



در گفتگوی اختصاصی پنجره ایرانیان با مدیرعامل واحد نمونه کشوری عنوان شد:

ونوس شیشه؛ در اوج

در زمینی به وسعت ۷۱,۰۰۰ و زیربنای ۳۰,۰۰۰ متر مربع در شهرک صنعتی شمس‌آباد، مجموعه‌ای واقع شده که بی‌تردید یکی از افتخارات صنعت ساختمان کشور است. هنگامی که در نهم تیرماه ۱۳۹۴ در مراسم گرامیداشت روز صنعت و معدن، این مجموعه به‌عنوان واحد نمونه کشوری برگزیده شد، تعجب چندانی را برنیزانگیخت. چراکه دستاوردهای این مجموعه در طرح‌های عظیمی همانند برج میلاد، پردیس سینمایی ملت، باغ موزه دفاع مقدس، سالن‌های وی‌آی‌بی و سی‌آی‌بی فرودگاه بین‌المللی امام خمینی، باغ کتاب تهران، تنها گوشه‌ای از کارنامه درخشان و نیز نماد کیفیت این مجموعه است.

ونوس شیشه که به گفته مدیرعامل آن تمام سال‌های فعالیت خود را در دوران تحریم سپری کرده، توانسته است با اتکا بر دانش فنی متخصصان و سیستم مدیریت استراتژیک خود به چنین جایگاهی دست یابد. آنچه می‌خوانید حاصل گفتگوی خبرنگار نشریه پنجره ایرانیان با محمدحسن نوروزی مدیرعامل ونوس شیشه است:

اشاره:

محصولات خود، در خدمت صنعت ساختمان کشور بوده‌ایم. البته تولیداتی که ونوس شیشه ارائه می‌دهد، محصولات ویژه‌ای است که عمدتاً در راستای صرفه‌جویی انرژی و کاهش آلودگی محیط زیست، مورد استفاده قرار می‌گیرند. یکی از مهمترین منابع اتلاف انرژی، پنجره ساختمان‌ها می‌باشد، و ونوس شیشه برای جلوگیری از هدر رفتن انرژی، محصولات ویژه‌ای را عرضه کرده است. فعالیت ما در ده سال گذشته به‌گونه‌ای بوده است که پروژه‌های بزرگی را در کشور، اعم از برج، موزه، سینما، مراکز نمایشگاهی و غیره با موفقیت به انجام رسانده‌ایم.

■ وقتی به کارنامه ونوس شیشه به‌خصوص پروژه‌های کلان‌ساز چون برج میلاد، باغ موزه دفاع مقدس، پردیس سینمایی ملت و غیره نگاهی می‌اندازیم، این شائبه به‌وجود می‌آید که به‌نوعی تحت حمایت دولت قرار دارید یا از برخی روابط بهره گرفته شده است، آیا چنین تعبیری درست است؟

■ کمی پیرامون پیشینه ونوس شیشه توضیح دهید؟

ونوس شیشه از سال ۱۳۸۴ فعالیت خود را آغاز کرد، و اکنون به دهمین سال فعالیت خود رسیده است. در سال نخست این شرکت فعالیت خود را با ۷۸ نفر کلید زد، اما هم‌اکنون که در نیمه نخست سال ۹۴ قرار داریم، شمار کارکنان ونوس شیشه به ۳۸۰ نفر رسیده است.

در طول سال‌هایی که گذشت، با وجود تمام مشکلات و سختی‌هایی که با آن دست و پنجه نرم کردیم، نه تنها تعدیل نیرو نداشتیم بلکه جذب نیرو نیز داشته‌ایم و باز هم در تمام طول این ده سال با نگاهی روبه جلو، همواره درصدد تحول و توسعه ونوس شیشه بوده‌ایم، تاجایی که هم‌اکنون، سالن‌های انبار و تولیدی کارخانه فضایی حدود ۳۰/۰۰۰ هزار متر مربع سالن سرپوشیده را به خود اختصاص داده است. از این بابت بسیار خوشحالی‌م که با حفظ و ارتقای چنین واحد تولیدی، و از سویی با ارائه

در گذشته دغدغه‌های ما فراوان بودند، اما امروزه همه آنها را پشت سر گذاشته‌ایم. در آن دوره امیدوار بودیم، و اکنون نیز با امیدی مضاعف و نشاطی که بدان افزوده شده، چشم‌انداز بسیار روشنی را پیش روی خود متصور هستیم. امیدواریم فضایی که توافقات هسته‌ای به‌وجود آورده، ادامه داشته باشد.

■ ونوس شیشه از چه جایگاه جهانی برخوردار است؟ با ورود کالاهای خارجی با کیفیت در فضای پساتحریم، آیا سهم بازار ونوس شیشه با چالش مواجه خواهد شد؟

در ۱۰ سال فعالیت ما، تحریم‌ها فضای کشور را تبدیل به یک جزیره کرده بود که به هیچ جای جهان راهی نداشت؛ این یک واقعیت است. همان گونه که اشاره کردم در این دوره دشوار که تحریم‌ها بر اقتصاد کشور حاکم بودند ما به پیشرفت خود ادامه دادیم، حتی نیروی انسانی ما از ۷۸ نفر به ۳۸۰ نفر رسیده است. ونوس شیشه امروز برای تولید رقابتی آمادگی کامل دارد. از نظر من، اگر شرایط عادی رقابت فراهم آید و مشکلاتی نظیر نقل و انتقالات مالی حل شود، زمینه‌های فعالیت در خارج از کشور برای ما وجود خواهد داشت. بر همین اساس، در سال گذشته مجموعه ونوس شیشه سرمایه‌گذاری بسیار سنگینی در توسعه خطوط تولید و افزایش ظرفیت آن داشته است.

■ مواد اولیه ونوس شیشه از چه کشورهایی تامین می‌شود؟

عمدتاً از کشورهای اروپای غربی. در سال‌های تحریم، برای تامین مواد اولیه و ورود آنها به کشور با مشکلات عدیده‌ای روبه‌رو بودیم. واردات مواد اولیه مرغوب نیازمند صرف هزینه بسیار سنگینی بود. طبیعی است که این امر، بر نرخ محصولات تولیدی تاثیر می‌گذاشت. چنانچه چندی پیش رئیس جمهور محترم در سخنان خود اذعان داشتند که در شرایط تحریم حدود ۴۰ درصد هزینه به کشور، تحمیل شده است. همچنین طی ۱۰ سال گذشته نرخ ارز حداقل ۴ برابر شده است. نرخ تورم، حق الزحمه

ونوس شیشه یک شرکت صد درصد خصوصی است. حتی یک ریال هم رانت نگرفته‌ایم و به سیستم بانکی کشور نیز بدهی معوقه نداریم. کار و کوشش ویژه‌ای به خرج دادیم و از این طریق به درآمد رسیدیم؛ و از محل همین درآمدهایی که از کار تولیدی شبانه‌روزی حاصل شده در خصوص توسعه مجموعه هزینه کرده‌ایم.

■ به نظر شما، آنچه که ونوس شیشه را نسبت به دیگر واحدهای تولیدی متمایز می‌کند، چیست؟

یکی از مهمترین وجوه تمایز ونوس شیشه با دیگر واحدهای تولیدی، دانش فنی متخصصان آن می‌باشد. کادر فنی ونوس شیشه مسلط به دانش فنی روز دنیا است، زیرا آموزش پرسنل برای ما بسیار حائز اهمیت است و این دانش مدام به‌روزرسانی می‌شود. مقوله آموزش در ونوس شیشه برای تمام سطوح وجود دارد. بنابراین تعداد پرسنل متخصص در ونوس شیشه بیشتر از مراکز دیگر است.

■ در سال‌های گذشته بیش از ۱۵ هزار واحد تولیدی تعطیل شده‌اند. با آسیب شناسی این امر در می‌یابیم که عمده‌ترین مشکل این واحدهای تولیدی، افزون بر سونامی واردات، فقدان سرمایه در گردش و تامین مواد اولیه بوده است. سازوکار ونوس شیشه جهت مقابله با چنین چالش‌هایی چیست؟

ما در این مدت تمام انرژی و تلاشمان را در مدیریت بهینه منابع مالی خود صرف کرده‌ایم؛ البته به این معنا نیست که مشکلی نداشته‌ایم، قطعاً با چالش‌ها و مشکلات بزرگی روبه‌رو بودیم؛ اما کوشیده‌ایم از هر مشکل و چالشی درس بگیریم و امید خود را از دست ندهیم. حال که دوران بن‌بست‌ها را به‌سلامت پشت سر نهادیم، با خوشحالی ابراز می‌کنیم که ونوس شیشه اکنون کوله بار عظیمی از تجربه در اختیار دارد. تجربه‌هایی که شاید مهمترین آن نحوه مدیریت چالش‌ها بوده است.

■ کمی پیرامون اصول و سازوکار مدیریت بحران در شرکت ونوس شیشه توضیح دهید؟

مدیریت در ونوس شیشه بر چند اصل غیر قابل انکار استوار بوده است. که اولین اصل آن امید است. ما با وجود تهدیدها و مشکلات برهم زنده ثبات شرکت، هرگز ناامید نشدیم حتی در سخت‌ترین شرایط با اتکا به این اصل آینده را از آن خود کردیم. وفاداری به کیفیت، دومین اصل مدیریتی در ونوس شیشه است؛ کیفیت همان عنصری است که نه تنها در ۱۰ سال فعالیت ونوس شیشه ذره‌ای از آن کاهش نیافته، بلکه رویکردها و تصمیمات در جهت ارتقاء آن بوده است. ما در تنگنای تحریم بودیم، اما سعی کردیم مواد اولیه مورد اعتماد خود را که عمدتاً خاستگاه آن اروپا می‌باشد، به اشکال و انحاء مختلف وارد کشور کنیم و هرگز استانداردهای تولید را تغییر ندهیم. وفاداری به کیفیت باعث شده تا اعتماد مشتریان را به‌دست آوریم و همین بزرگترین سرمایه ماست. مشتریان ونوس شیشه امروز به این باور رسیده‌اند که حتی در شرایط سخت اقتصادی، بحران‌ها و بن‌بست‌ها ذره‌ای از کیفیت محصولات ما کاسته نخواهد شد.

■ کمی به گذشته بازگردیم، در سال‌های ابتدای فعالیت ونوس شیشه ساختار و سازه تولید به همین شکل بوده یا روند تکامل تدریجی را طی کرده است؟

اجازه دهید کمی موضوع را باز کنم. تاسیس و راه‌اندازی کارخانه تا رسیدن به نقطه تولید دو سال به طول انجامید. تحقیق و بررسی جذب نیرو، احداث ساختمان‌ها، تجهیز ساخت افزار و نرم افزار خطوط تولید و غیره، همگی در طی این دو سال شکل گرفت. طرح احداث کارخانه در سال ۱۳۸۰ و در شرایطی که رشد اقتصادی کشور هشت درصد بود، شکل گرفت. در واقع می‌توان گفت که در دوران شکوفایی اقتصادی بنیان کارخانه را بر اصل کیفیت استوار کردیم. طرح که نوشته شد در طی سال‌های ۱۳۸۲ تا ۱۳۸۴ به مرحله اجرا در آمد و بالاخره تولید آغاز شد. تا جایی که امروز تمامی مراحل تولید، طی فرآیندهای مختلف در کارخانه به انجام می‌رسد. البته در ابتدای راه همه محصولات امروز را نداشتیم و طبیعتاً حجم و ظرفیت خط تولید نیز از این کمتر بود. اما با اتکا به توان و ظرفیت مجموعه خود و به کار بستن تکنولوژی‌های نوین در صنعت فرآوری شیشه، موفق به برپایی مجموعه‌ای پیشرو در این صنعت شدیم.

■ مهمترین دغدغه شما به‌عنوان یک تولید کننده چیست؟

ما کوشیده‌ایم از هر مشکل و چالشی درس بگیریم و امید خود را از دست ندهیم. حال که دوران بن‌بست‌ها را به‌سلامت پشت سر نهادیم، با خوشحالی ابراز می‌کنیم که ونوس شیشه اکنون کوله بار عظیمی از تجربه در اختیار دارد. تجربه‌هایی که شاید مهمترین آن نحوه مدیریت چالش‌ها بوده است.

پرسنل و مواردی از این دست را نیز باید به آن اضافه کرد. با وجود تمام این مشکلات، قیمت محصولات ما کاملاً رقابتی باقی مانده است.

■ ویژگی محصولات ونوس شیشه را چگونه می‌بینید؟

ونوس شیشه با امکانات مدرن خود بیش از ۹۰٪ کل نیازهای شیشه‌ای یک ساختمان را بسته به تفکر و نظر سازنده برآورده می‌سازد. اگر شما به‌دنبال صرفه‌جویی در مصرف انرژی، کاهش آلودگی صوتی، ایمن سازی در برابر زلزله، زیبایی‌های بصری و غیره هستید، محصولات ونوس شیشه همه این موارد را پوشش می‌دهند. به همین دلیل است که در بسیاری از پروژه‌های کلان ساختمانی کشور حضور داشته‌ایم.

■ آیا تلاش‌هایی برای صادرات نیز داشته‌اید؟

بله، اخیراً اقداماتی نیز در برخی کشورها داشته‌ایم، اما به دلیل عدم امکان نقل و انتقال مالی ناشی از تحریم‌ها، مشکلاتی وجود داشته است. البته فعالیت‌های ما به‌نوعی به فعالیت شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات ساختمانی وابسته است. امیدواریم با تسهیل فعالیت این گروه از شرکت‌ها، ما نیز بتوانیم فعالیت‌های صادراتی خود را گسترش دهیم.

چنانچه می‌دانید، شرکت‌های ساختمانی بسیار خوبی در کشور حضور دارند، این شرکت‌ها با امکانات، توان و دانش فنی مهندسی خود می‌توانند در پروژه‌های

ساختمانی منطقه بسیار فعال باشند، چراکه در طول این سالها تجربیات گرانمایی در داخل کشور کسب کرده‌اند. در شرایطی که این شرکتها در منطقه فعال شوند، کلیه فعالان خدمات مهندسی ساختمان کشور می‌توانند بازارهای بسیار خوب خارج از کشور را تصاحب کنند.

■ جایگاه صنعت شیشه کشور را در عرصه جهانی چگونه ارزیابی می‌کنید؟

حقیقت این است که ما همچنان در ابتدای راه قرار داریم، البته در مقایسه با کشورهای مختلف این امر متفاوت است. اگر با استانداردهای کشورهای اروپایی و آمریکایی مقایسه کنیم، باید اذعان کنیم که مسیر درازی پیش روی ماست. کشورهای همسایه به‌ویژه کشورهای جنوب خلیج فارس این استانداردها را پذیرفته و اجرایی کرده‌اند، به همین جهت از ما پیشی گرفته‌اند. یکی از مهمترین علل عقب ماندگی کشور ما از کشورهای غربی و همسایگان خود، نرخ انرژی است. حقیقتاً قیمت انرژی در کشور ما بسیار ارزان است و جامعه نه بهای واقعی انرژی را می‌داند و نه این بها را می‌پردازد. مادامی که اقتصاد کشور، اقتصادی انرژی‌محور نشود، این وضع ادامه خواهد داشت. در شرایطی اوضاع اقتصادی کشور به سامان خواهد شد و می‌توان به اقتصاد کشور و توسعه پایدار فکر کرد، که همه چیز از منظر مصرف انرژی، بررسی اقتصادی شود. در چنین شرایطی است که امکان تدوین و اجرایی شدن استانداردهای لازم در کشور مهیا می‌گردد.

■ اجرای این استانداردها وظیفه کدام ارگان یا مرکز دولتی است؟

ارگان‌ها یا مجموعه‌های ذیربط تدوین و اجرای این استانداردها در تمام دنیا معمولاً وزارت مسکن، سازمان محیط‌زیست با همکاری شهرداری می‌باشد. شهرداری‌ها بازوی اجرایی هستند، از همین رو قصد دارم تا نقش شهرداری را برجسته کنم. برای این منظور به چند مثال اشاره می‌کنم.

کشور ما دارای آب و هوای بسیار متنوعی است. برای مثال در داخل مرزهای کشور منطقه بسیار سردسیری مانند بروجرد و اردبیل، منطقه بسیار گرمسیری نیز مانند خوزستان وجود دارد. همچنین منطقه معتدلی مانند تهران و شهرهای شمالی کشور. باید توجه داشت که مدیریت انرژی از حیث نوع آب و هوا متفاوت است و تنوع آب و هوایی از منظر انرژی الزامات خود را دارد. بیشترین هزینه انرژی در شهری مثل اردبیل صرف گرمایش و در جنوب صرف سرمایش می‌شود. از همین رو مولفه‌های مصرف انرژی در مناطق مختلف آب و هوایی با یکدیگر متفاوت بوده و به همین دلیل نحوه عایق کردن و ایزولاسیون نیز متفاوت است.

کشور ما یک کشور زلزله‌خیز می‌باشد و روی گسل قرار گرفته است. بنابراین استانداردهای ساختمان‌سازی نیز بر همین اساس باید تدوین و اجرا شود. همواره در مقابل اجرای مقررات مقاومت‌هایی وجود خواهد داشت. در دنیا روال کار همواره بر این اساس است که در ازای اجرای قوانین، یارانه یا معافیت‌هایی تعلق می‌گیرد. چیزی حدود ۵ تا ۱۰ درصد به عوارض شهرداری‌ها، یارانه تعلق می‌گیرد و شهرداری این مبالغ را از شرکت نفت یا از دولت می‌گیرد. از سوی دیگر مقولاتی، مانند چگونگی مصرف انرژی و غیره باید از کودکی آموزش داده شود تا به صورت فرهنگ جامعه درآید. متأسفانه به چنین آموزش‌هایی در کشور ما توجه لازم نمی‌شود.

■ آیا می‌توان به این نتیجه رسید که نوعی فقر آموزش و فقر فرهنگی در

این زمینه وجود دارد؟

بنده متخصص فرهنگی نیستم و صلاحیت این را ندارم که پیرامون فقر فرهنگی در جامعه صحبت کنم. اما چیزی که همگان بر آن صحنه می‌گذارند، این است که دولت و دیگر ارگان‌های ذیربط در این باره کم‌کاری می‌کنند. آموزش از سطوح پایین تحصیلی در مدارس لازم است که البته توسط دولت شروع می‌شود و شهرداری‌ها و نظام مهندسی‌ها باید به‌عنوان بازوی اجرایی تلاش کنند. اضافه کنیم تنها اجرای آن نیز کافی نیست، چراکه لازم است، نظارت کافی و جامعی همواره بر اجرای درست این مفاهیم وجود داشته باشد.

■ به‌عنوان یک تولیدکننده، مهمترین انتظاری که از دولت دارید چیست؟

در مقام یک تولیدکننده هیچ انتظار خاصی از دولت ندارم. چراکه به‌عنوان بخشی از پیکره بخش خصوصی بر توان مجموعه خود استوار هستیم. اما به‌عنوان یک شهروند

از دولتمردان کشور می‌خواهم که وظایف خود را به‌طور کامل انجام دهند. به‌خصوص وظایفی که در بلندمدت بر همه حوزه‌های جامعه تأثیرگذار خواهد بود.

تا آنجا که به حوزه فعالیت ما به‌عنوان یک واحد تولیدی در صنعت ساختمان، مربوط می‌شود، ما در این سال‌ها همواره تلاش کردیم فرهنگ‌سازی داشته باشیم و مصرف بهینه انرژی را توضیح و آموزش دهیم. جالب اینکه همین آموزش‌ها برخی از محصولات ونوس شیشه را بسیار معروف و شناخته شده گردانده است.

برای نمونه، شیشه ویکول (V-COOL) که موثر در کاهش مصرف انرژی است، امروزه دیگر کاملاً جای خود را در بازار صنعت ساختمان یافته است. ارتباطات بسیار خوبی نیز با مهندسان مشاور و شرکت‌های ساختمانی برقرار کرده‌ایم. در هر پروژه ساختمانی که از ما دعوت شود حضور خواهیم داشت. نه تنها در پروژه‌های کلان بلکه هر جا از ما دعوت شود حتماً کارگروه فنی ونوس شیشه در محل حاضر شده و با بررسی و اعمال محاسبات دقیق در رابطه با استفاده از شیشه مناسب مشاوره فنی ارائه می‌کند.

ما همواره پس از معرفی برند ویکول ونوس شیشه، از مسئولان پروژه‌ها می‌خواهیم که توسط مدیران و مهندسان تاسیسات خود محاسباتی را انجام دهند و ویکول را با یک شیشه معمولی مقایسه کنند تا مشخص شود کدام یک به‌صرفه اقتصادی است. این درست است که شیشه ویکول گران‌تر از شیشه معمولی است، اما در بلندمدت به شکل فوق‌العاده‌ای به‌صرفه اقتصادی است. چراکه با ایزولاسیونی که توسط این برند در ساختمان صورت می‌گیرد، سرمایه‌گذاری کمتری در بخش تاسیساتی ساختمان، لوله کشی و برق مورد نیاز صورت خواهد گرفت.

■ برغم حضور چشمگیر کالاهای ساختمانی در حوزه تبلیغات (همانند کالاهای مصرفی)، همواره شاهد عملکرد منطقی ونوس شیشه در حوزه تبلیغات بوده‌ایم، که البته با موفقیت نیز همراه بوده است. سازوکار و خط و مشی شما در بحث تبلیغات چیست؟

واقعیت موجود صنعت ساختمان، یک رکود بسیار عمیق است. چندی پیش یک مقام دولتی از کاهش ۶۰ درصدی ساخت‌وساز نسبت به دوسال گذشته خبر داده بود. چنین وضعیتی همه، از جمله ونوس شیشه را تحت تأثیر قرار خواهد داد. در چنین شرایطی معرفی کالا ممکن است خوب باشد، اما تلاش برای گرفتن بازار که به آن رقابت می‌گویند، در برخی موارد مخرب است. تبلیغات ونوس شیشه با تبلیغات دیگر شرکت‌ها متفاوت است. با توجه به این که ما کالای خاص ساختمانی عرضه می‌کنیم، طبیعتاً سمت و سوی تبلیغات و فعالیت‌های فرهنگی شرکت نیز با توجه به مخاطبان خاص صورت می‌گیرد و سعی می‌کنیم از سیاست‌های تبلیغی هدفدار استفاده کنیم تا بیشترین بهره‌وری حاصل شود. اساساً کالای تخصصی چیزی نیست که در قالب تیزر از تلویزیون پخش شود یا به روی بیلبردهای شهری برود. جایگاه کالای تخصصی در نشریات تخصصی، در نمایشگاه‌ها و سمینارهای تخصصی است که ما همواره از این امکانات استفاده می‌کنیم.

■ به نظر شما وظیفه تشکل‌ها و انجمن‌های صنفی در پیگیری مطالبات بخش خصوصی چیست؟

ما اساساً در ایران چیزی به‌عنوان فعالیت صنفی آن گونه که در دیگر کشورها وجود دارد نداریم. اگر تشکل صنفی به معنای حفاظت از منافع یک صنف ویژه بدون در نظر گرفتن مصالح کلی جامعه باشد، من نام آن را رانت‌خواری می‌گذارم. اگر تشکل صنفی به معنای یک تشکل فنی، عمومی و خدمت‌گزار به مردم است، ما همواره به آن احترام می‌گذاریم و از چنین تشکل‌هایی استقبال می‌کنیم.

■ پانزدهمین نمایشگاه صنعت ساختمان تهران چندی پیش برگزار شد، نظر شما درباره نحوه برگزاری آن چیست؟

ما از شیوه برگزاری این نمایشگاه شدیداً انتقاد داریم. در هیچ کجای دنیا برگزاری نمایشگاه به این صورت انجام نمی‌شود. در کجا چند روز مانده به آغاز نمایشگاه بدون ضابطه خاصی جانمایی می‌کنند و هیچگونه منطقی در این جانمایی وجود ندارد و هیچگونه اولویتی به تولیدکنندگان برجسته داخلی داده نمی‌شود؟ به واقع مسئولان باید برای این معضل چاره‌ای بیابند.