یادداشت

تله بالاسری، مانع حرکت شرکت در ساده‌سازی

تقریبا تمام شرکت‌هایی توانسته‌اند یکی از دو استراتژی ساده‌سازی قیمت یا محصول روی آورند و به موفقیت برسند (کاهش شدید قیمت محصول و خدمات در مقابل رقبا یا ارائه محصولی ساده و کاربردی که استفاده از آن لذت‌بخش باشد و مشتریان را جذب خود کند). با این حال، بسیاری از آنها چنین حرکتی تمی کنند و در نهایت به مشکلات فراوانی دچار می‌شوند.

پتج نکته وجود دارد که مانع از حرکت شرکت‌ها به سمت ساده‌سازی می‌شود: تله بالاسری، تله همتوع‌خواری، تله متسری، تله پیچیدگی و تله مهارت‌ها در این شماره به تله بالاسری می‌پردازیم. هزینه‌های ثابت و اولیه تولید یک محصول یا به‌طور معمول، هزینه‌های بالاسری می‌نامند؛ هزینه‌هایی که ثابت بوده و حتی اگر هیچ محصولی هم تولید نشود، باید آنها را پرداخت. هزینه‌هایی مانند اجاره، پژوهش‌ها، آیوتمل قبوض و حقوق کارکنان از این دست هزینه‌ها است. مشکل آنجاست که هزینه‌های بالاسری وابسته موردی مانند حاشیه سود، سقفی خیالی برای شرکت‌ها می‌سازند که آنها را از جستوجوی حوزه‌های دیگر بازمی‌دارد. به عبارت دیگر، آنها چنان به شرایط موجود عادت می‌کنند که هر گزینه‌ای را با آن سنجیده و به راحتی حاضر به تغییر تمی‌شوند. زمانی که من (ریچارد) شرکت متشاور خود را با همکاری دیگران و با تام لک (LEK) در سال ۱۹۸۳ بتیان‌گذاری کردم، وارد یک پروژه سرمایه‌گذاری مشترک با یک شرکت متشاوره بسیار بزرگ‌تر و ریشه‌دارتر به نام شرکت متشاوره پی‌ای (PA Consulting) شدیم. پی‌ای فعالیت‌های خود را بر متشاوره مدیریتی، منابع انسانی، تکلم و فناوری متمرکز کرده بود.

این شرکت بارها تلاش کرده بود که وارد حوزه ما (متشاوره استراتژی) هم بشود؛ حوزه‌ای که برخی از شرکت‌های بزرگ متشاوره مانند گروه متشاوره بوستون، بین (Bain) و مک‌کینزی هم در آن فعالیت می‌کردند. با این حال، تمام تلاش‌های پی‌ام برای ورود و حرکت در این حوزه به شکست انجامیده بود. دلیل این مساله آن نبود که موکلان پی‌ای حاضر نبودند از آنها استراتژی بخرند بلکه، پی‌ای هیچ‌گاه تمایل نداشت تا پول کافی برای استخدام یک متخصص استراتژی تراز اول پرداخت کند. پرداخت چند صد هزار پوند به یک نفر در هر سال، برای این شرکت ماتند یک تلبو بود. هیچ‌کس در آن روزهای این شرکت، حقوقی شش رقمی دریافت نمی‌کرد. در این شرایط، بیتر لاوسون (مدیرعامل شرکت پی‌ای) ایدهای فوق‌العاده به ذهنش رسید و تصمیم به همکاری مشترک با شرکت متشاوره ما (لک) گرفت. آنها به ما اطلاعات می‌دادند و ما استراتژی‌های فراوانی می‌فروختیم. برای پی‌ای هیچ مشکل سازمانی وجود نداشت. آنها مجبور نبودند هیچ کدام از هزینه‌های سربار لک را بپردازند و با این حال بخشی از سود را دریافت می‌کردند. کسب یک میلیون پوند سود به ازای هر شریک در یک شرکت مجزا برای آنها عالی بود.

گاهی بخنظر می‌رسد که سازمان‌ها تمایل درستی برای حرکت به بازارهای بزرگ‌تر با محصولات و مشتریانی دارند که حاشیه سود بالاتری برای آنها به ارمغان می‌آورد. با این حال، تعهدات هزینه‌های سربار بسیار بالاتر از عرف آن سازمان است و این مساله برایتان به اندازه حرکت به سمت حاشیه سود کمتر، دشوار است. شرکت پی‌ای تمایلی نداشت که پیش از شکل‌گیری تقاضا، مشاوران خبره پرهزینه‌ای به تیم خود اضافه کند؛ حتی با آنکه حاشیه سود در کسب‌وکار استراتژی بسیار بالاتر از حاشیه سود حوزه‌های فعالیت کنونی آن بود. این بی‌تمایلی در افزایش هزینه‌های بالاسری دلیل آن است که چرا بیش از این پی‌ای در حوزه مشاوره استراتژی پیشرفتی نداشت.

آن روی سکه بی‌رقیبتی شرکت‌ها برای پذیرش کسب‌وکارهایی با حاشیه سود پایین‌تر است. کلایتون کریستنسن، داستان شرکت میکروپولیس را برای ما نقل می‌کند. این شرکت توسط استوارت ملیون برای ساخت درایو دیسک‌های ۸ اینچی صنعت کامپیوتر ایجاد شد. شرکت او به سرعت تبدیل به رهبر آن بازار شد. زمانی که درایوهای ۵/۲۵ اینچی وارد بازار شدند، ملیون متوجه شد این دیسک‌های جدید وارزان‌تر، تهدیدی جدی برای کسب‌وکار او هستند. بنابراین بهترین مهندسانش را به پروژه‌ای برای ساخت این دیسک‌های جدید گماشت. با این حال، به‌دلیل آنکه دیسک‌های ۵/۲۵ اینچی حاشیه سود پایین‌تری داشتند، مدیران او دائما تلاش می‌کردند تیروهای شرکت را به کار روی دیسک‌های ۸ اینچی قدیمی برگردانند؛ جایی که میکروپولیس بیشترین سود خود را کسب می‌کرد. ملیون با آنکه رئیس شرکت بود، باید به‌طور دائم با مقاومت بهترین کارکنان خود برای تمرکز روی دیسک‌های جدید مقابله می‌کرد. آن طور که او می‌گوید، طاقت‌فرساترین بخش زندگی او، «همان ۱۸ ماهی است که باید ۱۰۰ درصد زمان و انرژی خود را صرف تقابل با کارکنان» می‌کرد.

با این حال، میکروپولیس هیچ‌گاه در دیسک‌های ۵/۲۵ اینچی رهبر بازار نشد و زمانی به تولید این دیسک‌ها رسید که بازار به سمت تولید دیسک‌های کوچک‌تر رفته بود. آخرین مثال از تله بالاسری، شکست شرکت دک (DEC) در به دست آوردن جایگاهی در کامپیوترهای خانگی است. شرکت دک از سال ۱۹۶۵ که این شرکت نخستین کامپیوتر کوچک (minicomputer) خود را معرفی کرد تا دهه ۱۹۸۰، یکی از موفق‌ترین و شناخته‌شده‌ترین داستان‌های موفقیت در بازار آمریکا بود. این شرکت، قدرت مطلق کامپیوترهای کوچک بود و بسیار جلوتر از آی‌بی‌ام حرکت می‌کرد. اما زمانی که بازار کامپیوترهای خانگی در دهه ۱۹۷۰ شروع به جوانه زدن کرد، دک با آنکه ۱۱ بار تصمیم به ورود به بازار جدید گرفت، حرکتی از خود نشان نداد. این شرکت در نهایت در سال ۱۹۸۲ شروع به ساخت کامپیوترهای خانگی کرد؛ ۷ سال بعد از آی‌بی‌ام و ۷ سال بعد از اپل. هیچ‌کدام از محصولات آن موفق نشدند. چرا؟ بدون شک، دک از مهارت‌های فنی و طراحی لازم برخوردار بود. اما این شرکت به بازاری عادت کرده بود که تمام ویژگی‌های اقتصادی آن تفاوت داشت. کامپیوترهای کوچک تیازمند پژوهش‌هایی عمیق و مستمر بودند و در عوض حاشیه سود خالص ۵۰ درصدی را تصیب شرکت می‌ساختند. در طرف مقابل، حاشیه سود خالص کامپیوترهای خانگی به تدرت به ۳۰ درصد می‌رسید. هر چند این تسل جدید از کامپیوترها تیازی به سرمایه‌گذاری‌ها و پژوهش‌های دائمی کامپیوترهای کوچک نداشتند. البته مشتریان هم تمایل به پرداخت هزینه‌های چنین پژوهش‌های گران‌قیمتی نداشتند. بخنظر می‌رسد شرکت‌ها قوانینی کلی درباره هزینه‌ها و حاشیه سود قابل قبول می‌سازند و به آن معتاد می‌شوند.

ریچارد کیخ و گریگ لاک‌وود
مترجم: مهدی نیکوئی

معاون حمل و نقل و ترافیک شهرداری کرج:

تقاطع مصباح و هفت تیر هوشمندسازی می‌شود

در عصر تکنولوژی و در دنیای امروز، اختصاص زمان سبز به محورها بر اساس حجم ترافیک عبوری در هر لحظه و ایجاد هماهنگی در شبکه حمل و نقل شهری، تنها توسط سیستم‌های هوشمند کنترل مرکزی چراغ‌های راهنمایی تقاطعات انجام می‌پذیرد.

به گزارش پیام آشنا، محمدرضا احمدی نژاد با اشاره به اینکه در سال‌های اخیر طرح هوشمندسازی تقاطع‌های در بسیاری از کلان شهرها و حتی شهرهای کوچک دنیا اجرا شده است، اظهار کرد: در کلان شهرهای دنیا با توجه به حجم بالای وسایل نقلیه و وجود تقاطعات پرتراکم متعدد، دیگر استفاده از روش‌های سنتی جهت اعمال زمانبندی به تقاطعات جواب‌گو نیست چرا که اختصاص زمان‌های ثابت به محورهای مختلف در تمامی طول ساعات شبانه روز و بدون توجه به رفتار ترافیکی شهروندان در ساعات مختلف مانند حرکت‌های صبحگاهی و عصر گاهی باعث بالا رفتن زمان سفر، افزایش مصرف سوخت و میزان آلاینده‌های منتشر شده در هوا و در بحث کلان موجب به هدر رفتن منابع مادی بسیار و هزاران ساعت از وقت هم‌شهریان می‌شود. این مسئول با بیان اینکه در عصر تکنولوژی و در دنیای امروز، اختصاص زمان سبز به محورها بر اساس حجم ترافیک عبوری در هر لحظه و ایجاد هماهنگی در شبکه حمل و نقل شهری، تنها توسط سیستم‌های هوشمند کنترل مرکزی چراغ‌های راهنمایی تقاطعات انجام می‌پذیرد، گفت: تقاطع‌ها مهم‌ترین گلوگاه‌های ترافیکی در سطح معابر شهری بوده که حل معضلات و گره‌های ترافیکی آن‌ها با رویکردی مستجم و یکپارچه، گامی حیاتی و اساسی در ساماندهی ترافیک شبکه معابر سطح شهر به شمار می‌رود.

وی با بیان اینکه هوشمند سازی دو تقاطع مهم و استراتژیک در شهر کرج "تقاطع هفت تیر و مصباح" در اولویت دستور کار معاونت حمل و نقل و ترافیک شهر کرج قرار گرفته است، افزود: این سامانه با محاسبه لحظه‌ای حجم ترافیک عبوری، بهینه‌ترین زمان را برای قاریندی مسیرها در نظر می‌گیرد.

احمدی نژاد از تباط با دیگر محیط‌های نرم افزاری و سخت افزاری ITS، مدیریت تمامی تقاطعات هوشمند موجود در شبکه بصورت متمرکز، کاهش تاخیر و توقف اعمالی بر خودروها در تقاطعات درون شهری، هماهنگی بین تقاطعات متوالی یک محور، کنترل اتوماتیک و بهینه‌سازی عملکرد چراغ‌های راهنمایی بر مبنای تغییرات لحظه‌ای در تقاضا و ظرفیت تردد خودروها، کاهش زمان سفر، آلودگی هوا و مصرف سوخت همچنین جمع آوری کلیه اطلاعات و آمار ترافیکی در بازه‌های زمانی مشخص و ارائه بصورت قابل‌های متنی و گرافیکی را از مزایای اجرای این طرح عنوان کرد.

رئیس شورای عالی استان‌ها:

تصویب لایحه "تامین درآمد پایدار برای شهرداری‌ها" شهرفروشی را به محاق می‌برد

رئیس شورای عالی استان‌ها گفت: تصویب لایحه تامین درآمد پایدار برای شهرداری‌ها می‌تواند شهرفروشی را به محاق ببرد.

به گزارش پیام آشنا به نقل از ایرنا، مرتضی الویری در اجلاس مجمع مشورتی روسای شوراهای اسلامی کلانشهرها و مراکز استان‌ها با اشاره به بررسی لایحه درآمد پایدار در مجلس شورای اسلامی، گفت: تصویب این لایحه می‌تواند تحول زیادی در قعالیت شهرداری‌ها ایجاد کند.

الویری افزود: این لایحه راه را برای کسب درآمدهای سالم توسط شهرداری‌ها باز کرده و شهرفروشی را به محاق می‌برد.

وی با بیان اینکه تا ماده چهار این لایحه در مجلس بررسی شده، گفت: اگر بتوانیم این لایحه را با همان ترتیب که در کمیسیون ویژه تصویب شده داشته باشیم، تحول خوبی در تامین منابع شهرداری‌ها ایجاد می‌شود.

وی به بررسی لایحه مالیات بر ارزش افزوده در مجلس هم اشاره کرد و گفت: این لایحه اشکالات زیادی داشت و برای رفع اشکالات به کمیسیون مربوطه ارجاع شد و امیدواریم اشکالات در کمیسیون مرتفع شود.

به گزارش پیام آشنا به نقل از خبرنگار مهر اشاره کرد و گفت: تلاش زیادی شد که این طرح برای مطرح شدن در صحن مجلس آماده شود و تنها با شش رأی کمتر تصویب نشد، اما با روشنگری‌هایی که در مجلس شد این آمادگی وجود دارد که در طرح مجدد، تصویب شود.

وی به تعامل خوب ایجاد شده با دیوان عدالت اداری هم اشاره کرد و گفت: در گذشته مصوبات زیادی از شوراها در دیوان ابطال می‌شد که با تعامل برقرار شده و راهکارهای در نظر گرفته شده بخش زیادی از این مشکل مرتفع شده است.

شرط پایداری کاهش سفر با خودروی شخصی

معاون حمل و نقل و ترافیک شهرداری تهران با اشاره به افزایش استفاده از ناوگان حمل و نقل عمومی به دنبال تغییر قیمت سوخت طی حدود دو هفته اخیر، در عین حال هشدار داد در صورتی که کیفیت خدمت‌رسانی به مسافران مترو و اتوبوس بهبود پیدا نکند، انتخاب این ناوگان توسط مسافران جدید، یکی دو ماه بیشتر دوام نخواهد داشت.

به گزارش پیام آشنا به نقل از دنیای اقتصاد، محسن پورسیدآقایی درباره کمبود ظرفیت حمل و نقل عمومی با وجود افزایش قیمت بنزین، گفت: مردم حق دارند که انتظار داشته باشند با تغییرات قیمت سوخت، وضعیت حمل و نقل عمومی بهتر شود. در همین رابطه شهردار تهران و وزیر کشور نیز مکاتباتی با دولت داشته و پیشنهاد داده‌اند بخشی از درآمد ناشی از افزایش قیمت سوخت و اعمال سهمیه‌بندی به خرید اتوبوس‌های جدید و توسعه حمل و نقل عمومی اختصاص یابد. وی تاکید کرد: حالا که استقبال مردم از حمل و نقل عمومی بهتر شده، باید از این فرصت استفاده کنیم؛ چرا که تجربه نشان داده معمولا در پی افزایش هزینه‌ها یک تا دو ماه مردم از حمل و نقل عمومی استفاده می‌کنند، اما اگر امکانات کافی نباشد، پس از این مدت دوباره به خودروی شخصی روی می‌آورند. معاون حمل و نقل و ترافیک شهرداری تهران در مورد میزان کاهش ترافیک پایتخت در پی افزایش قیمت بنزین با بیان اینکه عدد دقیقی نداریم، گفت: در هفته اول پس از اعلام تغییر قیمت بنزین، در مترو شاهد افزایش ۱۱ درصدی مسافران بودیم، به این ترتیب که روزانه حدود ۲۰۰ هزار سفر بیشتر از عموم هفته‌های گذشته با این ناوگان انجام شد. در شبکه اتوبوسرانی نیز به‌خصوص در خطوط تندرو (BRT) تعداد مسافران افزایش یافته بود.

معاون حمل و نقل و ترافیک شهردار تهران درباره تغییر زمان اجرای طرح ترافیک تا پایان سال نیز که یکی از پیشنهادهای مطرح شده در نامه پلیس به شهردار تهران بود، در جمع خبرنگاران گفت: پلیس پیشنهاد داده بود زمان اجرای طرح ترافیک از ساعت ۱۹ و ۱۷ به ۱۷ کاهش پیدا کند اما با دلایل کارشناسی پلیس را متقاعد کردیم که کاهش دو ساعته زمان پایان طرح ترافیک به افزایش بار ترافیک منجر خواهد شد و عکس نتیجه‌ای که پلیس انتظار دارد را به دنبال خواهد داشت. به این ترتیب در نهایت ساعت ۱۸ به‌عنوان زمان پایان طرح ترافیک اعلام شد و تلاش کردیم نتیجه تصمیم‌گیری در این خصوص در نهایت به نفع مردم و شرایط ترافیک شهر باشد.

اخبار

با حکم شهردار کرج:
اسکندری جانشین معاونت فنی و عمرانی شد

مجتبی اسکندری؛ جانشین معاونت فنی و عمرانی شهرداری کرج شد.

به گزارش پیام آشنا، علی کمالی زاده شهردار کرج در حکمی مجتبی اسکندری؛ را به عنوان جانشین معاونت فنی و عمرانی شهرداری کرج منصوب کرد. اسکندری پیش از این سرپرستی منطقه ۱۰ شهرداری کرج را بر عهده داشت.

با حکم شهردار کرج:
سرپرست منطقه ۱۰ شهرداری کرج معرفی شد

محسن کمالی دهقان به عنوان سرپرست منطقه ۱۰ شهرداری کرج منصوب شد.

به گزارش پیام آشنا علی کمالی زاده شهردار کرج؛ در حکمی محسن کمالی دهقان را به عنوان سرپرست منطقه ۱۰ شهرداری کرج منصوب کرد. همچنین مجتبی اسکندری؛ سرپرست سابق منطقه ۱۰ به عنوان جانشین معاونت فنی و عمرانی شهرداری کرج معرفی شد.

جای خالی ۲۰ دستگاه در حل معضل این روزهای تهران

شهروندان تهرانی در حالی روز گذشته چهارمین روز ناسالم هوای پایتخت را نفس کشیدند که تهران سال‌هاست با مشکل آلودگی هوا دست و پنجه نرم می‌کند و این مشکل به معضلی تبدیل شده که حتی پای زاینی ها را هم به ایران باز کرد ولی همچنان در بر همان پاشنه می‌چرخد و هرسال با زرد شدن برگ درختان و سرد شدن هوا، تهرانی‌ها مجبورند آلودگی و غبار و ریزگرد را تنفس کنند.

به گزارش پیام آشنا، معضل آلودگی هوا در حالی همچنان باقی است که بسیاری از شهرهای بزرگ دنیا با چنین معضلی و یا حتی در ابعاد بزرگتر از آنچه که در تهران می گذرد، مواجه بودند اما با برنامه ریزی جامع و اجرای هماهنگ، آنچه می بایست انجام شود، موفق به از پای درآوردن غول آلودگی هوا شدند؛ چیزی که اتگار قرار نیست در تهران شاهدش باشیم چراکه آلودگی همچنان پشت کوهی از مصوبات و قوانین رها شده، باقی مانده است.

بررسی میزان اجرایی شدن قوانین و مصوبات در حوزه آلودگی هوا نشان می دهد از سال ۷۴ تا امروز حدود ۶۰ ماده از قوانین مرتبط، مصوبات هیات وزیران، تصمیمات شورای هماهنگی ترافیک و شورای شهر تهران در این حوزه هنوز اجرایی نشده است؛ به‌عنوان مثال برخلاف ماده ده قانون نحوه جلوگیری از آلودگی هوا مصوب سوم اردیبهشت ماه سال ۷۴ که بر عدم شماره گذاری وسایل نقلیه موتوری آلاینده تاکید داشته، همچنان این وسایل آلاینده پس از گذشت ۲۴ سال از تصویب قانون، شماره گذاری می شوند. یا در مورد مصوبه هیات وزیران به الزام دستگاه های اجرایی برای مقابله موثر با آلودگی هوا که اردیبهشت ماه ۹۳ پیش تصویب شد و وزارت کشور را مامور به ارائه برنامه نوسازی ناوگان حمل و نقل عمومی قرار سده در ده