یادداشت

مطالعه‌موردی عملکرد شرکت‌ها در مواجهه با بحران کرونا

فراگیری کرونا در سال جاری میلادی، جهان را به رکودی به نسبت شدید برد. بسیاری از شرکت‌ها فعالیت‌هایشان را تعطیل کردند؛ چه به‌طور دائم یا موقت. برخی نیز توانستند به هر نحو ممکن به فعالیت ادامه دهند اما ضربه‌های مالی شدیدی متحمل شدند. شرکت‌هایی که بیشترین پیامدها را متحمل شدند، آنهایی بودند که به شدت به شیوه‌های «قدیمی» کار اتکا داشتند. آنها به حضور فیزیکی کارکنان عادت داشتند و حتی تعامل با ذی‌نفعان دیگر مانند تامین‌کنندگان و مشتریان را نیز به‌صورت فیزیکی انجام می‌دادند. با این حال باید گفت که این بیماری فراگیر، برنده‌هایی هم داشت. در حقیقت ۲۰۲۰ بهترین سال برخی از شرکت‌ها، صنایع و حتی سرمایه‌گذاران بود. در ادامه به بررسی ۴ مثال واقعی که (با راهکارهایی که در بخش نخست این مطلب بیان شد) با این شرایط عملکردهای متفاوتی داشتند می‌پردازیم. هر ۴ مورد از تجربیات دوران کرونای شرکت‌هایی است که در آنها سرمایه‌گذاری کرده‌ایم. البته نام آنها آورده نمی‌شود.

مطالعه موردی الف: این شرکت در یکی از بزرگ‌ترین کشورهای اروپا قرار دارد و بزرگ‌ترین توزیع‌کننده مکمل‌های سلامتی بود. فروش آن نیز اغلب از طریق همکاری با پزشکان مستقل در کشور مادر انجام می‌شد. این شرکت تلاش کرد که فعالیت‌هایش را به یک کشور اروپایی دیگر هم بسط دهد. زبان هر دو کشور یکی بود اما شاید به دلیل سلطه عمده‌فروش‌ها و شبکه توزیع کشور جدید، این برنامه شکست خورد. البته مدیریت شرکت از تفاوت‌های بسیار دیگر هم غافل مانده بود؛ از جمله وطن‌پرستی پزشکان آن کشور و پیوندهای نزدیک بین فعالان اقتصادی آن حوزه شباهت زیادی کافی نبود!

برنامه تغییر کرد و توزیع از طریق نسخه‌های پزشکی جای خود را به تبلیغات مجازی و توزیع اینترنتی داد. برنامه جدید موفق شد. البته همچنان برای تامین اطمینان خاطر مشتریان، تایید پزشکان (این بار به‌صورت مجازی) ادامه یافت. این شرکت به خوبی از تجربه خود در توصیه پزشکان به مصرف مکمل استفاده کرد. واقعیت مجازی آن هم به راحتی پیاده‌سازی شد؛ چراکه مدل کسب‌وکار فیزیکی قدرتمندی مانع آنها نبود. مدیرعامل به اندازه کافی باهوش بود تا با قدرت به پیگیری موفقیت‌ها ادامه دهد و با سرعت اقدامات ناکارآمد را کنار بگذارد. رشد سریع نیز در دستور کار قرار گرفت و تمام منابع مالی روی آن سرمایه‌گذاری شد. هدف نهایی این شرکت هنوز محقق نشده است اما شاید برای افزایش سرعت پیشرفت شاهد فروش برخی از دارایی‌های آن باشیم.

مطالعه موردی ب: شرکت دوم یک شرکت لوازم آرایشی بود. بخشی از استراتژی عملیاتی این شرکت، فعالیت در سالن‌های زیبایی مو و پوست و البته پذیرش نمایندگی در این زمینه بود. این شرکت، در دوران کرونا کسب‌وکار مجازی خود را هم راه‌اندازی کرد و در کنار ارائه خدمات در سالن‌های زیبایی، فروش مستقیم اینترنتی را نیز در دستور کار قرار داد. این شرکت شکست خورد. چرا؟ واقعیت آن بود که کسب‌وکار آنها در حوزه‌ای پیچیده بود که اقتصاد «قدیمی» و فیزیکی (سالن‌های زیبایی) بر آن سلطه داشتند. در چنین حوزه‌ای مجازی شدن کار آسانی نیست؛ ضمن آنکه خود این شرکت نیز متکی به شیوه فیزیکی کار بود و با معرفی استراتژی موازی، نتوانست بین آنها هماهنگی ایجاد کند. مدیرعامل شرکت در حل این پیچیدگی موفق نبود و برخی از مدیران ارشد دیگر نیز توقایی بالایی در انجام وظایف شغلی خود نداشتند. زیان‌های مالی این شرکت کنترل نشد. در نهایت مدیرعامل که با محیطی پیچیده مواجه شده بود، خودش هم به پیچیدگی‌های بیشتری دامن زد؛ از جمله ورود به بازارهای جدید و پایان ندادن به پروژه‌های شکست‌خورده. به نظر می‌رسد که مدیرعامل این شرکت به سرعت از تجربیات خود درس نمی‌گرفت یا دست‌کم واکنشی به موقع به شرایط نداشت.

مطالعه موردی ج: یک شرکت مواد غذایی، به‌طور تخصصی به تولید محصولی می‌پرداخت که نامش از نام یک آهنگساز کلاسیک معروف اقتباس شده بود. این شرکت برای ادامه رشد اقتصادی خود به چند حوزه غذایی جدید و کشورهای بسیاری از جمله کشورهای آمریکایی و آسیایی ورود کرد. شرکت به ناگاه با عادت‌های غذایی گیاه‌خواران مطلق (وگان‌ها) مواجه شد. این اتفاق نه باعث شکست و نه باعث موفقیت شد. اما شرایط مالی دشواری برایش رقم زد و در حال حاضر در تلاش برای جداسازی محصولات گیاهی و غیرگیاهی خود است. به نظر می‌رسد که استفاده از جایگاه قدرتمند پیشین و دانش و تخصص‌های موجود، نتیجه‌بخش بوده است. ورود به حوزه غذاهای گیاهی (وگان) نیز با توجه به روند رشد آن، امیدوارکننده است. افزایش تنوع محصولات، ورود به گروه‌های غذایی جدید و همچنین افزایش حضور جغرافیایی شرکت بدون استراتژی مدون بود و یکی از موانع موفقیت این شرکت به حساب می‌آید. مدیرعامل آن به نظر می‌رسد که فرصت‌طلب باشد و به جای تمرکز بر یک بازار خاص، توسعه محصول و ورود به بازارهای جدید را در دستور کار خود قرار داده است.

مطالعه موردی د: یک شرکت نرم‌افزاری از نظر ساخت و معرفی اپلیکیشن خود پیشرفت خوبی داشت. اپلیکیشن آنها یک برنامه تخفیف خرید بود. مشتریان با لقوه آنها سایر کسب‌وکارها بودند و مصرف‌کنندگان نهایی با دریافت تخفیف خرید از اپلیکیشن، بخشی از سود را نصیب شرکت نرم‌افزاری می‌کردند. اما کسب‌وکارهایی که انتظار می‌رفت از این برنامه استقبال کنند، رغبتی از خود نشان نداشتند. در نهایت، منابع مالی شرکت به پایان رسید و اعلام ورشکستگی کرد. به نظر می‌رسد که مشتریان شرکت (کسب‌وکارهای دیگر) تصمیم گرفتند در دوران کرونا به روش‌های سنتی خردفروشی خود ادامه دهند. آنها آماده محصولات این شرکت نبودند. چه چالشی در اینجا وجود دارد؟ مدیرعامل، به جای پیشبرد تجاری و تبلیغات برای اطمینان از درآمدزایی به توسعه اپلیکیشن ساخته شده ادامه داد. به نظر می‌رسد که او بسیار دیر به بحران نقدینگی واکنش نشان داد و نتوانست دست‌کم شرکت را به یکی از رقبا بفروشد. واگذاری شرکت به یک رقیب، اغلب دشوار و گاهی غیرممکن است؛ آن هم در زمان یک بحران! در هر صورت، این استراتژی معمولا آخرین گام پیش از ورشکستگی است و مدیرعامل باید قبل از رسیدن به چنین مرحله‌ای استراتژی خود را تغییر می‌داد.

به‌طور خلاصه، شرکت‌ها باید بیشتر و بهتر به مشتریان خود گوش دهند، خلاقانه فکر کنند، اعتماد به مدیریت را حفظ کنند و به سرعت به پیش بروند. کرونا با همه مشکلاتش، فرصت‌هایی اقتصادی پدید آورد؛ به ویژه برای کسانی که شرایط را رصد می‌کردند، چابک بودند و آماده انطباق خود با تغییرات.

مترجم: مهدی نکویی

بضاعتی پور خبر داد؛

مساحت کمربند سبز کرج به بیش از ۳۰۰۰ هکتار می رسد

رئیس سازمان سیما، منظر و فضای سبز شهری شهرداری کرج گفت: تا پایان اسفند سال جاری مجموع مساحت جنگل کاری کمربند سبز شهر به بیش از سه هزار هکتار می رسد.

به گزارش پیام آشنا، پیمان بضاعتی پور با اشاره به پیشرفت پروژه کمربند سبز، گفت: طبق توافق با لشکر ۱۰ سید الشهداء، ۳۰۰ هکتار جنگلکاری از گونه درختان مثمر در اراضی ضلع غربی باغستان تا پایان سال محقق می شود.

وی اضافه کرد: با این اقدام مجموع مساحت جنگلکاری و کمربند سبز پیرامونی شهر از دو هزار و ۷۰۰ هکتار تا پایان اسفند به سه هزار و ۲۰۰ هکتار می رسد.

رئیس سازمان سیما منظر و فضای سبز شهری شهرداری کرج، در بخش دیگری حفظ و نگهداری از انبوه درختان شهری را یکی از اولویت‌های مهم حوزه فضای سبز برای مناسب‌سازی چهره شهر خواند و با اشاره عملیات به زراعی استقبال از زمستان، ادامه داد: عملیات هرس درختچه ها به اتمام رسیده و از ابتدای دی ماه هرس درختان شهر در تمامی مناطق دهگانه آغاز شده و شاهد تداوم این عملیات درماههای پیش رو هستیم.

بضاعتی پور با توضیح اینکه امسال هرس درختان کمی متفاوت تر از سنوات قبل بوده و به دلیل شرایط استاندارد ارتفاع هرس را بالاتر برده ایم، افزود: علاوه بر انجام هرس زمستانه سایر اقدامات به زراعی شامل عملیات کند و کوب و کود دهی درختان نیز در حال انجام است.

وی ضمن قدردانی از افزایش توجه شهروندان به فضای سبز و موضوعات محیط زیستی، افزود: شهروندان می توانند در صورت مشاهده هر مشکلی در زمینه نقصان عملیات به زراعی شامل هرس یا کود دهی موارد را با سامانه ۱۰۰۰۱۱۴۷ در میان بگذارند تا اکیپ های سازمان با توجه به اولویت ها نسبت به رفع آن مشکل اقدام کنند.

خبری تاکید کرد؛

بهبود عملکرد اقتصادی کشور با توجه به صنعت خُرده‌فروشی

رئیس سازمان ساماندهی مشاغل شهری و فرآورده های کشاورزی شهرداری کرج در نمایشگاه «ایران ریتیل شو»، گفت: توجه به رویکردهای نوین صنعت خردهفروشی ضروری است.

به گزارش پیام آشنا، احمد خیری با اشاره به حضور شهرداری کرج در دومین نمایشگاه بین‌المللی مراکز خرید، مجتمع‌های تجاری رویکردهای نوین صنعت خردهفروشی و صنایع وابسته «ایران ریتیل شو»، گفت: خوشبختانه متولیان این حوزه از این نمایشگاه استقبال چشمگیر داشته‌اند.

او با تاکید بر اینکه تربیت نیروی انسانی در حوزه‌های توزیع مویرگی، توجه به کیفیت خدمات، توجه به رویکردهای نوین این صنعت و تعامل با تجربه‌ها و دستاوردهای جهانی در زمینه خردهفروشی بخشی از دستاوردهای این نمایشگاه است، گفت: برگزاری این دوره از نمایشگاه و استقبال از غرفه شهرداری باعث شد مذاکرات جدیدی با محوریت پروژه های نوین در دستور کار سازمان قرار گیرد. رئیس سازمان ساماندهی مشاغل شهری و فرآورده های کشاورزی شهرداری کرج اضافه کرد: به هر روی برگزاری چنین نمایشگاه‌هایی اگر بتواند با تعامل جهانی قابل قبولی همراه باشد و متناسب با عنوان بین‌المللی خود منشاء تحولات مثبت شود، می‌تواند به بهینه‌سازی استراتژی‌ها و رویکردهای بومی در آینده کمک کند.

خیری تاکید کرد: اگر قبول داشته باشیم که صنعت خردهفروشی در جهان بالرزشی بیش از هفت میلیارد دلار به بلوغ کامل رسیده است، این صنعت در کشور ما در حقیقت در وضعیت جنینی خود قرار دارد چراکه این صنعت در جهان سابقه‌ای بسیار دیرینه دارد و در این حوزه پیشتاز است و برگزاری چنین نمایشگاه‌هایی می‌تواند ضمن پرکردن این فاصله، به بهبود عملکرد اقتصادی کشور در شرایط فعلی نیز منتهی شود.

او همچنین اضافه کرد: معرفی ظرفیت های شهر کرج و جلب مشارکت فعالان اقتصادی برای سرمایه گذاری در صنعت خرده فروشی و ارائه خدمات مطلوب به شهروندان کرجی با رویکردی نوین مدنظر است و به جد چیگیری می شود.

ممنوعیت تردد موتورسیکلت‌های دودزا در تهران

مشاور عالی معاونت حمل و نقل و ترافیک شهرداری تهران با اشاره به مصوبات کارگروه شرایط اضطرار آلودگی هوا گفت: «پلیس راهور از تردد موتورسیکلت‌های دودزا در تهران جلوگیری می‌کند»

به گزارش پیام آشنا به نقل از دنیای اقتصاد، شهریار افندی‌زاده با بیان اینکه خودروهای سنگین نیز از مهم‌ترین وسایط نقلیه آلاینده در سطح شهر تهران هستند، افزود: ممنوعیت تردد خودروهای سنگین دیزلی مانند کامیون، تریلی، جرثقیل، حمل مصالح و نخاله‌های ساختمانی در سطح استان تهران تا اطلاع ثانوی از سوی پلیس راهور اعمال می‌شود.

وی با اشاره به اینکه در جلسه روز گذشته، موضوع کار کردن در اتوبوس‌های درون شهری مطرح شد، گفت: خاموش کردن اتوبوس‌ها در پایانه‌ها از روز یکشنبه به شرکت اتوبوسرانی تهران ابلاغ شد.

افندی‌زاده با تاکید بر ضرورت انجام معاینه فنی خودروها و به خصوص معاینه فنی برتر در شهر تهران گفت: همه باید متوجه باشیم اگر شرایط ناسالم شود با توجه به شرایط کرونایی که وجود دارد، می‌تواند اثرات بسیار نامطلوبی بر سلامت مردم بگذارد.

به نظر می‌رسد تصمیم کارگروه شرایط اضطرار آلودگی هوا در ایجاد ممنوعیت برای تردد موتور سیکلت‌هایی در حالی است که طی ماه‌های اخیر بازیگر نقش اول آلودگی هوای پایتخت عامل دیگری است. بررسی‌ها نشان می‌دهد: آلودگی مازوت (نفت کوره) تهران افزایش قابل توجهی داشته و همین امر در تشدید آلودگی هوای پایتخت نقش موثری داشته است.

گزارش

تدوین طرح جدید برای مدیریت جنگل‌های شمال

جانشین معاون امور جنگل سازمان جنگل‌ها با بیان اینکه مطالعات تفصیلی طرح جایگزین جنگلداری هنوز انجام نشده است، گفت: قرار شده تا زمانی که طرح جایگزین بر اساس شاخص‌های مدیریت پایدار آماده شود، سازمان جنگل‌ها برای مدیریت جنگل‌های شمال کشور از طرحی جدید استفاده کند.

به گزارش پیام آشنا به نقل از ایسنا، رضا بیقی با اشاره به اینکه سازمان جنگل‌ها بر اساس قانون برنامه ششم توسعه موظف به تدوین و اجرای طرح جایگزین جنگلداری است، اظهار کرد: طرح جایگزین باید با رویکرد مدیریت پایدار جنگل باشد بنابراین نیاز است که در مرحله اول برای تدوین طرح جایگزین، مطالعات نیمه تفصیلی انجام شود سپس مطالعات تفصیلی و عملیات اجرایی مشخص شوند.

او با بیان اینکه در حال حاضر طرح‌های نیمه تفصیلی حدود ۷۵ درصد پیشرفت کرده‌اند و پهنه‌بندی‌ها در جنگل‌های شمال تا حدود زیادی انجام شده است، تصریح کرد: در جنگل ۹ پهنه مختلف از جمله پهنه جنگل، پهنه مرتع، پهنه‌زمین‌های کشاورزی، پهنه حفاظت، پهنه گردشگری، پهنه تنوع زیستی و... وجود دارد البته این پهنه‌بندی‌ها با استفاده از اطلاعات هواشناسی، زمین‌شناسی، پوشش گیاهی، وضعیت آفات و بیماری‌ها، آتش‌سوزی‌های جنگلی، وضعیت فرسایش و... انجام شده است.

جانشین معاون امور جنگل سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری کشور با اشاره به اینکه پس از مطالعات نیمه‌تفصیلی نیاز است که در هر کدام از این پهنه‌ها مطالعات تفصیلی انجام‌شود، گفت: انجام مطالعات تفصیلی در حال پیگیری است اما انجام کامل این مطالعات برای جنگل‌های شمال کشور حدود دو سال زمان خواهد برد بنابراین هنوز تا تدوین کامل طرح جایگزین جنگلداری زمان زیادی باقی مانده است.

به گفته بیقی در طرح تفصیلی برای هرکدام از ۹ پهنه جنگل عملیات‌های مشخصی از جمله حفاظت، گردشگری، حفظ تنوع زیستی و... اجرایی خواهد شد.

وی با تاکید بر اینکه ما به دنبال آن هستیم که طی این مدت و تا زمان تدوین طرح جایگزین عملیات حفاظت فنی در جنگل‌های شمال اجرایی شود، اظهار کرد: برخی عملیات حفاظتی فنی مانند فنس‌کشی، ترمیم راه‌ها، مدیریت درختان شکسته و... اجتناب ناپذیر است و باید تا زمان تدوین کامل طرح به آن‌ها رسیدگی شود.

جانشین معاون امور جنگل سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری کشور ادامه داد: از این رو معاونت جنگل طرحی برای اجرای عملیات حفاظت فنی تدوین کرده و قرار است تا زمانی که طرح جایگزین بر اساس شاخص‌های مدیریت پایدار آماده شود از این طرح برای مدیریت جنگل‌های شمال استفاده شود. البته باید تاکید کرد که در این طرح نیز همانند طرح تنفس هیچگونه بهره‌برداری چوبی از جنگل‌ها نخواهیم داشت.

بیقی در پاسخ به این پرسش ایسنا که چرا طرح جایگزین جنگلداری در موعد مقرر تدوین نشده و قرار است که با چند سال تاخیر سازمان جنگل‌ها آن را آماده و اجرایی کند، توضیح داد: مشکلات مختلفی برای تدوین طرح جایگزین از جمله کمبود اعتبار وجود داشت و سبب شد که طرح از زمان‌بندی عقب بیفتد. باوجود این قرار است که برای سال ۱۴۰۰ برنامه حفاظت فنی که اخیرا تدوین شده است، اجرایی شود.

اخبار

طلسم واریز سهم اتوبوسرانی از ۱۵۰۰ میلیارد تومان اوراق مشارکت شکست

مدیرعامل شرکت واحد اتوبوسرانی شهر تهران از واریز بخش اول سهم اتوبوسرانی از ۱۵۰۰ میلیارد تومان اوراق مشارکت بانک رفاه خبر داد.

به گزارش پیام آشنا به نقل از تسنیم، محمود ترفع درباره آزادسازی ۵۰۰ میلیارد تومان از اوراق مشارکت بانک رفاه به عنوان سهم اتوبوسرانی، اظهار کرد: امروز نخستین مرحله از دریافت پول اوراق مشارکت بانک رفاه به شرکت واحد اتوبوسرانی شهر تهران پرداخت شد.

وی ادامه داد: بر اساس قراردهایی که منعقد می‌شود، مبالغ باقی‌مانده از ۵۰۰ میلیارد تومان به تدریج به شرکت واحد تحویل داده خواهد شد زیرا امکان پرداخت کل مبلغ به صورت یکجا وجود ندارد.

مدیرعامل شرکت واحد اتوبوسرانی شهر تهران تصریح کرد: امیدواریم تا پایان سال، پرداخت این پول به طور کامل انجام شود.

سال گذشته با انتشار ۱۵۰۰ میلیارد تومان اوراق مشارکت برای توسعه مترو و اتوبوسرانی شهر تهران در شورای اسلامی شهر تهران موافقت و در نهایت اول مرداد سال جاری، مجوز صدور انتشار این اوراق با عاملیت بانک رفاه دریافت شد اما باقی کارها به همین سادگی پیش نرفت، تا کنون حدود بیش از ۲۰۰ میلیارد تومان از پول اوراق به ازای وثیقه‌هایی که از سوی شهرداری تهران ارائه شده، آزاد شده است.

مجری خط ۷ مترو تهران نیز از امکان افتتاح ۳ ایستگاه و ۵ ورودی جدید در این خط تا پایان سال ۱۳۹۹ خبر داد.

محمود یوسفی گفت: در صورت تامین نقدینگی مورد نیاز و رسیدن پول اوراق مشارکت سال ۱۳۹۸، هنوز هم امکان بهره‌برداری از ایستگاه‌های شهید محلاتی، باقرخان و میدان قیام تا پایان سال جاری وجود دارد.

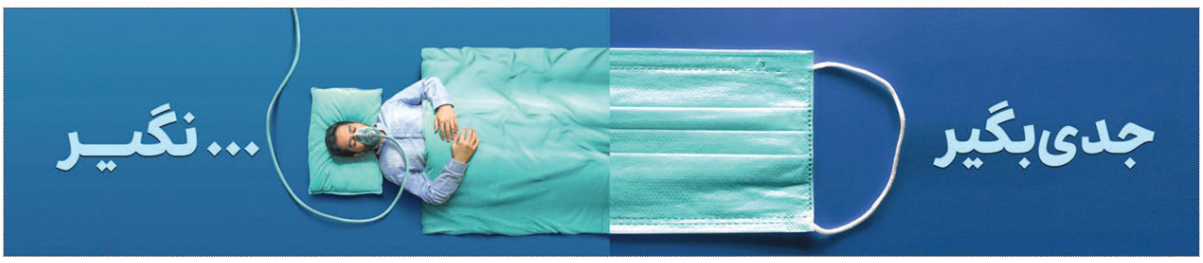
مجری خط ۷ مترو در ادامه به پیگیری افتتاح ورودی‌های جدید در ایستگاه‌های یسیج، رودکی، کمیل، شهید نواب صفوی و مولوی اشاره و عنوان کرد: با بهره‌برداری از ورودی‌های جدید، دسترسی شهروندان به مترو تسهیل می‌شود.

وی در پایان گفت: ضمناً برای دسترسی بهتر شهروندان و همچنین افراد کم‌توان جسمی و حرکتی، در کلیه ایستگاه‌های جدید، امکانات مرتبط همچون رمپ معلولان، آسانسور و خطوط بساوایی نصب می‌شود؛ البته بهره‌برداری از ایستگاه‌های فوق‌الذکر همه به شرطی است که سهم مترو از پول اوراق مشارکت سال ۱۳۹۸ حداکثر تا نیمه نخست دی ماه وصول شود تا بتوان کارهای باقی‌مانده را که عمدتاً مربوط به تهیه و نصب تجهیزات است، به سرانجام رساند.

واکنش پلیس به خاموشی شبانه برخی بزرگراه‌های پایتخت

رئیس پلیس راهور پایتخت از اعلام مخالفت پلیس با خاموش شدن چراغ‌های برخی از بزرگراه‌های پایتخت در ساعات منع تردد خبر داد.

به گزارش پیام آشنا به نقل از ایسنا، سردار محمدحسین حمیدی در نشست خبری صبح امروز خود که در مقر فرماندهی انتظامی تهران بزرگ برگزار شد، درباره چرایی خاموش شدن چراغ برخی از بزرگراه‌های پایتخت در ساعات منع تردد شبانه گفت: جریان برق بزرگراه‌ها در دست پلیس نیست و این موضوع با شرکت توانیر است، ما مخالفت خودمان را با این موضوع اعلام کردیم اما آنها به ما گفتند که یکسری مشکلات دارند و باید زیرساخت‌های خود را تعمیر کنند.

حمیدی درباره احتمال افزایش تصادفات در نتیجه این خاموشی‌ها گفت: طبیعتا در شرایط عدم نور کافی، مشکلاتی ایجاد می‌شود و ما هم مخالفت خود را اعلام کردیم اما به زودی گزارشی در این مورد اعلام خواهیم کرد.

وی تاکید کرد که پلیس پیگیر تامین نور در دیگر معابر و گذرگاه‌ها نیز است و در این خصوص نامه‌نگاری و مکاتبه هم انجام داده است تا این موضوعات حل و فصل شود.