

ایجاد هولدینگ دارویی

دکتر علی منتصری

مقدمه

تعیین استراتژی انجام فعالیتها در بنگاههای اقتصادی و تصمیم‌گیری در خصوص چگونگی راهبری آنها، زمانی می‌تواند کارساز و مفید باشد که در چهارچوب تحقق اهداف مورد نظر بنگاه طراحی و برنامه‌ریزی شده باشد. به عبارت دیگر شکل‌دادن هرگونه ساختار سازمانی صرفاً با دیدگاه پیشینه کردن سود که هدف اصلی هر بنگاه اقتصادی است، می‌بایستی صورت پذیرد. ایجاد هولدینگ در ساختار فعالیت‌های شرکت‌های داروسازی باعث به وجود آمدن مزیت‌های اقتصادی مناسبی خواهد شد که در ۲ بخش مزیت‌های اقتصادی ملموس TANGIBLE PROFIT و غیر ملموس INTANGIBLE PROFIT قابل طبقه‌بندی خواهد بود. بدیهی است مزایای غیر ملموس در بلند مدت آثار ملموسی را در افزایش سودآوری ایجاد خواهد نمود. بعنوان مثال یکی از تبعات ایجاد هولدینگ بکارگماری برخی از مدیران برجسته و کارآمد به سمت مدیریت شرکت‌های زیر مجموعه می‌باشد که در نتیجه این تصمیم ضمن ایجاد فضای مناسب برای عرضه توان علمی و مدیریتی برخی از کارکنان دارای صلاحیت،

موضوع ارتقاء کمی و کیفی مدیریت و ایجاد انگیزه برای پرسنل فعال مدنظر قرار گرفته و از ظرفیت‌های ایجاد شده در بخش نیروی انسانی به شکل مطلوبی حفظ و حراست خواهد شد. بدون شک بها دادن به نیروهای کارآمد، خلاقیت و تلاش آنها را در بکارگیری روش‌های نوین مدیریتی جهت افزایش هرچه بیشتر سودآوری به همراه خواهد داشت.

همانگونه که بیان گردید، افزایش حجم فعالیتها و پیشینه کردن سود دلیل اصلی طراحی ایجاد هولدینگ‌ها در مجموعه شرکت‌های داروسازی است. این افزایش با تحلیل عوامل موثر در ایجاد سود به شکل زیر قابل تحقق خواهد بود.

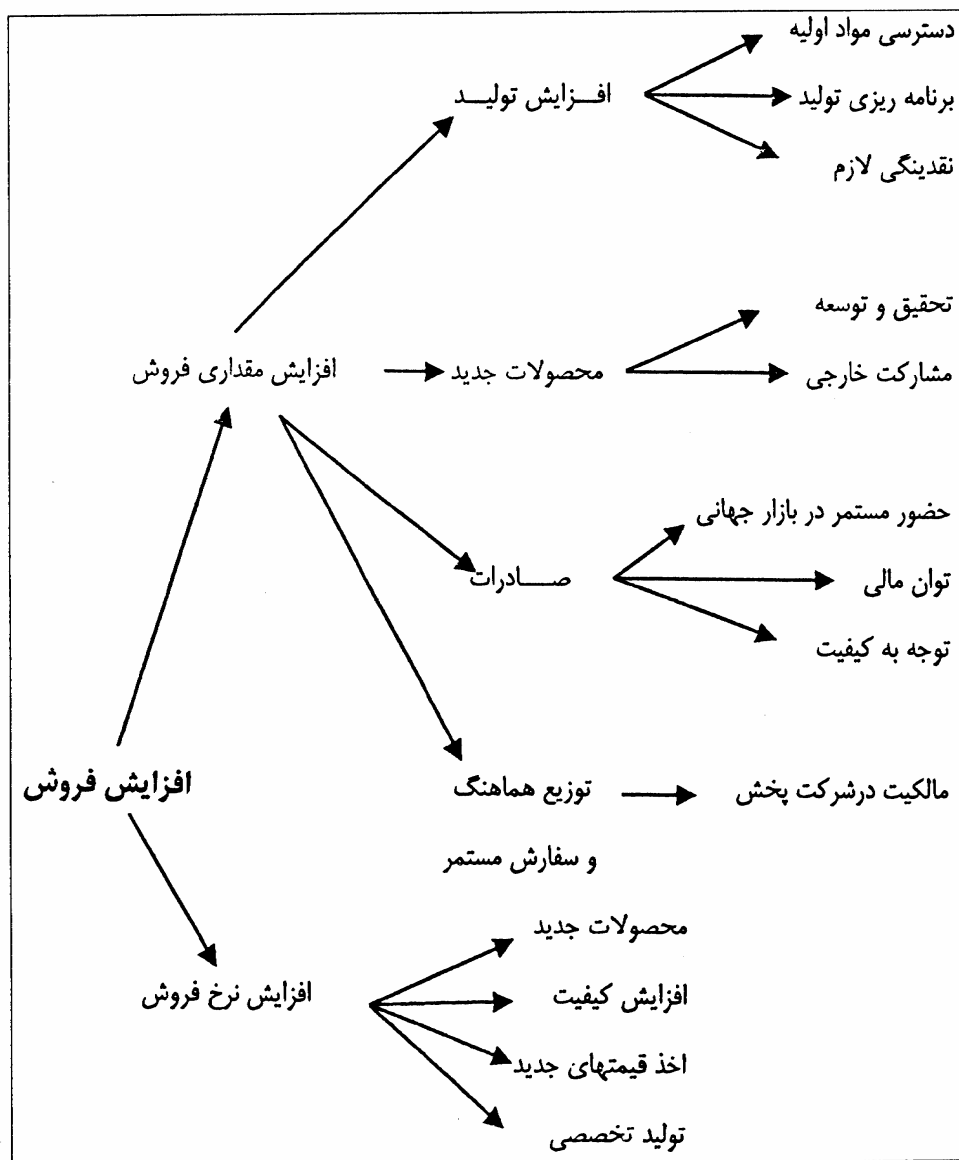
سود ناویژه = بهای تمام شده محصول - فروش
سود ویژه =

سایر هزینه‌های عملیاتی و غیر عملیاتی - سود ناویژه
با توجه به اینکه در معادله اول سود ناویژه در نتیجه افزایش هر چه بیشتر فروش و کاهش هر چه بیشتر بهای تمام شده محصول حداکثر (MAXIMIZE) میگردد. تحقق این هدف را میتوان در اشکال به شرح زیر مورد بررسی قرار داد.

الف - افزایش فروش

اگر چه موضوع افزایش فروش به عنوان یک سیاست در هر یک از شرکتهای زیر مجموعه مورد نظر واقع شده و مدیران هر یک از شرکتهای

دیاگرام افزایش فروش با توجه به عوامل مؤثر مطابق شماره یک می باشد.



دیاگرام افزایش فروش (شماره یک)

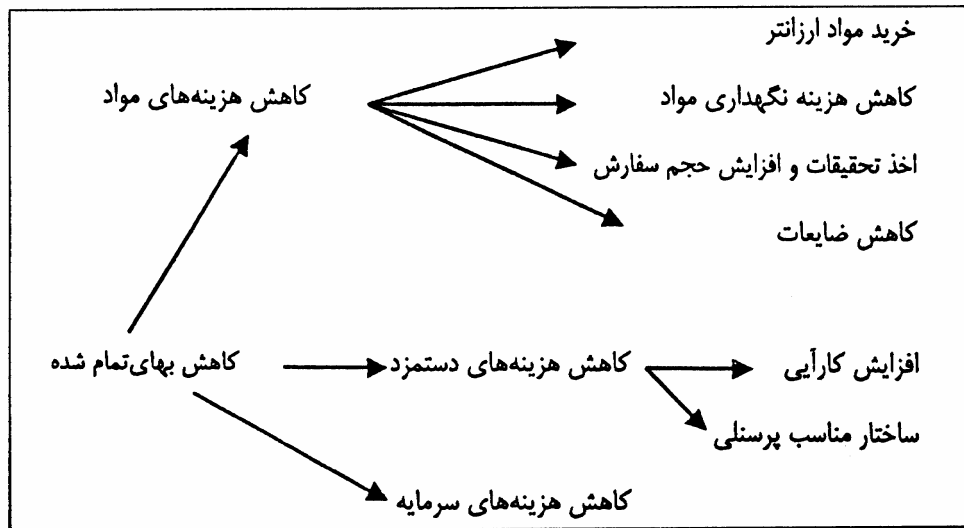
خواهد آورد.

ب - کاهش بهای تمام شده

از جمله وظایف اصلی مدیران در راهبری فعالیتهای شرکت تحت مدیریت خود، موضوع کاهش بهای تمام شده کالا/محصول و خدمت در کل و علی الخصوص در واحد محصول می باشد که در این ارتباط مدیران با استفاده از تکنیکهای شناخته شده مدیریت بیشتر وقت خود را در این زمینه صرف می نمایند. کاهش بهای تمام شده در کل به شکل (شماره ۲) انجام شدنی است.

کاهش بهای تمام شده در واحد محصول نیز مستلزم بکارگیری تکنیکهایی جهت افزایش تولید، استفاده هر چه بیشتر از ظرفیت قابل دسترس و کاهش ضایعات می گردد.

با اعمال موارد فوق تلاش در افزایش هر چه بیشتر فروش خود را دارند، لکن با ایجاد هولدینگ دارویی از طریق تجمع قابلیتها و امکانات میتوان با سهولت بیشتری به تحقق هر یک از عوامل مورد اشاره دستیابی پیدا نمود، بعنوان مثال متمرکز نمودن بودجه های مربوط به تحقیق و توسعه شرکتهای زیرمجموعه هولدینگ بطور قطع توانمندی با ارزشتری را جهت دستیابی به محصولات جدید برای مجموعه ایجاد می نماید و یا با حذف تولیدات مشابه در شرکتهای زیر مجموعه هولدینگ و برنامه ریزی برای تخصصی و انحصاری نمودن تولید، استفاده بهینه از ظرفیتهای و از همه مهمتر برخورداری از یک برنامه تولید مشخص و مستمر را برای شرکتهای فراهم



کاهش بهای تمام شده (شماره ۲)

ج - کاهش بهای هزینه‌های عملیاتی و غیر عملیاتی

یکی از هزینه‌های قابل توجه در انجام فعالیتها در سالهای اخیر هزینه کارمزد بانکی می‌باشد که به دلیل عدم برخورداری شرکتها از بنیه مالی مناسب و لزوم اخذ تسهیلات در شرکتها تحمیل می‌گردد.

قطعاً با ایجاد هولدینگ دارویی، امکان استفاده بهینه از منابع مالی سرگردان برای شرکتهای گروه ایجاد شده و این هزینه‌ها کاهش خواهد یافت.

با در نظر گرفتن موارد فوق پیشنهاد تشکیل هولدینگ در بخش دارویی را دارد.

هولدینگ دارویی

مهمترین هدف از ایجاد هولدینگ‌های دارویی کنار هم قراردادن کلیه امکانات موجود در شرکتها به منظور بارور نمودن این امکانات بصورتی یکپارچه با هدف ایجاد بازدهی بیشتر برای سرمایه‌گذاری‌های سازمان و جلوگیری از انجام هزینه‌های غیر ضروری و موازی و افزایش درصد سهم شرکت مدیریت سرمایه‌گذاری بانک ملی از بازار دارویی کشور (فروش و سود) می‌باشد.

۱- امکانات موجود در شرکتها

در یک طبقه‌بندی اولیه، امکانات موجود در شرکتها را میتوان بصورت زیر خلاصه نمود:

- ۱-۱- حجم فروش و درصد آن نسبت به بازار.
- ۱-۲- میزان سودآوری و مقدار سود قبل و بعد از کسر مالیات.
- ۱-۳- اشکال مختلف تولیدی و نوع محصولات

- شامل قرص، کپسول، آمپول، کرم و پماد و ...
- ۱-۴- تعداد پرسنل شاغل و تخصص‌های آنها.
 - ۱-۵- توزیع و پخش و پوشش بازار مصرف.
 - ۱-۶- توان و کارآیی مدیریت.
 - ۱-۷- حجم و میزان مواد اولیه مورد نیاز تولید.
 - ۱-۸- حجم و میزان نیاز به ارز مصرفی برای تامین مواد اولیه، کمکی و بسته‌بندی.
 - ۱-۹- میزان صادرات و توان صادراتی.
 - ۱-۱۰- امکانات موجود برای تولید محصولات جدید.
 - ۱-۱۱- محل جغرافیایی فعالیت و نزدیکی به بازار مصرف.

۲- کاهش هزینه‌ها

در بخش کاهش هزینه‌ها که نهایتاً منجر به افزایش سود میگردد در موارد به شرح زیر میتوان در قالب تشکیل هولدینگ‌های دارویی صرفه‌جویی‌های لازم را بعمل آورد:

- ۲-۱- کاهش بهای خرید مواد اولیه از طریق امکان سفارشات کلی خرید.
- ۲-۲- کاهش هزینه‌های ثابت (دستمزد و سربار) در واحد محصولات تولیدی از طریق افزایش میزان تولید.
- ۲-۳- کاهش هزینه‌های مربوط به تحقیقات و فرمولاسیون از طریق توزیع خدمات به شرکتها تحت پوشش هولدینگ.
- ۲-۴- کاهش هزینه‌های مالی از طریق تامین نیازهای شرکتها تحت پوشش هولدینگ از منابع مالی یکدیگر و یا اخذ تسهیلات یکجا برای تامین سرمایه در گردش.
- ۲-۵- کاهش هزینه‌های اداری و تشکیلاتی از طریق حذف فعالیتها موازی اداری.

۲-۶- کاهش هزینه‌های توزیع و فروش، بدلیل توزیع محصولات تولیدی هولدینگ توسط یک واحد توزیع و پخش.

۲-۷- کاهش هزینه‌های تولید داروها از طریق اختصاص و تولید داروهای با تیراژ تولید کم در یکی از واحدهای هولدینگ.

۲-۸- کاهش هزینه‌های سرمایه‌ای جدید از طریق استفاده از دارائیهایی موجود در هر واحد (لوازم آزمایشگاهی و غیره) برای سایر شرکتهای تحت پوشش هولدینگ.

۳- منافع جدید حاصل از تشکیل هولدینگ

علاوه بر استفاده بهینه از امکانات موجود شرکتهای و همچنین صرفه‌جویی‌های مناسب در انجام هزینه‌ها که در قالب تشکیل هولدینگ ایجاد می‌شود. از تجمع حاصله امکانات جدیدی برای هولدینگ دارویی ایجاد می‌شود که خود منافع و عایدات خاصی را برای مجموعه دارویی، و در نهایت برای جامعه مصرف کننده به همراه خواهد داشت.

این منافع عبارتند از:

۳-۱- افزایش تحقیقات، نوآوری و نوگرایی در تولید محصولات دارویی.

۳-۲- افزایش کیفیت و کارایی محصولات از طریق اختصاص و تقسیم‌بندی مناسب برنامه تولید.

۳-۳- افزایش راندمان و بازدهی از طریق جلوگیری از تولید داروهای مشابه در شرکتهای تحت پوشش هولدینگ‌ها.

۳-۴- تخصصی نمودن بازرگانی خارجی و ایجاد توان و قدرت بیشتر در خریدهای خارجی.

۳-۵- ایجاد محیطی مناسب و سازنده و هم وزن

برای رقابت در افزایش کیفیت.

۳-۶- جلوگیری از وضعیت انحصاری ناشی از بزرگ شدن یک واحد تولیدی.

۳-۷- ایجاد هماهنگی‌های لازم بین شرکتهای زیر مجموعه هولدینگ و مآلاً کاهش و قطع رقابت‌های ناسالم و هزینه بر.

۳-۸- ایجاد توان و قدرتی یکپارچه به منظور پذیرش فعالیت در سازمان تجارت جهانی، حفظ استانداردهای کیفیت تولید و G.N.P.

۴- معایب تشکیل هولدینگ

با تشکیل و ایجاد هولدینگ دارویی طبیعتاً استقلال شرکتهای در شکل خود محوری آنها کاهش یافته و فعالیت‌های آنها در قالب هولدینگ معنی دار می‌گردد، از مهمترین معایب تشکیل هولدینگ میتوان به مورد زیر اشاره نمود:

۴-۱- پرداخت مالیات اضافی

باستثنای شرکتهایی که از معافیت مالیاتی برخوردارند، مالیات شرکتهای زیرمجموعه هولدینگ به عنوان علی‌الحساب مالیات هولدینگ مدنظر قرار می‌گیرد و در این ارتباط یک مالیات ده درصدی به عنوان مالیات شرکت هولدینگ بصورتی اضافی میبایستی پرداخت شود. به منظور احتراز از پرداخت چنین مالیاتی میتوان در وهله اول هولدینگ‌ها را بشکل سرپرستی و نه تشکیل شرکت مادر اداره نمود تا پس از اینکه جمع منافع حاصله بیشتر از پرداخت مالیات اضافی گردید، نسبت به تشکیل شرکت مادر اقدام نمود و یا با پذیرش نمودن شرکت مادر در بورس اوراق بهادار از معافیت پرداخت مالیات ده درصد شرکت استفاده نمود.

هولدینگ‌های در حال شکل‌گیری دارویی

ایران

۱- هولدینگ داروپخش

(تحت پوشش شرکت سرمایه‌گذاری تامین اجتماعی)

شرکتهای موجود تحت پوشش داروپخش، داملمران، لرسطان، زهراوی، رازک و ابوریحان شامل ۵ شرکت با حدود ۵۰۹ میلیارد ریال فروش کارخانه و رقمی بیش از ۸۵۹ میلیارد ریال فروش توزیع داروپخش در سال ۷۹.

۲- هولدینگ گسترش

(تحت پوشش سرمایه‌گذاری تامین اجتماعی)

شامل شرکتهای گسترش، پارس دارو، فارابی، شیرین دارو، امین و آترا با استفاده از شرکت پخش هجرت با حدود ۴۳۹ میلیارد ریال فروش کارخانه و حدود ۵۲۲ میلیارد ریال فروش توزیع پخش هجرت در سال ۷۹.

۳- هولدینگ البرز

(تحت پوشش شرکت سرمایه‌گذاری تامین اجتماعی)

شامل شرکتهای تولیدارو، سبحان دارو، ایران دارو، و البرزدارو با استفاده از شرکت

پخش البرز با حدود ۲۸۲ میلیارد ریال فروش کارخانه و حدود ۴۴۷ میلیارد ریال فروش پخش البرز.

۴- هولدینگ گروه فردوس

(بخش خصوصی)

شرکت حکیم، شرکت ایران هورمون، تهران شیمی با نزدیکی شرکت کوثر و در نهایت لقمان با تولید ۱۴۱ میلیارد ریال با استفاده از شرکت پخش فردوس با فروش ۵۰۶ میلیارد ریال.

۵- هولدینگ

(بانک ملی)

شامل شرکتهای کیمیدارو، جابرابن حیان، نکریای رازی، اسوه، راموفارمین و در آینده سینادارو با تولید ۴۳۴ میلیارد ریال در سال ۷۹ با استفاده از شرکت پخش رازی با فروش ۵۴۷ میلیارد ریال.

سهم کل سایر شرکتهای از بازار دارویی ایران ۳۰٪ می‌باشد که در جمع شرکتهای مذکور، ۱۰ شرکت اول عبارتند از:

لقمان، کوثر، عبیدی، روزدارو، ثامن، الحاوی، پورسینا، آریا، شهردارو و فرآورده‌های تزریقی.

