش را فراهم نمود. در مجموع در روند انجام کار، ارتباط و اعتماد متقابل ضروری است.

در حال حاضر حدود ۸۰ نفر نیروی ثابت و متغیر داریم که ممکن است امروز در جریان انجام یک پروژه حضور داشته باشند و فردا نباشند.

تاکنون با خسارت و ضرر هم مواجه شده اید؟

بله. برای مثال زمانی که ۱۹۰ کارگر داشتیم و طبق قانون کار حقوق و دستمزد نیروی انسانی پیش از نوروز، حدود ۱۲۸ هزار تومان بود اما بدون اطلاع و یکباره به ۱۸۰ هزار تومان افزایش پیدا کرد؛ که شرکت دچار زیان سنگینی از این بابت شد.

وضعیت پیمانکاری در کشور چگونه است؟

در حال حاضر نامطلوب! پروژه های بزرگ در اختیار نهادهای دولتی است و سهم بازار قابل کسب ما به شدت پایین آمده است.

البته آموت سپهر شرکت چندان بزرگی نیست که ادعا کنم شرکت های دولتی بازار کار ما را به انحصار خود درآورده اند. اما به همین دلیل شرکت های بزرگ متعلق به بخش خصوصی که دارای گرید یک هستند، پروژه های شرکت های گرید دو و سه را انجام می دهند و اغلب کارفرمایان هم ترجیح می دهد با آنها کار کند. به این ترتیب عرصه برای شرکت های مشابه ما تنگ و دشوارتر می شود.

به نظر می رسد فعالیت در پروژه هایی که پیمانکاران با دولت طرف قرارداد هستند، دشواری های خاصی دارد. در شرکت های بزرگ دولتی مانند راه آهن یا وزارت راه و ترابری و ... افرادی حضور دارند که پروژه را به شرط یک درصدی به پیمانکار

می دهند و این واقعیتی است که در جامعه ما وجود دارد...

در حال حاضر به دنبال این قبیل فعالیت ها نیستیم و اعتقاد داریم به آن نداریم بلکه ترجیح می دهیم کم و گزیده کار کنیم اما چنین فعالیت هایی را انجام ندهیم. اعتقاد دارم پروژه ای که روزی پرسنل ما باشد با تلاش منطقی و از مسیر درست آن، عاید این شرکت خواهد شد.

اما دولت ادعا می کند پیمانکاران داخلی از نظر اجرایی و فنی چندان توانمند نیستند؟

این ادعا را کاملاً رد می کنم زیرا اعتقاد دارم که پیمانکاران ایرانی در زمره بهترین و توانمندترین پیمانکاران قرار دارند ما در پروژه هرمزان با کمترین تعداد نیرو (حدود ۳۰ نفر) بالغ بر چند ده میلیارد تومان تجهیزات ویژه ساخت کشور فرانسه را با نظارت شرکت کانادایی نصب و راه اندازی نمودیم. این مسأله موجب شگفتی و تحسین متخصصین خارجی شد زیرا اگر قرار بود این پروژه توسط پیمانکار خارجی انجام شود تعداد نیروی انسانی و هزینه های آن چندین برابر می شد.

سطح علمی کارفرمایان چگونه است؟ آیا با تکنولوژی ها و علوم امروز آشنا هستند و مسائل علمی و تخصصی را دنبال می کنند؟

کارفرمایان حوزه نفت و پتروشیمی دانش و اطلاعات گسترده و به روز دارند و پیمانکاران را بازوهای اجرایی خود تلقی می کنند، در بسیاری از موارد دیدگاه پیمانکاران را در زمینه انجام پروژه ها جویا می شوند و ترتیب اثر می دهند اما سایر کارفرمایان شناخت چندان از مقوله پیمانکاری ندارند و برخی نیز تصور می کنند پیمانکاران افراد غیر قابل اعتماد و سودجو هستند که همواره به دنبال کسب سود و منفعت مالی بیشتر می باشند!

این گونه کارفرمایان براساس علم روز دنیا هم پیش نمی روند و اغلب تفکرات قدیمی و سنتی دارند.

فاصله تکنولوژی یک و تخصصی پیمانکاران ایرانی با پیمانکاران سایر کشورها زیاد است؟

خیر. شاید در ساخت تجهیزات و

تکنولوژی در سطح آنها نباشیم اما در زمینه پیمانکاری هیچ چیز از پیمانکاران خارجی کم نداریم و هم سطح آنها هستیم.

خوشبختانه پیمانکاران ما با اصول کار و مدیریت پروژه ها، آشنایی کامل دارند اما طبعاً توان ساخت یک ماشین و دستگاه خاص نظیر اروپائیان را ندارند و در این زمینه فاصله عمیقی مشاهده می شود.

آیا شرکت های پیمانکاری مشابه آموت سپهر، تخصص و توان انجام پروژه های بین المللی را دارند؟

بله اما انجام پروژه های بین المللی نیازمند توان مالی بالایی است و امروز هم وضعیت اقتصادی شرکت های پیمانکار در سطحی نیست که بتوانند این هزینه های سنگین را پوشش دهند. البته وضعیت اقتصاد جهانی هم چندان رضایت بخش نیست و ایران از این قاعده مستثنی نمی باشد.

گردش مالی چگونه است و در این مورد چه رشدی داشته اید؟

شاید حدود چهار سال است که به دلیل وضعیت نامطلوب بازار، رشد مالی چندان را تجربه نکرده ایم و در حال حاضر پروژه هایی که در اختیار داریم، کمتر از ۱۰ میلیارد تومان است که رقم قابل توجهی نیست. در برنامه ریزی استراتژیک شرکت پیش بینی شده بود در این مقطع زمانی پروژه های ۴۰ تا ۵۰ میلیارد تومانی در دست اجرا باشند، در حالی که امروز از ۳۰ درصد ظرفیت خود استفاده می کنیم.

به طور کلی وضعیت پیمانکاری را چندان مثبت ارزیابی نمی کنیم و اطلاع دارم که حدود ۶۰ درصد شرکت های پیمانکار پروژه ای در اختیار ندارند و عملاً بیکار هستند.

از سوی دیگر شرکت های فعال هم مقادیر قابل توجهی از دولت طلبکارند و دولت هم عجله ای برای پرداخت بدهی های کلان خود ندارد! وام های بانکی نیز به جای رفع مشکل، معضل بزرگی را تحت عنوان "بهره های ۲۰ تا ۳۰ درصدی" به شرکت ها تحمیل می کند.

بنابراین بخش عظیمی از منابع مالی حاصل از انجام پروژه ها به بانکها اختصاص پیدا می کند!