

اینترفیس ریز^۱: بالا بردن سطح در مشاوره پایداری

نویسنده

فرانک، روترمل، میشل جانووک

مترجم

هستی مرادی

آقای جیم هارتزفلد در ساعت ۶:۲۵ صبح روز دوشنبه وارد دفتر اینترفیس شد. آقای هارتزفلد که به تازگی یک قهوه و نان شیرینی از کافی شاپ محلی به نام اوکتان^۲ خریده بود، مشتاقانه منتظر دریافت ایمیل ها و شاید حتی نگاهی به آخرین مجله فست کمپانی^۳ بود. چنین صبحی برای مدیر عامل اینترفیس ریز، بازوی شرکت اینترفیس در زمینه پایداری، نادر بود. در واقع، «اوقات فراغت» در طول پنج سال گذشته برای آقای هارتزفلد به یک عبارت بیگانه تبدیل شده بود.

هنگامی که جیم از در ساختمان وارد شد، جان ولز، مدیر عامل و رئیس شرکت اینترفیس آمریکا از او استقبال نمود. جیم با خودش فکر کرد «چه فرصت بزرگی برای هم نشینی با جان فراهم شده» و او را به دفترش دعوت کرد. وقتی دو نفر نشستند، آقای ولز شروع به صحبت کرد:

جیم، همانطور که به خوبی می دانی، به نظر می رسد که ما رکود را با موفقیت پشت سر گذاشته ایم و کسب و کارمان در حال شتاب گرفتن است. دنیل هندریکس، [مدیر عامل شرکت اینترفیس، و رئیس جان و جیم] همه ما را به چالش می کشد تا ایده های بزرگی برای دو برابر کردن کسب و کارمان ارائه دهیم. فکر می کنم اینترفیس ریز می تواند کارهای بسیار بیشتری انجام دهد و تأثیر قوی تری بر برند اینترفیس و در نتیجه بر کسب و کار من نیز داشته باشد. در عین حال، فکر می کنم اینترفیس ریز می تواند سهم قابل توجهی در تحقق هدف بنگاه ما، «تقویت مجدد از طریق قدرت نفوذ» داشته باشد. من می خواهم که شما در عرض پنج سال به ۵ میلیون دلار دست یابید. آیا می توانید این کار را انجام دهید؟ می دانم که ما در کسب و کارهای جداگانه ای فعالیت داریم و معمولاً برای دستیابی به منابع با هم رقابت می کنیم، اما فکر می کنم باید از این فرصت سه ماهه استفاده کنیم و از هندریکس درخواست تامین مالی اضافی برای رشد داشته باشیم. غیرمعمول به نظر می رسد، اما من مایلم در انجام آن به شما کمک کنم. برای قانع نمودن دان، به یک طرح کسب و کار نیاز دارید و باید در آن به میزان سرمایه مورد نیاز و نحوه رشد خود اشاره نمایید. دان می خواهد همه پیشنهادهای ما را در روز جمعه ببیند، بنابراین برنامه تان را حداکثر تا ظهر پنجشنبه برای طرح در جلسه طوفان فکری برای من بیاورید.

پایداری در اینترفیس

اینترفیس ریز همزمان با مطرح شدن مبحث پایداری در شرکت اینترفیس به عنوان یک شرکت تولید کفیوش، شروع به کار کرد. در تابستان ۱۹۹۴، جیم هارتزفلد، فارغ التحصیل ام بی ای از دانشگاه اموری^۴ که بعداً به عنوان همکار پژوهشی در اینترفیس مشغول به کار شد، به سراغ ری اندرسون، بنیانگذار و مدیر عامل اینترفیس رفت. جیم نامه ای دست نویس از یک مدیر فروش در کالیفرنیا به آقای اندرسون داد که این سوال را مطرح کرده بود: «برخی از مشتریان می خواهند بدانند که اینترفیس برای محیط زیست چه می کند. چگونه باید به این سوال پاسخ دهیم؟» در ادامه نامه آمده بود: «وقتی صحبت از محیط زیست به میان می آید، برخی از مشتریان معتقدند که اینترفیس در کی نسبت به آن ندارد».

^۲ Octane

^۳ Fast Company

^۴ Emory

با خواندن این مطلب، اولین واکنش ری اندرسون این بود: «چه چیزی را درک نمی‌کند؟ تولید کفپوش به قدری به مواد شیمیایی مشتق شده از نفت نیاز دارد که ما نه تنها به شرکت های نفتی وابسته هستیم، بلکه به عنوان توسعه دهنده آنها محسوب می شویم. ما حتی یک قانون زیست محیطی را هم زیر پا گذاشته ایم. حتی یک قانون را هم دور زده ایم. ما ۱۰۰ درصد قانونمند بوده ایم». اما همانطور که اندرسون در مورد این سؤال بیشتر تأمل می کرد، می دانست که باید به آن پاسخ دهد. از این گذشته، اینترفیس مبتنی بر پاسخگویی به نیازهای مشتری ایجاد شده بود. او فکر کرد: «اگر به سؤالی که مدیر فروش مطرح کرده بود پاسخ ندهیم، فروش های دیگر را از دست خواهیم داد. به چه مقدار؟ هیچ نظری ندارم. اما می دانم که صرف گفتن اینکه، «ما از همه قوانین زیست محیطی پیروی می کنیم» برای مشتریان کافی نخواهد بود.

برای ایجاد یک پاسخ مناسب، یکی از وکلای ری اندرسون به اینترفیس پیشنهاد کرد که یک کارگروه سازماندهی کند تا مشخص نماید که اینترفیس چه کاری برای محیط زیست انجام می دهد. ری اندرسون از این ایده حمایت کرد و جیم هارتفلد را به دلیل سابقه بازاریابی و فنی اش، به عنوان مسئول انتخاب نمود. جیم با بیش از یک دهه تجربه همکاری با بزرگترین شرکت نفتی و مواد شیمیایی جهان، اخیراً به اینترفیس پیوسته بود. جیم در مورد این مأموریت تأمل کرد و گفت:

به من مأموریت داده شد که این کارگروه را بدون اینکه اطلاعی در مورد محیط زیست داشته باشم ایجاد کنم، بنابراین آن را به ری واگذار کردم. گفتیم: «اگر می خواهید هر نوع تغییر یا هر نوع فرآیند بزرگی را انجام دهید، باید چشم اندازی از بالا ایجاد نمایید».

آقای اندرسون با اکراه موافقت کرد که اولین جلسه کارگروه را در ۳۱ آگوست ۱۹۹۴ برگزار نماید. در روزهای منتهی به این رویداد، او با نوشتن سخنرانی خود دست و پنجه نرم می کرد: «پیش از این، من در مورد محیط زیست تأمل نکرده بودم؛ تنها نگرانی من صرفاً به دست آوردن دلار و سنت بوده است. چگونه می توانم با شور و شوق در مورد موضوعی صحبت کنم که در آن نه متخصص هستم و نه اهمیت زیادی برای آن قائل بوده ام؟» سوال آقای اندرسون چند روز بعد، زمانی که کتابی از پل هاوکن، با عنوان بوم شناسی کسب و کار^۵، روی میز او ظاهر شد پاسخ داده شد. همان طور که ری اندرسون آن بعدازظهر و بعداً در همان شب کتاب را خواند، یک کشف ناگهانی داشت:

در حین خواندن بخشی در مورد اینکه چگونه یک جمعیت گوزن بدون وجود هیچ گونه شکارچی طبیعی با مصرف بیش از حد منابع تا مرز نابودی پیش رفته بود، ناگهان جرقه ای در ذهنم زده شد. غول های صنعت مانند ما در صد سال گذشته به مصرف بیش از حد انسان ها از منابع دامن زده بودند. باید کاری می کردیم که جلوی این کار را بگیریم.

تمدن ما منابع را سریعتر از آنچه زمین میتواند آنها را تجدید نماید می بلعید. من به عنوان یک غارتگر، یک ویرانگر زمین، یک دزد، که آینده نوه هایم را می دزدم، متهم بودم. و فکر کردم، خدای من، روزی کاری که من اینجا انجام می دهم غیرقانونی خواهد بود. روزی امثال من را روانه زندان خواهند کرد.

با این حال آقای اندرسون متعجب بود که چه کاری می تواند انجام دهد. او در کسب و کار تولید کفپوش فعالیت داشت و کفپوش ها در فرآیند تولیدشان به مقادیر زیادی فرآورده های نفتی نیاز داشتند. با مطالعه بیشتر، آقای اندرسون نظر هاوکن در مورد نقش افرادی که دقیقاً شبیه خودش عمل می کردند را مطالعه نمود. هاوکن استدلال نمود که صاحبان کسب و کار به تنهایی می توانند روند تخریب محیط زیست ناشی از صنعتی شدن را معکوس کنند. تک تک افراد از قدرت جمعی برای انجام این کار برخوردار نیستند. دولت ها معمولاً به جای فعال عمل کردن، واکنش گرا هستند و در نتیجه برای ایجاد تغییرات دگرگون کننده مجهز نیستند. بنابراین، هاوکن بیان کرد: «این تحول به کسب و کار سرمایه داری، (تنها نهادی که به اندازه کافی بزرگ، ثروتمند، و فراگیر و قدرتمند است که بتواند بشریت را از آشفته گی که ما ایجاد می کنیم، خارج کند) بستگی دارد». پس از اتمام صفحه پایانی کتاب هاکن در ساعت ۳:۰۰ صبح همان روز، اندرسون شروع به نوشتن سخنرانی اصلی خود نمود.

در ۳۱ آگوست ۱۹۹۴، حدود ساعت ۱۰:۱۵ صبح، آقای اندرسون به سمت تریبون رفت، مکث کرد و نفس عمیقی کشید. او قرار بود وجهه اینترنتیس را برای همیشه تغییر دهد. آقای اندرسون با بیان نمونه ای واضح از پیامدهای مصرف بیش از حد شروع کرد که نمونه آن را چند روز پیش درباره جمعیت گوزن های شمالی در جزیره سنت مارتین که به دلیل تعداد بیش از حد ظرفیت جزیره ناپدید شده بودند خوانده بود.

آنچه در جزیره سنت مارتین رخ داد استعاره ای از جهان است. زمانی که اطراف را مشاهده نمایید بسیاری از علائم مشابه را خواهید دید. در حال حاضر تولید جهانی غلات به اوج خود رسیده و در حال کاهش است. صید ماهی جهان نیز همینطور می باشد. جنگل ها در حال نابودی اند. سفره های زیرزمینی در حال ریزش و بیابان ها در حال رشد هستند. نفت گرانتر و یافتن آن سخت تر می شود. هیچ کس نمی تواند پیش بینی کند چه پیامدهایی ممکن است برای تجارت یا تمدن ما داشته باشد. اما من می دانم که مانند گوزن های شمالی، ما بسیار فراتر از ظرفیت تحمل این زمین هستیم. تا زمانی که کسی کاری برای توقف و معکوس کردن این موج منفی انجام ندهد، فاجعه ادامه پیدا خواهد کرد. حالا من در مورد چه کسی صحبت می کنم؟ قوی ترین نهاد در جهان باید رهبری را بر عهده بگیرد. این نهاد کلیسا نیست، آموزش نیست، و دولت هم نیست. کسب و کار و صنعت است. این افراد درست مثل ما هستند. ما!

هر شرکتی باید صادقانه و به طور مستقیم با سه چالش زیست محیطی روبرو شود:

۱. آنچه از زمین دریافت می کنیم؛

۲. آنچه تولید می کنیم و ضررهای جانبی که در مسیر تولید وارد می کنیم (هر گونه آلودگی)؛

۳. آنچه در طول مسیر هدر می دهیم (به هر شکلی)، از سر چاه نفت گرفته تا محل دفن زباله.

سپس ری اندرسون چالشی را خطاب به کارمندان حیرت زده اش مطرح نمود: «اگر اینترنتیس اولین شرکت صنعتی در جهان باشد که به پایداری دست می یابد چه می شود؟» او پیشنهاد داد که شرکت می تواند با دستیابی به پایداری، تصویر برند خود و در نتیجه درآمد خالص خود را تقویت نماید. همچنین به جمع ساکت مهندسان و مدیران ارشد گفت که از آنها

می‌خواهد طرحی ارائه نمایند که طبق آن، انتظار دارند اینترفیس طی چه مدت به پایداری دست یابد و چقدر هزینه خواهد داشت. سپس، از آنها خواست آنچه فراتر از پایداری بود را در نظر بگیرند: یک «شرکت با قابلیت مرمت و بازسازی به چه شکل خواهد بود؟ سپس تریبون را ترک نمود.

واکنش جمعیت و به طور کلی صنعت، شوک مطلق بود. باب شاو، صاحب صنایع شاو، یکی از بزرگترین تولیدکنندگان کفپوش جهان، به ری گفت: «تو یک رویاپرداز هستی. خوب است که یک رویاپرداز باشی و پول خود را از دست بدهی، اما تمام شرکتت را با خود به زمین خواهی زد».

جیم هارتزفلد، سخنرانی آقای اندرسون که در یک جلسه شرکتی بزرگ ارائه کرده بود را به یاد آورد:

قبل از جلسه، به ری گفتم که برخی از بچه‌ها فکر می‌کنند عقلش را از دست داده است. ری رگ پیشانی اش بیرون زد و از این پیام راضی نبود. او صحبت خود را با گفتن این جمله آغاز نمود: «می‌شنوم که برخی از شما فکر می‌کنید من عقلم را از دست داده‌ام. این وظیفه من است که به مسائل جدید که هیچ کس به آن‌ها توجه نمی‌کند بپردازم».

«کوه پایداری»

آقای اندرسون این هدف را تعیین نمود که اینترفیس تا سال ۲۰۲۰ کاملاً مستقل از نفت باشد. این هدف شامل عدم استفاده از نفت به عنوان مواد اولیه یا به عنوان انرژی برای سوخت نیروگاه‌ها بود. در یک جلسه فروش در سال ۱۹۹۷، آقای اندرسون این سفر برای دستیابی به مأموریت جدید اینترفیس برای توسعه اولین شرکت صنعتی پایدار را اینگونه توصیف نمود: «من تصویری از کوهی در ذهنم دارم که با به قله آن صعود کنیم. کوهی که از اورست بلندتر و بالا رفتن از آن بسیار دشوارتر می‌باشد. نام کوه، پایداری است».

آقای اندرسون اظهار داشت که در قله کوه پایداری هدف نهایی اینترفیس یعنی میشن زیرو^۶ قرار دارد. میشن زیرو، تعهد شرکت برای از بین بردن تمام تأثیرات منفی اینترفیس بر محیط زیست تا سال ۲۰۲۰ بود. علاوه بر اینکه ری اندرسون می‌خواست اینترفیس کاملاً پایدار باشد، شرکت باید به‌طور سودآور به آن دست می‌یافت؛ در غیر این صورت هیچ آینده‌ای برای کسب و کار قابل تصور نبود. همانطور که دیگران گفته بودند، «بدون حاشیه سود، دستیابی به مأموریت نیست». برای رسیدن به این هدف والا، آقای اندرسون کارکنان خود را به چالش کشید تا در صعود از هفت جبهه کوه پایداری به او بپیوندند (شکل‌های ۱ و ۲). هفت جبهه قله‌ای که اندرسون بیان نمود عبارت بودند از:

۱- حرکت به سمت ضایعات صفر.

۲- کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای و بهبود زنجیره تامین.

۳- افزایش کارایی و استفاده بیشتر از انرژی‌های تجدیدپذیر.

۴- بازیافت حلقه بسته، کپی کردن روش طبیعت برای تبدیل زباله به غذا.

۵- حمل و نقل پاک از محل تامین منابع تا درب کارخانج

۶-افزایش حساسیت، تغییر عقیده و اتفاق نظر داشتن همه ذینفعان، جایگزینی مشاجره با همکاری.

۷- بازطراحی کسب و کار، آموزش کتاب مبانی اقتصاد جدید که همه را کنار هم قرار می دهد و هزینه های دقیق را ارزیابی می کند، قیمت های واقعی را تعیین می کند و کارایی منابع را به حداکثر می رساند.

برای صعود از کوه پایداری، اینترفیس توجه را در تمام هفت جبهه ای که آقای اندرسون برشمرد، متمرکز کرد. به عنوان مثال، اینترفیس با تمرکز بر ضایعات (جبهه ۱)، برنامه کوئست^۷ (چگونگی استفاده از پیشنهادها و کار گروهی کارکنان) را در سال ۱۹۹۵ برای رسیدگی به کاهش ضایعات اجرا نمود. اینترفیس ضایعات را هر هزینه ای تعریف می کرد که ارزشی برای مشتری ایجاد نمی نماید. این برنامه کارکنان را به شناسایی، اندازه گیری و حذف ضایعات تشویق می نمود. برای کاهش ضایعات، اینترفیس از تکنیک های تولید تحول آفرین استفاده کرد، به دنبال مواد تولیدی جدید بود و آخرین تکنیک های کاهش ضایعات را به اجرا درآورد. علاوه بر اشکال سنتی و ملموس ضایعات، اینترفیس هرگونه استفاده از انرژی تجدیدناپذیر را به لیست هدف خود از ضایعاتی که باید حذف شوند، اضافه نمود.

اینترفیس از طریق برنامه کوئست و سایر ابتکارات تحت حمایت شرکت، از ۴۳۳ میلیون دلار هزینه ضایعات بین سال های ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۹ جلوگیری کرد. علاوه بر این، شرکت با تغییر تولید به سمت نخ هایی که قبلاً در فرآیند اکستروژن^۸ رنگ شده بودند، اتکای خود به چاپ مرطوب را کاهش داد و منجر به کاهش ضایعات داخلی، انتشارات گازهای سمی و مصرف انرژی شد. کارخانه بنتلی پرنس استریت^۹ اینترفیس در کالیفرنیا تنها در دو ماه اول سال ۲۰۰۸، در مصرف ۲۸ تن نخ که معادل ۱۶۸ هزار دلار بود، صرفه جویی نمود.

تولیدکنندگان کفپوش ها، قطعه های کفپوش را با این فرض می فروختند که شرکت ها به جای کل کفپوش ها، فقط می توانند قطعه های فرسوده را جایگزین کنند. با این حال، یک مشکل آشکار در این رویکرد، تطبیق قطعه های کفپوش کمی فرسوده با جایگزین های جدید بود. زمانی که قطعه ها با هم مطابقت نداشتند، اکثر مشتریان قطعه های بیشتری را جایگزین می کردند و قطعه های فرسوده را فقط در مناطقی که به سختی دیده می شد باقی می گذاشتند، که این امر مزایای استفاده از قطعه ها برای کاهش ضایعات و صرفه جویی در هزینه را نفی می کرد. برای حل این چالش، مشاور طراحی اینترفیس، دیوید اوکی^{۱۰}، مفهومی به نام تقلید از محیط زیست را به کار برد. او مشاهده نمود که در طبیعت، هیچ دو تکه از کف جنگل یا چمن شبیه هم نیستند، با این حال آنها هنوز با هم ترکیب می شوند. بر اساس این فرض، آقای اوکی یک فرآیند و الگوی کفپوش تصادفی جدید به نام آنتروپی را طراحی نمود. در این خط تولید، هیچ دو قطعه ای یکسان نبودند. در عوض، سایه ها و الگوها

QUEST^۷

extrusion^۸

Bentley Prince Street^۹

David Oakey^{۱۰}

کمی متفاوت بودند و قطعه‌ها بدون توجه به عمر کفپوش یا جهتی که در آن نصب شده بودند، با یکدیگر ترکیب می شدند. این نوآوری، ارزش افزوده کاهش زمان نصب را به همراه داشت زیرا نصاب ها می توانستند قطعه‌ها را بدون توجه به جهت قرار دهند. در عین حال، مشتریان فقط باید قطعه‌های فرسوده خود را تعویض می کردند. آنتروپی تبدیل به پرفروش ترین محصول در تاریخ اینترفیس شد. امروزه انواع متعدد اصل طراحی آنتروپی، تقریباً ۴۰ درصد از فروش کفپوش اینترفیس را به خود اختصاص داده است.

یکی دیگر از ابداعات طراحی شده برای کاهش ضایعات نصب، تک تایلز^{۱۱} اینترفیس بود. این مربع های کوچک حاوی چسب، در گوشه ها و زیر قطعه‌های کفپوش قرار می گرفتند که چهار قطعه کفپوش را به هم متصل می کردند. استفاده از تک تایلز نیاز به چسب را که معمولاً حاوی ترکیبات آلی فرار با اثرات نامطلوب برای سلامتی بود، از بین برد. علاوه بر این، چسب‌های سنتی اغلب زمین زیر فرش را از بین می بردند و در نتیجه پس از برداشتن کفپوش هزاران دلار خسارت وارد می کردند. استفاده از تک تایلز این هزینه را به طور کامل حذف نمود.

تلاش دیگر اینترفیس برای کاهش تأثیر جریان مواد خام آن، از طریق برنامه ری اینتری^{۱۲} بود که در سال ۱۹۹۵ آغاز شد و بازیافت را مورد هدف قرار داد. تحت این برنامه، اینترفیس موافقت نمود که کفپوش دست دوم را (حتی از رقبا) پس بگیرد. در تاسیسات اینترفیس، الباف کفپوش از قسمت پشتی جدا شده و یا به تامین کنندگان نخ که برای تولید الباف نایلون جدید، آن ها را دوباره پردازش می کردند، یا به سایر شرکای صنعتی که از نایلون بازیافتی استفاده می نمودند، فرستاده می شد. قسمت پشتی کفپوش وینیل^{۱۳} در تاسیسات اینترفیس برای تولید گلس باک ری^{۱۴} بازیافت می شد.

پیشرفت به سوی پایداری

تا سال ۲۰۰۹، اینترفیس بیش از ۲۰۰ میلیون پوند مواد را با بازیافت آن از طریق برنامه ری اینتری^{۱۲} از ارسال به محل های دفن زباله برگردانده بود. ضایعات تولیدی خود را که به محل دفن زباله فرستاده می شد تا ۸۰ درصد کاهش داده بود. انتشار گازهای گلخانه‌ای تا ۴۴ درصد، انتشار خالص گازهای گلخانه‌ای ۹۴ درصد و مصرف آب شرکت نسبت به سال ۱۹۹۶، ۸۰ درصد کاهش یافته بود. مهندسان اینترفیس، با پشتکار تلاش می کردند تا پایان سال ۲۰۲۰ تمام انرژی مورد نیاز برای راه اندازی کارخانه ها از منابع تجدیدپذیر تامین شود. اینترفیس دارای هشت مرکز تولیدی بود که با برق ۱۰۰ درصد تجدیدپذیر کار می کردند.

از طریق چشم انداز آقای اندرسون و تلاش های تعداد بیشماری از همکاران، اینترفیس به یک رهبر در زمینه پایداری تبدیل شد. بین سال های ۱۹۹۶ و ۲۰۰۹، این شرکت برآورد نمود که به دلیل کارایی انرژی و تلاش برای حذف ضایعات، ۴۳۳

^{۱۱} TacTiles

^{۱۲} ReEntry 2.0

^{۱۳} vinyl

^{۱۴} GlassBacRe

میلیون دلار در هزینه‌های ضایعات صرفه‌جویی نموده است (شکل‌های ۳ و ۴). علاوه بر این، مدل تجاری اینترفیس برای همیشه صنعت کفپوش را تغییر داد. آقای اندرسون با صحبت از پایداری به عنوان یک مدل تجاری، اظهار داشت:

«پایداری به شرکت من از چند جهت مزیت رقابتی داده است. پایداری ثابت کرده است که قدرتمندترین عامل متمایزکننده بازار است که من در حرفه طولانی مدت خود شناخته‌ام. هزینه‌های ما کاهش و سود ما افزایش یافته است. همچنین محصولات ما در بهترین شرایطی هستند که تا به حال بوده‌اند [به شکل ۵ و ۶ مراجعه کنید]. طراحی پایدار چشمه‌ای غیرمنتظره از نوآوری را فراهم نموده است، مردم حول یک هدف بزرگتر مشترک متحد شده‌اند، افراد بهتری درخواست کار می‌کنند، بهترین افراد می‌مانند و هدفمند کار می‌کنند. تصویر مثبت در بازار که با تمرکز ما بر پایداری ایجاد می‌شود، بسیار بیشتر از مقداری است که هزینه‌های تبلیغات یا بازاریابی می‌توانستند ایجاد کنند. این شرکت معتقد است که راه بهتری برای کسب سود بیشتر و قانونی‌تر و یک مدل کسب و کار بهتر پیدا کرده است.

این تغییرات چه تاثیری بر درآمد خالص شرکت داشت؟ اینترفیس گزارش داد که بین سال‌های ۱۹۹۶ و ۲۰۰۸، فروش را ۶۶ درصد افزایش داد و درآمد را بیش از دو برابر نمود. قیمت سهام اینترفیس از ۶.۷۵ دلار در سال ۱۹۹۴ به ۱۵.۰۰ دلار در سال ۱۹۹۷ افزایش یافت (شکل ۷). صرفه‌جویی‌ها عمدتاً به دلیل کاهش مصرف انرژی و آب (برخلاف صرفه‌جویی در مواد اولیه) به وجود آمده بود. علاوه بر این، اینترفیس و آقای اندرسون جوایز متعددی دریافت کرده بودند. (شکل ۸)

تاریخچه شرکت اینترفیس

ری اندرسون با بورسیه ورزشی فوتبال در موسسه فناوری گرجستان، گرایش مهندسی صنایع تحصیل نمود. یکی از درس‌های کلیدی از موسسه فناوری گرجستان که در ذهن او ماندگار شده بود، شعار رئیس دانشکده مهندسی صنایع، فرانک گروسکلوز بود که در طول سخنرانی‌هایش مکرراً با دانشجویانش در میان می‌گذاشت: «همیشه راه بهتری وجود دارد».

پس از فارغ التحصیلی از موسسه فناوری گرجستان در سال ۱۹۵۶، ری اندرسون کار خود را به عنوان مهندس در کسب و کار کفپوش و نساجی آغاز کرد. ۱۴ سال بعد، آقای اندرسون در سمت‌های مختلفی در کالای میلز و میلیکن اند کو خدمت کرد. در دوران تصدی وی در میلیکن، که در آن زمان یک مدیر تحقیقاتی بود، برای تحقیق در مورد یک نوع فناوری کفپوش‌ها که به کفپوش مدولار نیز شناخته می‌شد به انگلستان اعزام شد. او با نمایندگان کارپت اینترنشنال ملاقات کرد. اندرسون با مشاهده پتانسیل برای اعمال این فرآیند در تولید کفپوش در ایالات متحده، به میلیکن بازگشت و نتایج خود را ارائه داد. با این حال، آقای میلیکن با اشاره به ترس از تورم و نگرانی در مورد عدم تقاضا برای کفپوش‌های مدولار، با پیشنهاد اندرسون مخالفت و پروژه را متوقف نمود.

با این حال، آقای اندرسون می‌دانست که کفپوش‌های مدولار در بازار رو به رشد ادارات بسیار محبوب خواهند بود. بر خلاف کفپوش پهن، کفپوش‌های مدولار به شرکت‌ها این امکان را می‌دادند که بدون نیاز به سرمایه‌گذاری مجدد در کفپوش‌های جدید و در نتیجه کاهش هزینه‌ها، چیدمان دفتر را تغییر دهند. ری اندرسون که قادر به متقاعد نمودن مدیریت برای

استفاده از فرآیند جدید و ورود به بازار کفپوش مدولار نبود، از سمت خود در میلپن استعفا داد. او سپس با مدیران تولید کارپت اینترنشنال ملاقات کرد تا در مورد امکان گسترش فناوری آن‌ها به ایالات متحده از طریق سرمایه‌گذاری مشترک بحث نماید. در سال ۱۹۷۳، شرکت کارپت اینترنشنال با ارائه ۷۵۰ هزار دلار به‌عنوان سرمایه اولیه به اندرسون موافقت نمود و آن‌ها شرکت کارپت اینترنشنال گرجستان را در وست پوینت^{۱۵} گرجستان تأسیس کردند.

طی ۲۰ سال بعد، شرکت از طریق ادغام با شرکت‌هایی مانند هوگا لهولدینگ و استیل^{۱۶} درآمد خود را از ۸۰۰ هزار دلار در سال ۱۹۷۳ به بیش از ۵۸۲ میلیون دلار در سال ۱۹۹۱ افزایش داد. نوآوری، همراه با رونق ساختمان‌های اداری در اواسط دهه ۱۹۷۰، به رشد بیشتر اینترفیس در مرحله اول حضورش کمک نمود.

علی‌رغم موفقیت اولیه و صعود شرکت در بازار، اینترفیس از تغییرات در شرایط اقتصادی در امان نبود. در سال ۱۹۹۱، فروش اینترفیس برای اولین بار در تاریخ شرکت، از ۶۲۳ میلیون دلار در سال ۱۹۹۰ به ۵۸۲ میلیون دلار در سال ۱۹۹۱، با درآمد خالص ۸.۹ میلیون دلار کاهش یافت. برای افزایش درآمد اینترفیس، آقای اندرسون شروع به کاوش در منابع احتمالی جدید درآمد نمود. بنابراین در سال ۱۹۹۲، اینترفیس، شرکت مدیریت خدمات اینترفیس را برای ارائه خدمات نظافت و نگهداری کفپوش تأسیس کرد. با این حال، تا تابستان ۱۹۹۴ آقای اندرسون تغییری که به دنبالش بود یعنی پایداری را پیدا نکرده بود.

تولد اینترفیس ریز

در سال ۱۹۹۴، ایده‌ای که در ذهن ری اندرسون شکل گرفته بود، با یک تماس تلفنی مورد توجه قرار گرفت. یکی از مدیران ارشد بزرگترین شرکت غیرنفتی جهان، مایک دوک، مدیر عامل بخش فروشگاه‌ها و المارت در ایالات متحده، و مدیرعامل آینده شرکت فروشگاه‌های وال مارت، قصد داشت تیم مدیریتی خود را به اینترفیس بیاورد. اعتبار ری به‌عنوان رهبر شرکتی که به سمت پایداری حرکت می‌کرد، منجر به دعوت او برای سخنرانی در یک نشست خارج از محوطه والمارت در اکتبر ۲۰۰۴ شد. ری آنقدر موفق بود که آقای دوک می‌خواست شخصاً اینترفیس را ببیند.

جیم هارتزفلد به یاد آورد: «وقتی مردی که شاید در رتبه سوم فورچون ۱۰۰ بود، تماس گرفت، فکر کردیم شاید ارزش آن را داشته باشد که کمی بیشتر وقت بگذاریم و راجع به اینکه چگونه مدل پایداری خود را اجرا کرده‌ایم، فکر کنیم». تا آن زمان، اینترفیس ایستقبال بازدیدکنندگانی که در مورد شیوه‌های پایداری اش پرس و جو می‌کردند، دیده بود. با این حال، در حالی که موضوعات مشترک زیادی وجود داشت، سازگاری کمی در توضیح آنچه آنها انجام داده بودند وجود داشت. هر کسی که در آن زمان در کارخانه بود، مدل را از دیدگاه خودش توضیح می‌داد. حالا که آقایان هارتزفلد، اندرسون و تیم کارخانه مجبور بودند یک سخنرانی یک روزه را به مدیران یکی از بزرگترین شرکت‌های جهان ارائه دهند، همه چیز تغییر کرد.

^{۱۵} West Point

^{۱۶} Stiehl

جیم هارتزفلد، ری اندرسون و دکتر مایک برتولوچی، رئیس شرکت تحقیقاتی اینترفیس، شروع به تأمل در مورد ریشه مدلشان نمودند و سؤالاتی از این قبیل پرسیدند: «چه چیزی آموخته‌ایم؟ در جبهه انسانی چه آموخته ایم؟ در زمینه فنی، عملیات و مالی چگونه؟ مطالعه موردی به چه شکل خواهد بود، و چگونه آن را به مایک دوک در والمارت ارائه نماییم؟»

بازدید آقای دوک به قدری موفقیت آمیز بود که اینترفیس شروع به بررسی ایده ایجاد یک گروه رسمی کرد تا آنچه را که اینترفیس از تلاش هایش در زمینه پایداری آموخته بود، به طور کامل منعکس نماید. انتظار می‌رفت مهارت هایی برای کمک به سایر شرکت ها برای تسریع سفرهای پایداری شان، نه به عنوان یک استراتژی هوشمندانه برای فروش بیشتر کفپوش، بلکه به عنوان یک واحد کسب و کار بادوام و مجزا، ایجاد شود. این ایده بر اساس یک کسب و کار قبلی به نام، «یادگیری جهانی» یک شرکت یادگیری تجربی ایجاد شده بود. این مفهوم زمانی به یک پروژه واقعی تبدیل شد که داگ مک‌میلون، مدیرعامل وقت سام کلاب، تصمیم گرفت تیم اجرایی دیگری از والمارت را برای تجربه مشابه، «غوطه‌وری فرهنگی پایداری» همانطور که اندی روبن، مدیر اجرایی والمارت به آن لقب داده بود، به اینترفیس بیاورد.

واکنش والمارت به قدری مشتاقانه بود که این درک را به وجود آورد که برای مطابقت با دیدگاه ری اندرسون مبنی بر تغییر واقعی نحوه کسب و کار در جهان، اینترفیس باید در مورد به اشتراک گذاری مدل کسب و کارش در زمینه پایداری جدی باشد. بنابراین، اینترفیس ریز به عنوان یک مشاور پایداری، متولد شد و جیم هارتزفلد به عنوان مدیرعامل منصوب شد. ری اندرسون، بنیانگذار اینترفیس، توضیح داد: «ما تصمیم گرفتیم آن را «ریز» بنامیم زیرا وظیفه اش کمک به شرکت‌های دیگر بود:

۱- تغییر فرهنگ سازمانی و افزایش آگاهی؛

۲- اندازه گیری پیشرفت به سمت پایداری و افزایش استانداردها؛

۳- کشف فرصت های جدید و افزایش انتظارات؛

۴- الهام بخشی در زمینه نوآوری در فرآیند و محصول برای افزایش سود.

از بهار ۲۰۱۰، اینترفیس ریز کمتر از ۱ میلیون دلار درآمد سالانه و یک کارمند پاره وقت و سه کارمند تمام وقت داشت. به عنوان بخش اصلی استراتژی منابع و موقعیت‌یابی خارجی، بیش از ۲۰ «متخصص هم‌تا» را برای پروژه های خود از سایر مشاغل اینترفیس جذب کرده بود. بسیاری از آن متخصصان بیش از یک دهه تجربه داشتند تا مفاهیم پایداری را در مسئولیت های مختلف اینترفیس، اعم از تولید، فناوری، بازاریابی، فروش یا سایر کارکردهای درون شرکت، به کار ببرند.

مشتریان اینترفیس ریز از ۳۰ میلیون دلار تا ۴۰۰ میلیارد دلار درآمد داشتند و طیف گسترده‌ای از صنایع را در بر می‌گرفتند.

خدمات ارائه شده

اینترفیس ریز خدمات مشاوره استراتژی پایداری را ارائه می نمود که کسب و کارها را قادر می ساخت تا نحوه نگرش و اجرای پایداری در سازمان هایشان را تغییر دهند. این شرکت یک رویکرد سه جانبه و یکپارچه را اتخاذ نمود که پایداری را هدف قرار داده بود:

۱- رهبری (چشم انداز)، که می پرسد، «ما چه کسی می شویم و چگونه به آنجا می رسیم؟»

۲- فرهنگ (هویت)، که می پرسد، «ما چه کسی هستیم و چگونه آن را نشان می دهیم؟»

۳- برنامه (عمل) که می پرسد: «ما چه چیزی تولید می کنیم و چگونه بر جهان تأثیر می گذارد؟»

برای دستیابی به رویکردی تحول آفرین در زمینه پایداری، اینترفیس ریز برای درک و سپس تعیین نیازهای مشتریان با آنها تعامل داشت. سپس این شرکت با مشتریان خود برای توسعه راه حل های متناسب با استراتژی کسب و کار فردی شان شریک شد. چند نمونه از خدمات آموزشی و مشارکتی عبارتند از:

۱- سخنرانی ها: مشتریان می توانستند در مباحثی که توسط ۲۷ نفر از مشاوران اینترفیس ریز ارائه می شدند شرکت کنند و در مورد اینکه چگونه شرکتشان می تواند به رشد از طریق پیاده سازی سه اصل پایداری دست یابد، بحث نمایند.

۲- کارگاه های آموزشی: این شرکت کارگاه های آموزشی نیم روزه ای با هر دو مؤلفه اطلاعاتی و تعاملی «برای برانگیختن گفتگو درباره فرصت ها و ریسک های نوظهور برای کسب و کارها» ارائه می نمود.

۳- غوطه وری در مباحث پایداری: این رویدادهای ۱.۵ تا ۲ روزه که در مراکز اینترفیس در ایالات متحده یا اروپا برگزار می شدند، برای غوطه ور ساختن یک تیم رهبری در «گفتگوی روشنگرانه پیرامون جنبه های یک استراتژی پایداری موفق» طراحی شده بودند.

اینترفیس ریز همراه با خدمات آموزشی، خدمات استراتژیک نیز ارائه می نمود:

۱- مربیگری/راهنمایی: متخصصین پایداری اینترفیس ریز با مشتریان کار می کردند تا «الهام بخش راه حل هایی برای چالش ها و فرصت های اتخاذ استراتژی پایداری باشند».

۲- ارزیابی وضعیت فعلی: این بررسی های سریع و سطح بالا شامل تجزیه و تحلیل کسب و کار داخلی و خارجی و گفتگوی ویژه با رهبران ارشد «برای شناسایی ریسک ها و فرصت ها برای بررسی بیشتر» بود.

۳- استراتژی پایداری ۱.۰: این جلسه استراتژی تعاملی با رهبران ارشد یک شرکت مشتری، تجزیه و تحلیل داخلی و خارجی را به نمایش می گذاشت و منجر به یک استراتژی پایداری می شد که از نقاط قوت فعلی شرکت استفاده می نمود.

۴- استراتژی پایداری ۲۰۰: در ادامه جلسه استراتژی ۱۰۰، استراتژی ۲۰۰ اولویت های اصلی استراتژی پایداری یک شرکت را مشخص می نمود و در نشست با رهبران ارشد برای تصور سطح بعدی موفقیت به اوج خود می رسید.

شرکت اینترفیس پس از بحران مالی ۲۰۰۸

مانند سایر صنعت، اینترفیس به طور قابل توجهی تحت تأثیر بحران مالی جهانی و رکود اقتصادی سال ۲۰۰۸ قرار گرفت. این شرکت در سال ۲۰۰۷، زیان خالص ۱۰.۸ میلیون دلاری را گزارش نمود که به دلیل رکود ساخت و ساز اتفاق افتاد. این در حالی بود که درآمد خالص شرکت در سال ۲۰۰۶ برابر ۱۰ میلیون دلار بود. در سال ۲۰۰۸، شرکت زیان خالص ۴۰.۹ میلیون دلاری از فروش ۱.۱ میلیارد دلاری را ثبت کرد. (شکل ۹ و ۱۰ را مشاهده کنید.)

با این حال، تنوع بین المللی اینترفیس به آن کمک کرد تا از رکود عبور نماید. اینترفیس در سه مکان در ایالات متحده فعالیت می کرد و همچنین دارای تاسیسات تولیدی در هلند، بریتانیا، استرالیا و تایلند بود. اینترفیس از امکانات تولید جهانی خود برای دستیابی به جایگاهی در بازارهای نوظهور مانند کشورهای (برزیل، روسیه، هند و چین) استفاده کرده بود. این بازارهای جدید تقریباً ۴۰ درصد از فروش شرکت را به خود اختصاص دادند. اینترفیس، مانند اکثر تولیدکنندگان کفپوش، بیشترین سهم درآمد خود را در داخل کشور داشت: فروش کفپوش در ایالات متحده ۴۷ درصد از درآمد شرکت (۵۰۷ میلیون دلار) و پس از آن در بریتانیا ۱۴ درصد از درآمد (۱۴۷ میلیون دلار) را تشکیل می داد.

در همین حال، شرکت با واگذاری کسب و کار تولید الیاف خود در سال ۲۰۰۷، تمرکز بیشتری بر تولید کفپوش مدولار داشت. در سال ۲۰۰۸، کفپوش های مدولار ۸۷ درصد (۹۴۶.۸ میلیون دلار) از کل درآمد اینترفیس را به خود اختصاص دادند. کفپوش پهن این شرکت در بنتلی پرنس استریت ۱۳ درصد باقی مانده از درآمد (۱۳۵.۵ میلیون دلار) را تشکیل می داد.

قیمت نفت طی دو دهه اخیر روند صعودی داشت. اینترفیس معتقد بود که در نهایت قیمت نفت به نقطه ای می رسد که اینترفیس با توجه به تمرکزش بر کاهش مقادیر مواد مورد نیاز و افزایش محتوای بازیافتی به نقطه سر به سر می رسد و پس از آن مواد بازیافتی هزینه کمتری نسبت به مواد اولیه دارند.

در نتیجه این مورد و سایر عوامل، شرکت در سه ماهه دوم سال ۲۰۰۹ با درآمد خالص ۳.۸ میلیون دلاری در برابر درآمد ۲۱۱.۳ میلیون دلاری به سودآوری بازگشت. در پایان سال ۲۰۰۹، اینترفیس درآمد خالص سالانه ۱۰.۹ میلیون دلار از فروش ۸۵۹.۹ میلیون دلار را گزارش نمود. با این حال، فروش سالانه نسبت به سال ۲۰۰۸ به میزان ۲۲۲.۵ میلیون دلار (۲۱ درصد) کاهش یافته بود. تا زمان نوشتن این موردکاوی، سهام به ۱۲.۶۸ دلار رسید. (شکل ۷، ۹، و ۱۰ را مشاهده کنید.)

اینترفیس به ارزش درک شده و همچنین صرفه جویی در هزینه توجه داشت. در نظرسنجی انجام شده توسط مجله فلور فوکوس^{۱۷}، اینترفیس برای پنجمین سال متوالی به عنوان «بهترین تجربه کسب و کار» رتبه بندی شد. در این نظرسنجی، محصولات اینترفیس از نظر خدمات و طراحی در رتبه دوم (کفپوش‌های مدولار) و رتبه سوم (کفپوش پهن بنتلی پرنس) قرار گرفتند. دو خط تولید (کفپوش مدولار و پهن) از نظر کیفیت در رتبه های اول و دوم، از نظر عملکرد رتبه اول و سوم و از نظر ارزش رتبه اول و چهارم را به خود اختصاص دادند.

صنعت مشاوره پایداری

همانطور که قبلاً اشاره شد، اینترفیس ریز به عنوان یک مشاور در زمینه پایداری فعالیت می کرد. در سال ۲۰۰۸، ۱۱۸ نوع متمایز از خدمات مشاوره وجود داشت که ۹۸ صنعت در ایالات متحده را در بر می گرفتند. در مجموع، صنعت مشاوره در سال ۲۰۰۸ بیش از ۳۳۰ میلیارد دلار درآمد ایجاد کرد. از این مقدار، نزدیک به نیمی از درآمد صنعت (۱۵۸ میلیارد دلار) متعلق به آمریکای شمالی بود و مشاوره مدیریت (بزرگترین حوزه) حدود ۱۰۰ میلیارد دلار از این مقدار را به خود اختصاص می داد. صنعت مشاوره مدیریت بیش از ۱.۱ میلیون نفر را در ۱۹۰ هزار شرکت استخدام کرده بود و پیش بینی می شد تا سال ۲۰۱۱ سالانه ۵.۳ درصد رشد کند.

صنعت مشاوره پایداری، زیربخش مشاوره مدیریت، درآمدی بالغ بر ۱۶.۸ میلیارد دلار در سال ۲۰۰۹ داشت و تخمین زده می شد که ۱۲۲۹۲۲ نفر را در ۵۸۸۱۴ شرکت استخدام نماید. درآمدهای بخش پایداری سالانه ۷.۷ درصد رشد نمود و از کل صنعت پیشی گرفت. از لحاظ تاریخی، رشد در صنعت مشاوره مدیریت و پایداری توسط مدهای کسب و کاری و تغییرات در فلسفه ها که برای چند سال علاقه ایجاد می کنند و سپس محو می شوند، رو به جلو سوق داده می شد. رکود سال ۲۰۰۸ منجر به علاقه مجدد به پایداری شد، زیرا شرکت ها به دنبال راه هایی برای کاهش هزینه ها از طریق طرح های زیست محیطی بودند. طبق تحقیقات فارستر^{۱۸}، صنعت مشاوره فناوری اطلاعات سبز (یک زیربخش از مشاوره پایداری) به تنهایی می توانست تا سال ۲۰۱۳ به ۴.۸ میلیارد دلار برسد.

اندازه شرکت در صنعت مشاوره مدیریت متفاوت بود. در رأس این صنعت شرکت های بزرگ مشاوره مدیریت، از شرکت های مشاوره عمومی با تخصص گسترده گرفته تا شرکت هایی با تمرکز تخصصی تر، قرار داشتند. این شرکت ها اغلب از مشتریان ۳۰۰ هزار تا ۱ میلیون دلار هزینه ماهانه دریافت می کردند، روزانه حدود ۵۰۰۰ دلار. این منجر به درآمد سالانه شرکت به میلیارد ها دلار شد. بسیاری از این شرکت های بزرگتر، مانند اکسنچر^{۱۹}، دیلویت^{۲۰}، گروه مشاوره بوستون، مک کینزی، پرایس واترهایوس کوپرز^{۲۱} و ای تی کرنی^{۲۲} بخش هایی با تمرکز بر روی شیوه های مشاوره پایداری ایجاد کرده بودند. به

^{۱۷} Floor Focus

^{۱۸} Forrester

^{۱۹} Accenture

^{۲۰} Deloitte

^{۲۱} PricewaterhouseCoopers

^{۲۲} A.T. Kearney

طور مشابه، آی بی ام^{۲۳} یک روش مشاوره برای کمک به شرکت ها در پیاده سازی مراکز داده سبز ایجاد کرده بود، درحالی که سی اچ تو ام هیل^{۲۴} یک ساختمان سبز و بخش ردپای کربنی ایجاد کرده بود.

سطح بعدی مشاوران مدیریت متشکل از شرکت های بازار متوسط مانند اینترفیس ریز و بلو اسکای^{۲۵} بود. این شرکت ها از دو یا چند کارمند تا صدها مشاور را استخدام می کردند. مشتریان معمولاً در فهرست فورچون ۱۰۰۰ قرار داشتند و درآمدی بین ۳۰ تا ۴۰ میلیارد دلار داشتند. تعاملات مشاوره از سمینارهای آموزشی یک روزه برای مدیران سطح شرکت گرفته تا اجرای اجرای پایداری در مقیاس کامل را در بر می گرفت.

در پایین ترین سطح از نظر اندازه، شرکت های کوچک مشاوره ای قرار داشتند که متعلق به یک مالک انحصاری بودند. بسیاری از این شرکت ها توسط مدیران اجرایی و مهندسان محیط زیست که به دلیل رکود سال ۲۰۰۸ جابه جا شده بودند راه اندازی شدند، که سپس شیوه های مشاوره پایداری خود را آغاز کردند. این مشاوران معمولاً با شرکت های کوچکتر به صورت پروژه ای کار می کردند.

رقبای اینترفیس ریز

سه مورد از رقبای اصلی اینترفیس ریز شرکت های مشاوره ای اکسنچر و ای تی کرنی در مقیاس بزرگ و بلو اسکای در مقیاس متوسط بودند.

اکسنچر. یک شرکت مشاوره مدیریت و فناوری جهانی بود که سهام آن به صورت عمومی معامله می شد. این شرکت بیش از ۱۸۱ هزار نفر را به همراه بیش از ۴۵۰۰ مدیر ارشد استخدام نموده بود که در بیش از ۲۰۰ شهر و ۵۲ کشور در سراسر جهان فعالیت می کردند و در سال ۲۰۰۹ درآمد ۲۱.۵۸ میلیارد دلاری داشت. مشتریان این شرکت ۹۶ شرکت از فهرست فورچون ۱۰۰ و ۷۵ درصد از فورچون ۵۰۰ را تشکیل می دادند. نرخ تبدیل یک مشتری به مشتری مستمر بالا بود: ۹۹ مورد از ۱۰۰ مشتری برتر این شرکت حداقل پنج سال با اکسنچر کار کرده بودند.

اکسنچر به مشتریان، مشاوره پایداری قدم به قدم را ارائه میداد. هدف این شرکت ایجاد موارد زیر بود:

۱- درک گسترده سازمان از ارزش پایداری، همراه با تمایل به تغییر؛

۲- ایجاد ذهن آگاهی در زمینه پایداری که در شرکت نفوذ می کند؛

۳- تعهد آشکار همه کارکنان به «اجرای» استراتژی سازمان در زمینه پایداری.

IBM^{۲۳}

CH2M HILL^{۲۴}

Blu Skye^{۲۵}

اکسنچر در چندین دسته مرتبط با پایداری مانند: استراتژی؛ استعداد؛ سازمان و یادگیری؛ زنجیره تامین؛ شهرهای هوشمند؛ ساختمان های هوشمند؛ داده های کربن و خدمات تجزیه و تحلیل؛ انرژی پاک؛ مدیریت آب و هوا و انرژی؛ خدمات مدیریت ذینفعان؛ زیرساخت های پایداری و بازارهای کربن و تجارت مالی، مشاوره می داد.

ای تی کرنی. تام کرنی صنعت مشاوره را با «دیدگاه پیمایش کلی که تمام جنبه های شرکت را برای توسعه راه حل های جامع تر بررسی می کند» متحول کرد. با اجرای این مدل از زمان تأسیس آن در سال ۱۹۲۶، تعداد متخصصین ای تی کرنی به بیش از ۱۷۰ نفر در ۲۶ کشور افزایش یافت. گروه پایداری شرکت بیش از ۹۰ متخصص را در بازارهای جهانی ای تی کرنی استخدام کرده بود. این شرکت برای رفع نیازهای مشتریان سه سطح خدمات را ارائه می داد:

۱- استراتژی پایداری شرکتی: رویکردی جامع از اندازه گیری و کاهش نیروهای آتی که بر استراتژی، پورتفوی و عملیات شرکت تأثیر می گذاشتند ارائه می داد تا تأثیر شرکت بر محیطها و جوامعی که با آن در ارتباط است را ارزیابی کند.

۲- بهینه سازی محصول و خدمات: این روش کمک می کرد تا «مشتریان تأثیر پایداری بر پیشنهاد خود را درک کنند و به توسعه محصولات و خدمات جدید، بازنگری شده یا ارتقا یافته کمک می کرد».

۳- زنجیره ارزش پایدار: ای تی کرنی ارزیابی می نمود که مواد از کجا و چگونه تهیه می شوند، محصولات کجا و چگونه تولید می شوند، و شرکت آن ها را کجا و چگونه توزیع می کند. بر اساس این تحلیل ها، کرنی به دنبال کاهش رد پای کربن در کانال توزیع و کمک به شرکت ها در استفاده از مواد سازگار با محیط زیست بود.

بلو اسکای. یک شرکت در مقیاس متوسط با ۴۴ کارمند بود که بر استراتژی های پایداری تمرکز داشت. این شرکت در سال ۲۰۰۴ زمانی که جیب الیسون^{۲۶}، یکی از بنیانگذاران شرکت مشاوره مدیریت گروه تریوم^{۲۷} به مدت یک سال مرخصی گرفت، تأسیس شد. در این مدت، آقای الیسون با لی اسکات، مدیرعامل و رئیس هیئت مدیره والمارت ملاقات کرد. والمارت، کابوس روابط عمومی را داشت. به تازگی نتایج مطالعه مکینزی اند کامپنی را دریافت کرده بود که نشان می داد «بین ۲ تا ۸ درصد از مصرف کنندگان به دلیل اقدامات زیست محیطی این شرکت، خرید در والمارت را متوقف کرده بودند». آقای اسکات به آقای الیسون گفت که او به دنبال راهی برای استفاده از پایداری برای بازگرداندن مشتریان از دست رفته است. الیسون پاسخ داد: «با تمام احترامی که برای شما قائلم، شما باید در مورد این موضوع کاملاً متفاوت فکر کنید. پایداری یک استراتژی تهاجمی است که با فرهنگ و مدل تجاری والمارت سازگار است». پس از صحبت های بعدی در مورد اینکه والمارت چگونه می تواند شیوه های پایداری را اجرا کند، اسکات، الیسون را به عنوان مشاور شرکت استخدام نمود.

اسکات برای مدیریت رابطه خود با والمارت، تیمی از مشاوران محیط زیست را تشکیل داد و بلو اسکای را ایجاد کرد. سپس این شرکت از تخصص زیست محیطی خود و ارتباطش با والمارت برای به دست آوردن تعامل با بسیاری از شرکت ها و

^{۲۶} Jib Ellison

^{۲۷} Trium

سازمان های برتر، از جمله: سونی پیکچرز^{۲۸}، انجمن لبنیات آمریکا^{۲۹}، دانشگاه آرکانزاس، هیلتون، ویست منیجمنت^{۳۰}، مارس اینکورپوریتد^{۳۱}، مایکروسافت و برتس بیز استفاده نمود.

بلو اسکای یک رویکرد سه مرحله ای برای پایداری ارائه نمود:

۱- آموزش و توسعه: بلو اسکای به دنبال کمک به شرکت ها برای آموزش مدیران و کارکنان در مورد نحوه لحاظ کردن پایداری در عملکردهای روزانه بود. این امر از طریق فعالیتهایی از سمینارهای روزانه گرفته تا تعاملات طولانی با هدف جلب رضایت کارکنان انجام می شد.

۲- توسعه استراتژیک: این شرکت به دنبال اندازه گیری «تاثیرات پایداری و فعالیت های کلیدی که آنها را هدایت می کند» بود. بلو اسکای همچنین عملیات فعلی مشتری را در مقایسه با صنعت و رقابت مشتری ارزیابی می کرد. در نهایت، به شرکت ها کمک می کرد تا «اقدام صحیح، زمان معین و نحوه تعادل بین بردهای سریع کوتاه مدت در مقابل تلاش های طولانی مدت برای تغییر بازی» را تعیین کنند.

۳- بلو اسکای خود را در تمام جنبه های پیاده سازی، از مربیگری و مدیریت برنامه گرفته تا همکاری با مدیران سطح شرکت برای جلب مشارکت ذینفعان که «شبکه های ارزش پایدار» را ایجاد می کنند، درگیر کرد. این شرکت همچنین به مشتریان در پیاده سازی «تغییر کل سیستم»، یعنی متحول کردن زنجیره تامین برای تقویت استراتژی پایدار در حالی که به نفع جامعه است، کمک می کرد.

پایداری در والمارت

علاقه والمارت به پایداری از جایی نامحتمل شروع شد: راب والتون (پسر سام والتون بنیانگذار والمارت)، بن پسر راب، استون گوسارد (موسیقیدان عضو در گروه پرل جم)، و پیتر سلیگمن (مدیر عامل سازمان بین المللی حفاظت)، بر روی قایق راب نشسته بودند. همانطور که آنها درباره سفره ماهی و کوسه هایی که هنگام غواصی در سواحل جزیره کوکو، کاستاریکا دیده بودند، تامل می کردند، سلیگمن و والتون درباره کمک مالی سخاوتمندانه ۲۱ میلیون دلاری والتون به سازمان بین المللی حفاظت صحبت می نمودند. سپس سلیگمن ایده بهتری را به والتون ارائه داد: «راب، ما از سخاوت شما نسبت به سازمان بین المللی حفاظت بسیار قدردانی می کنیم. اما پولی که بنیاد شما می تواند به سازمان کمک کند کمتر از آن چیزی است که والمارت پتانسیل انجام آن را دارد. شرکت شما می تواند پیشران تغییر باشد». همانطور که آن ها در مورد احتمالات بحث می کردند، والتون به سلیگمن اعتراف نمود که او علاقه مند به کمک است، اما هشدار داد: «من سال ها

^{۲۸} Sony Pictures

^{۲۹} The American Dairy Association

^{۳۰} Waste Management

^{۳۱} Mars Incorporated

پیش خودم را از یک نقش عملیاتی در والمارت خارج کردم. من باید در مورد تفکیک علایق شخصی با کسب و کار بسیار مراقب باشم». با این حال، او موافقت نمود که سلیگمن را به لی اسکات، مدیر عامل والمارت معرفی کند.

در ژوئن ۲۰۰۴، راب والتون، لی اسکات، پیت سلیگمن، گلن پریکت (از اعضای سازمان بین المللی حفاظت)، و دوست سلیگمن، جیب الیسون، در دفتر مرکزی والمارت در بنتونویل، آرکانزاس، برای گفتگو در مورد پایداری یکدیگر را ملاقات کردند. زمان بندی اتفاقی تر از این نمی توانست باشد. والمارت به دلیل نقض قوانین آلودگی هوا و آب میلیون ها دلار جریمه شده بود، و مطالعه اخیر مک کینزی نشان داده بود که ۲ تا ۸ درصد از مشتریان والمارت به دلیل اقدامات زیست محیطی اش والمارت را ترک کرده بودند. شرکت باید پاسخ می داد. در این جلسه بود که جیب الیسون پیشنهاد داد که پایداری با فرهنگ والمارت سازگار است. پس از صحبت در کل روز، آقای اسکات به مهمانان خود گفت که می خواهد گزینه های شرکت را با تیم اجرایی خود بررسی نماید و از آن ها بابت وقتی که گذاشتند تشکر کرد.

وقتی لی اسکات با تیم اجرایی خود برای گفتگو در زمینه پایداری در والمارت ملاقات کرد، مایک دوک، رئیس فروشگاه های ایالات متحده در والمارت، اشاره کرد که تیم باید با یکی از همکاران فارغ التحصیل از موسسه فناوری گرجستان، ری اندرسون، صحبت کند. آقای دوک چگونگی تبدیل اینترفیس به یک رهبر در زمینه پایداری شرکت را برای تیم توضیح داد. این تیم با برگزاری همایش در زمینه پایداری در ۲۴ اکتبر ۲۰۰۴ موافقت کرد و از ری اندرسون و جیب الیسون به عنوان سخنرانان دعوت نمود.

در این همایش، آقای اندرسون متوجه شد که اینترفیس با کمک به ۶۰ هزار شرکت در زنجیره تامین والمارت می تواند به بهترین شکل به والمارت کمک کند تا خود را برای برآورده کردن استانداردهای پایداری که مطمئناً در راه بودند، دوباره از نو بسازند. واکنش مدیر اجرایی به سخنرانی اندرسون چنان مشتاقانه بود که او دو گروه والمارت را به لاگرانج در جورجیا، دعوت کرد تا از تاسیسات تولیدی اینترفیس بازدید نمایند.

پس از اولین رویداد مشاوره ای در زمینه پایداری در مقیاس بزرگ، تیم اینترفیس در مورد نقش آن با والمارت گفتگو نمودند. تیم تصمیم گرفت که به عنوان مجموعه ای از متخصصان حوزه پایداری به جای صرف یک پیمانکار، می توانند تاثیر بیشتری در رابطه خود با والمارت داشته باشند. جیم هارتزفلد اظهار داشت: «ما متوجه شدیم که نمی خواهیم تأمین کننده والمارت باشیم. اگر مأموریت ما این بود که از طریق قدرت نفوذ، نقش ترمیم کنندگی داشته باشیم، هیچ سطح منتخبی که بتوانیم در کوتاه مدت به آن دست یابیم وجود نخواهد داشت که قدرت بیشتری برای انجام بیانیه مأموریت ما نسبت به تأثیرگذاری بر بزرگترین شرکت غیرنفتی جهان داشته باشد».

در آن زمان بود که والمارت رسماً جیب الیسون و بلو اسکای را برای خدمت به عنوان مشاور در زمینه پایداری شرکت استخدام کرد. در اکتبر ۲۰۰۵، لی اسکات اهداف طرحی را که والمارت با بلو اسکای توسعه داده بود بیان نمود: «۱- صد درصد از انرژی های تجدید پذیر تامین شود. ۲- تولید ضایعات را به صفر برساند؛ ۳- محصولاتی را به فروش برساند که منابع و محیط زیست ما را حفظ می نماید».

اگرچه والمارت تاریخ مشخصی را برای این سه هدف تعیین نکرد، اما شرکت گام های بلندی در این راستا برداشته بود. والمارت از طریق همکاری با بلو اسکای، نوآوری های سبز بسیاری را از جمله برای یکی از مواد شوینده لباس اجرا کرد. والمارت به تامین کنندگان مواد شوینده نزدیک شد و از آنها خواست که برای ایجاد مواد شوینده غلیظ آب را از مواد شوینده خارج کنند. پس از پذیرفتن درخواست والمارت، تامین کنندگان توانستند بسته بندی مواد شوینده را تا ۵۰ درصد کوچک کنند و در نتیجه در مصرف ۱۲۵ پوند مقوا صرفه جویی کنند و مصرف آب را تا ۴۳۰ میلیون گالن کاهش دهند.

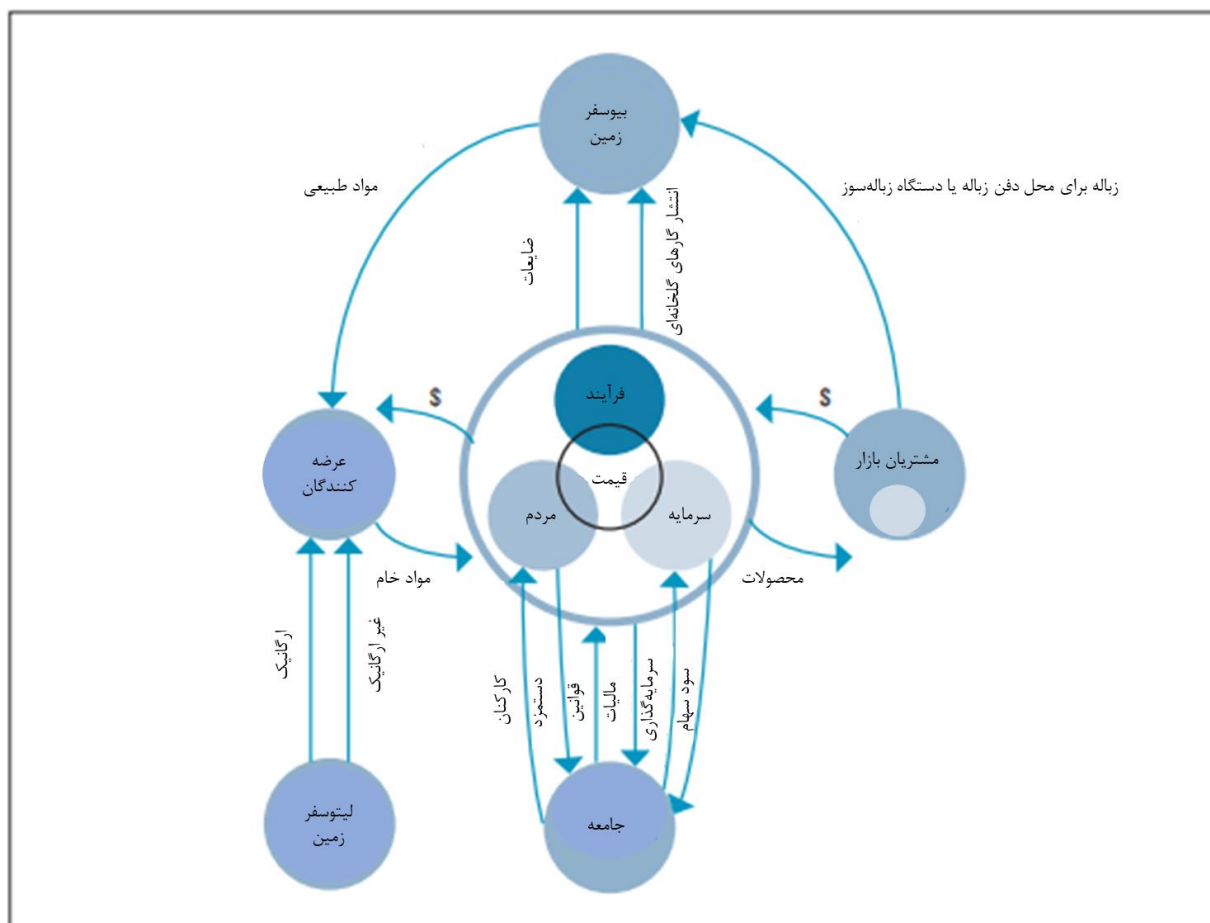
این تعهد به پایداری از لی اسکات به مایک دوک مدیر عامل فعلی والمارت در سال ۲۰۱۱ منتقل شد، که دیدگاه والمارت از پایداری را به شرح زیر توصیف می کرد: «ما می خواهیم مثل یک کمپر باشیم و کمپ را بهتر از زمانی که به آن وارد شدیم ترک کنیم. این موضوع برای خلق ارزش و در نتیجه برای سهامداران خوب است». تحت سرپرستی آقای دوک، والمارت متعهد شده بود «تا سال ۲۰۱۵ در سراسر شبکه گسترده تامین کنندگان خود انتشار گازهای گلخانه ای را تا ۲۰ میلیون تن کاهش دهد». والمارت همچنین از تامین کنندگان خواسته بود که برچسب های محصولات را برای نشان دادن شاخص پایداری محصول و رد پای کربنی تغییر دهند.

زمان تصمیم گیری

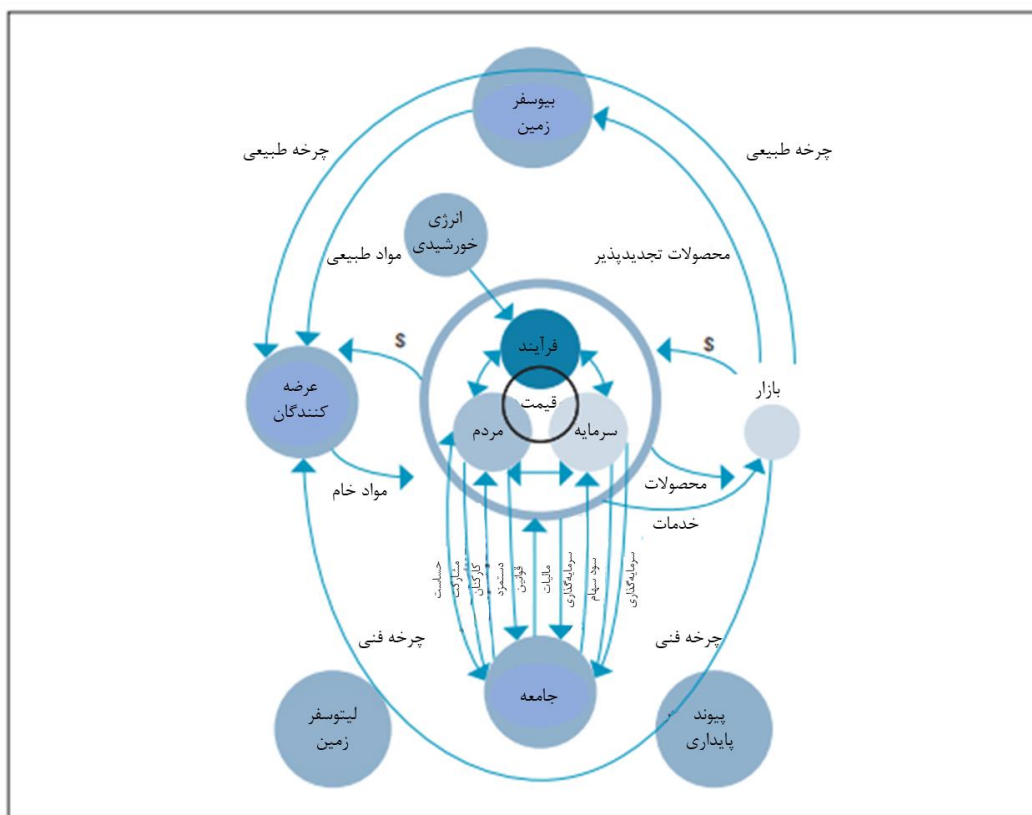
وقتی جان ولز دفترش را ترک کرد، آقای هارتزفلد نشست و در حالی که افکار زیادی در ذهنش می چرخید، یک فنجان قهوه خورد: او چگونه می خواست استارتاپ مشاوره خود را برای رشد در پنج سال آینده موقعیت یابی نماید؟ مطمئناً این سؤالی بود که او اغلب از خود می پرسید. شایستگی اصلی اینترفیس ریز چه بود؟ او چگونه می توانست از این اهرم برای رشد سودآور استفاده نماید؟ چه مقدار پول و در چه زمانی به آن نیاز داشت؟ چگونه باید آن را سرمایه گذاری می کرد تا در پنج سال به هدف خود یعنی درآمد ۵ میلیون دلاری برسد؟ آیا برنامه رشد اینترفیس ریز در تضاد با استراتژی های شرکت مادر بود یا از آن پشتیبانی می کرد؟ آیا برای اینترفیس ریز بهتر بود تا زیر چتر شرکت مادر به فعالیت خود ادامه دهد؟ آیا راه های دیگری به غیر از مشاوره هزینه در ازای خدمات وجود داشت که در آن اینترفیس ریز بتواند به چشم انداز اینترفیس «ترمیم از طریق قدرت نفوذ کمک نماید؟»

آقای هارتزفلد می دانست که این هفته طولانی خواهد بود، اما در مورد احتمالات هیجان زده بود. این لحظه ای بود که او منتظرش بود. پس از سال ها بوت استرپینگ^{۳۲}، بالاخره لحظه ای فرا رسید که او می توانست اینترفیس ریز را برای رشد سودآور موقعیت یابی کند. جیم به محل کار رفت...

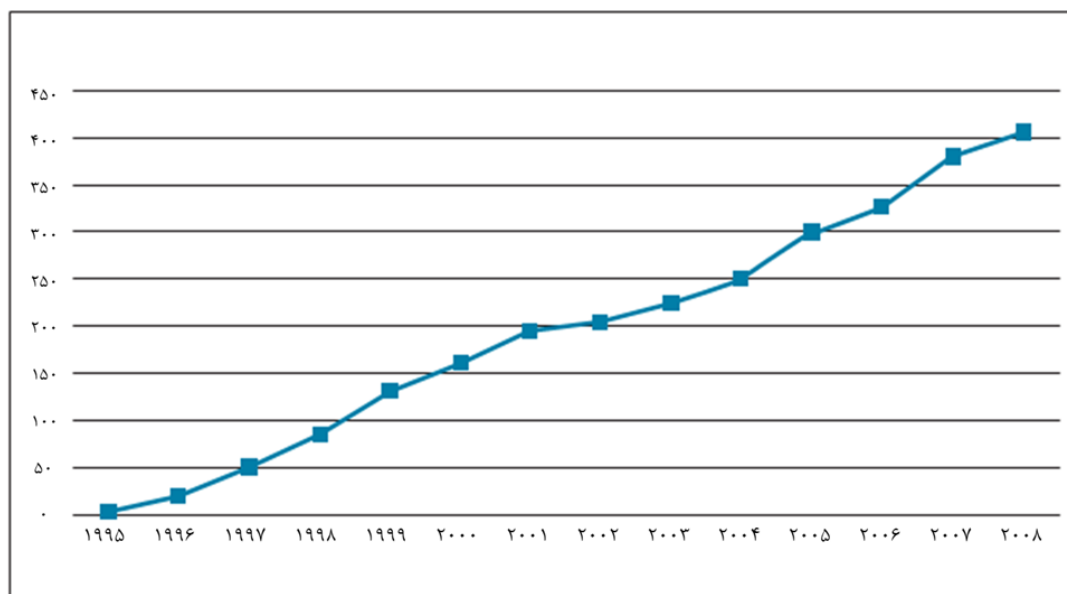
شکل ۱. شرکت معمول در قرن بیستم



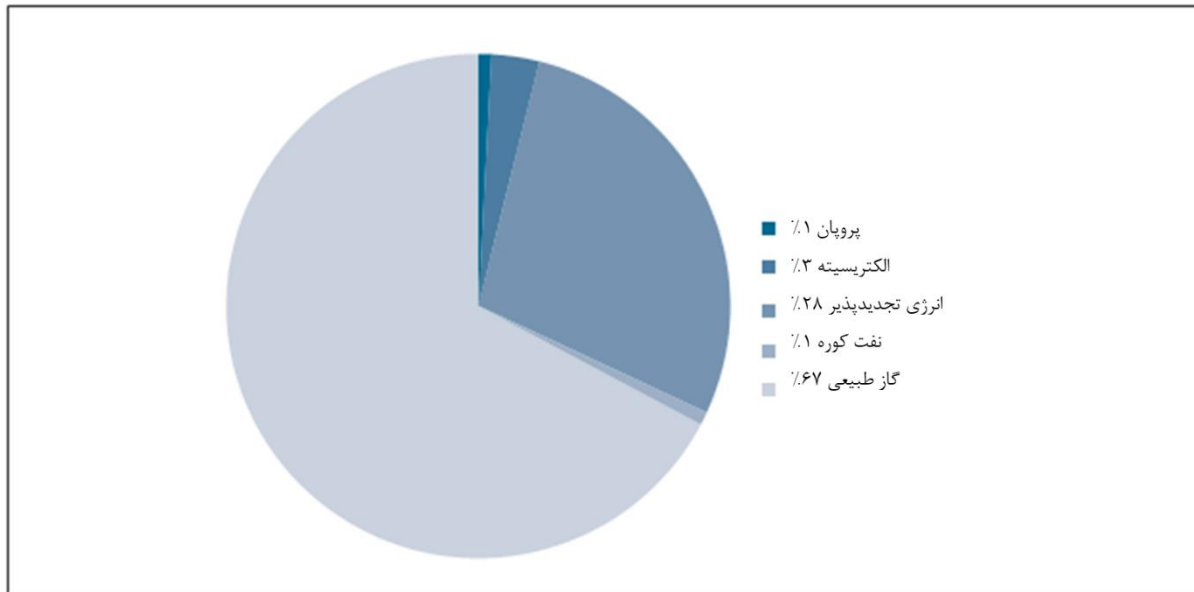
شکل ۲. نمونه اولیه شرکت در قرن بیست و یکم



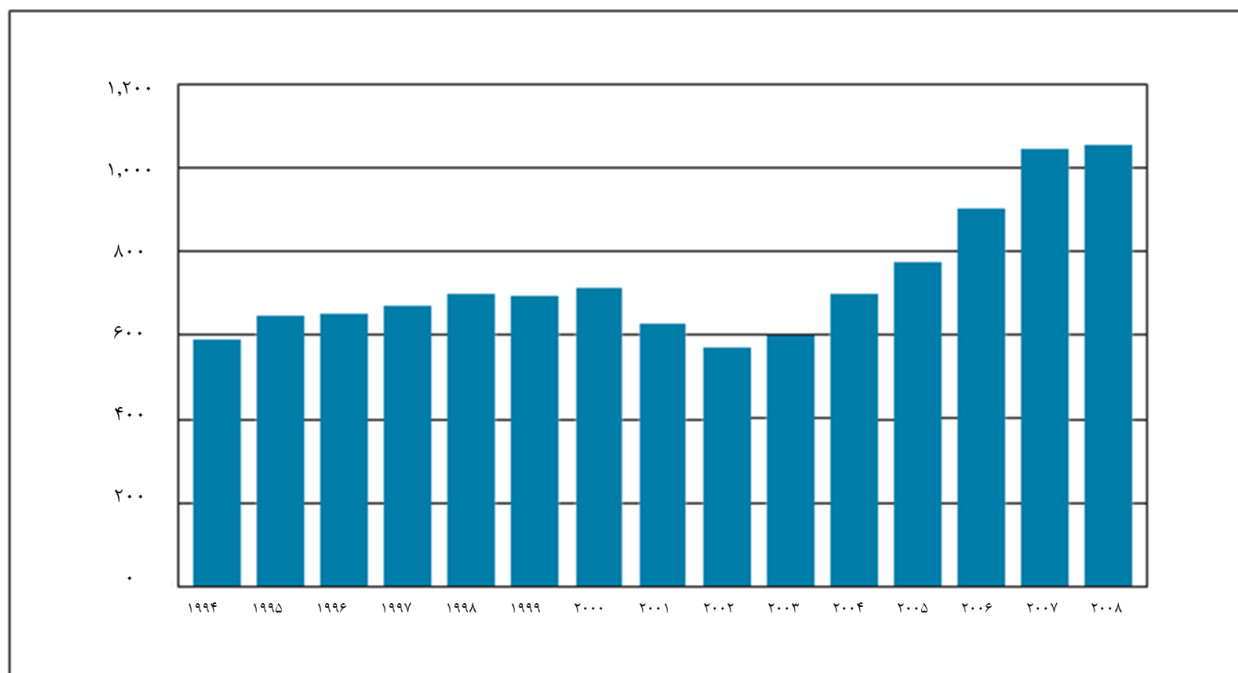
شکل ۳. هزینه تجمعی حذف‌شده از فعالیت‌های حذف ضایعات (برنامه کوئست) (به میلیون دلار)



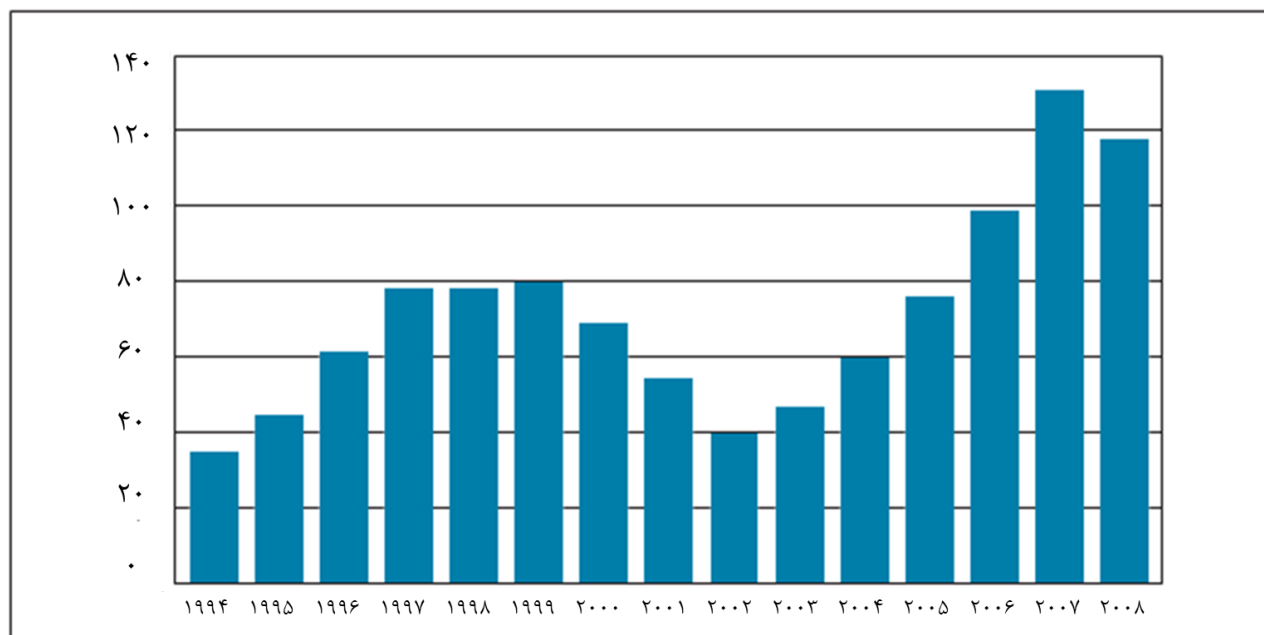
شکل ۴. نمایه مصرف انرژی (۲۰۰۸)



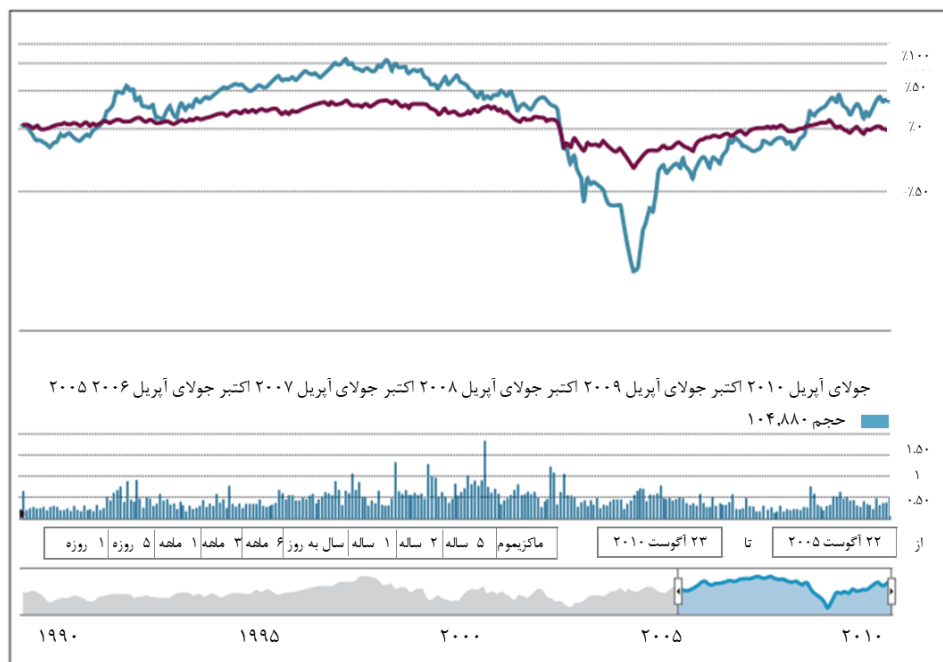
شکل ۵. فروش از عملیات مستمر (دلار به میلیون دلار) شرکت اینترفیس



شکل ۶. درآمد از عملیات مستمر (دلار به میلیون دلار) شرکت اینترفیس



شکل ۷. قیمت سهام شرکت اینترنتی در مقابل شاخص میانگین صنعتی داو جونز (DJIA) (پنج سال گذشته)



شکل ۸. افتخارات شرکت اینترفیس ریز

سال	گرامیداشت
۲۰۰۵	جایزه جهانی مایند چنج ^{۳۳} برای مسئولیت تجاری
۲۰۰۵	لیست ۵۰ شهروند شرکتی برتر (رتبه هشتم)، مجله شوالیه‌های شرکتی
۲۰۰۶	فهرست اخلاق تجاری بهترین شهروندان شرکتی (رتبه ۲۴)
۲۰۰۶	جایزه اتحاد برای پایداری
۲۰۰۶	جایزه دستاورد تجاری برای فناوری کول بلو ^{۳۴} ، مجله کسب و کار محیطی
۲۰۰۶	مجله کسب و کار محیطی ۱۰ شرکت برتر سبز سال ۲۰۰۶، مجله پورتفولیو ^{۳۵}
۲۰۰۷	ری اندرسون در فهرست «قهرمانان محیط زیست»، مجله تایم نام‌گذاری شد.
۲۰۰۷	ری اندرسون به عنوان ۲۰ قهرمان برتر، مجله ال ^{۳۶} انتخاب شد.
۲۰۰۸	گرجستان ۱۰۰ (رتبه هشتم)، قانون اساسی مجله آتلانتا ^{۳۷}
۲۰۰۸	یکی از برترین سهام پایدار جهان، ساستینبل بیزینس دات کام ^{۳۸}
۲۰۰۹	آر رول ۲۰۰۹، مراکز برای شرکت‌هایی که مراقبت می‌کنند

^{۳۳} Mindchange

^{۳۴} Cool Blue

^{۳۵} Portfolio 21

^{۳۶} Elle

^{۳۷} Atlanta

^{۳۸} Sustainablebusiness.com

شکل ۹. صورت درآمد اینترنتی سال ۲۰۰۱ تا ۲۰۰۹

سال مالی									
	۲۰۰۹	۲۰۰۸	۲۰۰۷	۲۰۰۶	۲۰۰۵	۲۰۰۴	۲۰۰۳	۲۰۰۲	۲۰۰۱
فروش خالص	۸۵۹,۸۸۸	۱,۰۸۲,۳۴۴	۱,۰۸۱,۲۷۳	۱,۰۷۵,۸۴۲	۹۸۵,۷۶۶	۸۸۱,۶۵۸	۹۲۳,۵۰۹	۹۲۴,۰۸۴	۱,۰۵۸,۸۴۶
بهای تمام شده فروش	۵۷۶,۸۷۱	۷۱۰,۲۹۹	۷۰۳,۷۵۱	۷۳۶,۲۴۷	۶۸۱,۰۶۹	۶۱۶,۲۹۷	۶۷۰,۵۳۲	۶۵۹,۹۱۰	۷۴۶,۳۲۰
سود ناخالص فروش	۲۸۳,۰۱۷	۳۷۲,۰۴۵	۳۷۷,۵۲۲	۳۳۹,۵۹۵	۳۰۴,۶۹۷	۲۶۵,۳۶۱	۲۵۲,۹۷۷	۲۶۴,۱۷۴	۳۱۲,۵۲۶
هزینه های فروش، عمومی و اداری	۲۱۸,۳۲۲	۲۵۸,۱۹۸	۲۴۶,۲۵۸	۲۴۱,۵۳۸	۲۲۲,۶۹۶	۲۰۴,۶۱۹	۲۳۱,۳۰۶	۲۲۵,۵۶۹	۲۵۹,۰۳۹
زبان ناشی از واگذاری شرکت های تابعه	-	-	۱,۸۷۳	۱,۷۲۳	-	-	-	-	-
.....	-	۶۱,۲۱۳	-	۲۰,۷۱۲	-	-	-	-	-
هزینه های تجدید ساختار	۷,۶۲۷	۱۰,۹۷۵	-	۳,۲۶۰	-	-	۶,۱۹۶	۲۳,۴۴۹	۵۴,۵۷۷
.....	(۵,۹۲۶)	-	-	-	-	-	-	-	-
درآمد عملیاتی	۶۲,۹۹۴	۴۱,۶۵۹	۱۲۹,۳۹۱	۷۲,۳۶۲	۸۲,۰۰۱	۶۰,۷۴۲	۱۵,۴۷۵	۱۵,۱۵۶	(۱,۰۹۰)
هزینه بهره	۳۴,۲۹۷	۳۱,۴۸۰	۳۴,۱۱۰	۴۲,۲۰۴	۴۵,۵۴۱	۴۶,۰۲۳	۴۲,۸۲۰	۴۲,۰۲۲	۳۵,۸۸۷
.....	۶,۰۹۶	-	-	-	-	۱,۸۶۹	-	-	-
سایر هزینه ها	۵۷۶	۱,۶۵۲	۷۲۷	۱,۳۱۹	۹۳۳	۲,۳۶۶	۱,۲۸۰	۷۹۸	۴۹۰
درآمد حاصل از ادامه عملیات قبل از مالیات	۲۲,۰۲۵	۸,۵۲۷	۹۴,۵۵۴	۲۸,۸۳۹	۳۵,۵۲۷	۱۰,۴۸۴	(۲۸,۶۲۵)	(۲۷,۶۶۴)	(۳۷,۴۶۷)
هزینه مالیات بر درآمد	۹,۳۵۲	۴۳,۰۴۰	۳۵,۵۸۲	۱۸,۸۱۶	۱۷,۵۶۱	۴,۰۴۴	(۱۰,۲۱۵)	(۹,۹۰۵)	(۱۱,۵۴۶)
درآمد (زیان) ناشی از ادامه عملیات	۱۲,۶۷۳	(۳۴,۵۱۳)	۵۸,۹۷۲	۱۰,۰۲۳	۱۷,۹۶۶	۶,۴۴۰	(۱۸,۴۱۰)	(۱۷,۷۵۹)	(۲۵,۹۲۱)
	(۹۰۹)	(۵,۱۵۴)	۶۸,۶۶۰	(۳۱)	(۱۶,۷۲۶)	(۶۱,۸۴۲)	(۱۴,۸۴۷)	(۱۴,۵۲۵)	(۱۰,۳۶۶)
	-	-	-	-	-	-	-	(۵۵,۳۸۰)	-
درآمد خالص (ضرر)	۱۱,۷۶۴	۳۹,۶۶۷	(۹,۶۸۸)	۹,۹۹۲	۱,۲۴۰	(۵۵,۴۰۲)	(۳۳,۲۵۷)	(۸۷,۶۶۴)	(۳۶,۲۸۷)
	(۸۴۶)	(۱,۲۰۶)	(۱,۱۲۴)	-	-	-	-	-	-
درآمد خالص (زیان) مرتبط با شرکت اینترفیس	۱۰,۹۱۸	(۴۰,۸۷۳)	(۱۰,۸۱۲)	۹,۹۹۲	۱,۲۴۰	(۵۵,۴۰۲)	(۳۳,۲۵۷)	(۸۷,۶۶۴)	(۳۶,۲۸۷)

پایان سال مالی									
	۲۰۰۹	۲۰۰۸	۲۰۰۷	۲۰۰۶	۲۰۰۵	۲۰۰۴	۲۰۰۳	۲۰۰۲	۲۰۰۱
دارایی									
.....									
	۱۱۵,۳۶۳	۷۱,۷۵۷	۸۲,۳۷۵	۱۰۹,۱۵۷	۵۱,۳۱۲	۲۲,۱۶۴	۱۶,۶۳۳	۳۴,۱۳۴	۷۹۳
خالص حساب‌های دریافتنی	۱۲۹,۸۳۳	۱۴۴,۷۸۳	۱۷۸,۶۲۵	۱۴۳,۰۲۵	۱۴۱,۴۰۸	۱۴۲,۲۲۸	۱۷۴,۳۶۶	۱۳۷,۴۸۶	۱۶۱,۰۷۰
موجودی‌ها	۱۱۲,۲۴۹	۱۲۸,۹۲۳	۱۲۵,۷۸۹	۱۱۲,۲۹۳	۱۳۰,۲۰۹	۱۳۷,۶۱۸	۱۴۳,۸۸۵	۱۳۴,۶۵۶	۱۶۸,۲۴۹
هزینه‌های پیش‌پرداخت و سایر دارایی‌های جاری	۳۰,۵۲۸	۳۰,۴۹۲	۲۹,۶۴۰	۱۸۶,۹۵۶	۲۶,۶۹۰	۶۵,۵۴۴	۲۴,۰۶۲	۶۰,۴۴۵	۴۸,۶۵۸
کل دارایی‌های جاری	۳۸۷,۹۷۳	۳۷۵,۹۵۵	۴۱۶,۴۲۹	۵۵۱,۴۳۱	۳۴۹,۶۱۹	۳۶۷,۵۵۴	۳۵۸,۹۴۶	۳۶۶,۷۲۱	۳۷۸,۷۷۰
	۱۶۲,۲۶۹	۱۶۰,۷۱۷	۱۶۱,۸۷۴	۱۳۴,۶۳۱	۱۸۵,۶۴۳	۱۹۴,۷۰۲	۲۱۱,۴۵۷	۲۱۳,۰۵۹	۲۶۰,۳۲۷
	۴۴,۲۱۰	۴۲,۹۹۹	۶۰,۹۴۲	۶۵,۸۴۱	۶۹,۰۴۳	۶۷,۴۴۸	۶۲,۰۴۵	۲۷,۵۰۲	-
سرقفلی	۸۰,۵۱۹	۷۸,۴۸۹	۱۴۲,۴۷۱	۱۳۵,۶۱۰	۱۹۳,۷۰۵	۲۰۵,۹۱۳	۲۲۴,۱۲۹	۲۱۰,۵۲۹	۲۵۱,۸۷۴
سایر دارایی‌ها	۵۲,۲۶۸	۴۷,۸۷۵	۵۳,۵۱۶	۴۰,۸۲۷	۴۰,۹۸۰	۳۴,۱۸۱	۳۷,۶۹۷	۴۵,۶۹۹	۶۳,۷۸۳
کل دارایی	۷۲۷,۲۳۹	۷۰۶,۰۳۵	۸۳۵,۲۳۲	۹۲۸,۳۴۰	۸۳۸,۹۹۰	۸۶۹,۷۹۸	۸۹۴,۲۷۴	۸۶۳,۵۱۰	۹۵۴,۷۵۴
بدهی‌ها و حقوق صاحبان سهام									
بدهی‌های جاری									
حساب‌های پرداختنی	۳۵,۶۱۴	۵۲,۰۴۰	۵۷,۲۴۳	۴۹,۵۴۲	۵۰,۳۱۲	۴۶,۴۶۶	۶۲,۳۵۲	۵۵,۸۳۶	۶۵,۸۰۵
	۱۰۱,۱۴۳	۱۰۲,۵۹۲	۱۲۰,۳۸۸	۹۸,۷۰۲	۸۵,۵۸۱	۸۶,۸۵۶	۱۲۸,۱۰۴	۱۰۶,۱۴۳	۱۰۰,۵۶۶
بخش فعلی بدهی‌های بلندمدت	۱۴,۵۸۶	-	-	-	-	-	-	-	۱,۶۶۷
	-	-	۲۲۰	۲۲,۹۳۴	۴,۲۱۴	۵,۳۹۰	-	۶,۹۳۳	-
کل بدهی‌های جاری	۱۵۱,۳۴۳	۱۵۴,۶۳۲	۱۷۷,۸۵۱	۱۷۱,۱۷۸	۱۴۰,۱۰۷	۱۳۸,۷۱۲	۱۹۰,۴۵۶	۱۶۸,۹۱۲	۱۶۸,۰۳۸
	۲۸۰,۱۸۴	۲۸۷,۵۸۸	۳۱۰,۰۰۰	۴۱۱,۳۶۵	۴۵۸,۰۰۰	۴۶۰,۰۰۰	۴۴۵,۰۰۰	۴۴۵,۰۰۰	۴۵۳,۳۲۷
مالیات بر درآمد معوق	۷,۰۲۹	۷,۵۰۶	۷,۴۱۳	۲,۰۵۸	۲۳,۵۳۴	۲۶,۷۹۰	۳۲,۴۶۲	۲۰,۵۲۰	۲۶,۴۷۴
سایر	۴۲,۵۰۲	۳۸,۸۷۲	۳۸,۸۵۲	۶۳,۸۳۹	۴۰,۸۶۴	۴۵,۹۸۷	۴,۱۶۵	-	-
کل بدهی	۴۸۱,۰۵۸	۴۸۸,۵۹۸	۵۳۴,۱۱۶	۶۴۸,۴۴۰	۶۶۲,۵۰۵	۶۷۱,۴۸۹	۶۷۲,۰۸۳	۶۳۴,۴۳۲	۶۴۷,۸۳۹
سهام عادی	۶,۳۲۸	۶,۳۱۶	۶,۱۸۴	۶,۰۶۶	۵,۳۳۴	۵,۲۴۳	۵,۱۳۵	۵,۱۲۰	۵,۰۸۲
سود انباشته (کسری)	۳۴۳,۳۴۸	۳۳۹,۷۷۶	۳۳۲,۶۵۰	۳۲۳,۱۳۲	۲۳۴,۳۱۴	۲۲۹,۳۸۲	۲۲۲,۹۸۴	۲۲۱,۷۵۱	۲۱۹,۴۹۰
	(۵۵,۳۳۲)	(۶۵,۶۱۶)	(۱۵,۱۵۹)	۵,۲۱۷	(۱,۴۴۳)	(۲,۶۸۳)	(۵۲,۷۱۹)	۸۵,۹۷۶	۱۷۵,۹۴۰
	(۵۷,۲۴۳)	(۷۰,۹۸۰)	(۲۹,۵۳۳)	(۶۰,۰۲۱)	(۶۶,۱۲۹)	(۳۷,۷۶۴)	(۶۲,۱۰۵)	(۹۱,۸۳۰)	(۹۸,۰۳۷)
	-	-	-	-	-	-	-	۳,۱۵۴	-
حقوق صاحبان سهام شرکت اینترفیس	۲۳۷,۱۰۱	۲۰۹,۴۹۶	۲۹۴,۱۴۲	۲۷۴,۳۹۴	۱۷۲,۰۷۶	۱۹۴,۱۷۸	۲۱۸,۷۳۳	۲۲۴,۱۷۱	۳۰۲۴۷۵

	۹,۰۸۰	۷,۹۴۱	۶,۹۷۴	۵,۵۰۶	۴,۴۰۹	۴,۱۳۱	۳,۴۵۸	۴,۹۰۷	۴,۴۴۰
کل حقوق صاحبان سهام	۲۴۶,۱۸۱	۲۱۷,۴۳۷	۳۰۱,۱۱۶	۲۷۹,۹۰۰	۱۷۶,۴۸۵	۱۹۸,۳۰۹	۲۲۳,۱۹۱	۲۲۹,۰۷۸	۳۰۶,۹۱۵
کل بدهی‌ها و حقوق صاحبان سهام	۷۲۷,۲۳۹	۷۰۶,۰۳۵	۸۳۵,۲۳۲	۹۲۸,۳۴۰	۸۳۸,۹۹۰	۸۶۹,۷۹۸	۸۹۴,۲۷۴	۸۶۳,۵۱۰	۹۵۴,۷۵۴