

هم‌افزایی و ارزش آفرینی در هلدینگ‌های دارویی

علیرضا تحسیری^۱، حسن کارنامه حقیقی^۲

۱. کارخانه داروسازی فارابی

۲. دانشگاه شیخ بهایی

■ مقدمه

برخوردار بوده و از راه کارهای ارزش آفرین مختلف چون نفوذ انفرادی، اتصالی، خدماتی و توسعه‌ای بهره برده اند. در این مقاله سعی گردیده است ضمن بررسی ابعاد تاریخی استراتژی‌های غالب هلدینگ‌ها از گذشته تا کنون، مفاهیم هم‌افزایی و رویکردهای آن، راه کارهای هم‌افزایی و ارزش آفرینی در هلدینگ‌های داروسازی ارایه گردد.

امروزه با توجه به رقابت روز افزون شرکت‌های داروسازی و تغییرات سریع محیط خارجی، نقش شرکت‌های هلدینگ دارویی در اثربخشی، هم‌افزایی و ارزش آفرینی شرکت‌های دارویی تابعه بیش از پیش نمایان شده است. هم‌افزایی در هلدینگ‌های دارویی به این مفهوم است که ستاد هلدینگ تلاش می‌کند در کل عملکردی بیش از مجموع عملکردها و فعالیت‌های شرکت‌های دارویی تابعه داشته باشد. بررسی تاریخی هلدینگ‌های ایجاد شده از دهه ۱۹۵۰ تا کنون نشان می‌دهد که توجه هلدینگ‌ها غالباً به استراتژی‌های ارزش آفرین معطوف بوده است. به گونه‌ای که هلدینگ‌های موفق از الگوی یکسان و مشتمل بر سه پارادایم ارزش آفرینی ویژگی‌های سازمانی متمایز و تجارت کانونی

■ مفهوم هلدینگ و روش‌های سازماندهی

در زبان انگلیسی «هلدینگ» مترادف با Parent Company است و در زبان فارسی شاید بتوان آن را مترادف با «شرکت فراگیر» و یا «شرکت مادر» قرار داد. به طور کلی، شرکت‌های هلدینگ سهامدار عمده شرکت‌های تابعه^۱ خود هستند، بر آن‌ها مدیریت استراتژیک کرده و تمامی فعالیت‌های

بر مزیت رقابتی و استراتژی‌های بازار متمرکزند. به طوری که شرکت‌های سرمایه‌گذاری صرفاً سهام شرکت‌ها را با انگیزه سودآوری خرید و فروش می‌کنند. این شرکت‌ها علاقه‌ای به مدیریت شرکت‌های یاد شده ندارند و هدف آن‌ها حفظ و نگهداری سهام در دوره زمانی بلند مدت نیست (۲). یکی از مهمترین مسایل در ساختار شرکت‌های هلدینگ، تعریف صحیح ستاد و چگونگی تقسیم مسؤولیت‌ها براساس فرآیندهای تعریف شده است. امروزه روش‌های مدیریت موجود در سه سبک مدیریتی بر مبنای میزان مسؤولیت‌ها و وظایف سطوح مختلف تقسیم‌بندی می‌شوند. در ذیل به اختصار به توضیح هر یک از این مدل‌ها پرداخته می‌شود.

□ مدل برنامه‌ریزی استراتژیک

این روش بسیار تمرکزگرا است. در برنامه‌ریزی استراتژیک، ستاد در نقش طراح اصلی برنامه‌ها ظاهر شده و مسؤولیت شرکت‌های تابعه خود را مشخص می‌کند. شرکت‌های کوچکتر وظیفه اجرای بخش‌های مختلف طرح اصلی را بر عهده دارند. ستاد سازمان در این مدل، مستقیماً به مدیریت فراساختارها می‌پردازد و بسیاری از خدمات سطح شرکت‌ها را ارائه می‌دهد. این شرایط در برگزیده مدیریت نوآوری‌ها نیز هست که مسؤولیت کلیدی بسیار مهمی است. تحقیقات صورت گرفته بر روی ساختارهایی که براساس برنامه‌ریزی استراتژیک شکل گرفته‌اند، نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند دسواورد بسیار کارآمدی باشد که در آن مدیران سازمان توانایی ایجاد ارزش افزوده را در شرایطی خواهند داشت که از جزییات

عملیاتی و ارتباطات محیطی را به شرکت‌های تابعه خود واگذار می‌کنند. مجموعه شرکت‌های تابعه یک هلدینگ یا یک شرکت سرمایه‌گذاری می‌تواند یک گروه را ایجاد کند، به طوری که فعالیت هر کدام کل گروه را تقویت کند. هر شرکت، بخشی از منابع گروه را به کار گرفته و در مقابل با یکدیگر ارزش افزوده یا هم‌افزایی ایجاد می‌کنند. ویژگی اصلی این شرکت‌ها همبستگی و وابستگی است. این همبستگی می‌تواند در زمینه‌های مختلف صورت گیرد (تامین مواد، تولید و توزیع و یا در عرصه‌های تحقیقات، بازاریابی، تامین مالی و ...). با توجه به وابستگی گروه به یکدیگر، وظایف هیات مدیره شرکت‌های تابعه از این شرکت‌ها سلب و به صورت یک مدیریت استراتژیک بر عهده هلدینگ قرار می‌گیرد. در نتیجه، اگرچه شرکت هلدینگ دارای شرکت‌های متعدد و متنوعی است و لیکن وابستگی خاص آن باعث می‌شود که مدیریت تمامی این شرکت‌ها در اختیار یک مجموعه واحد قرار گیرد (۱).

مدیریت شرکت‌های هلدینگ با مدیریت دیگر شرکت‌ها متفاوت است. از آن‌جا که بازتاب تصمیمات اتخاذ شده بر ستاد نیز تاثیرگذار است، بنابراین، لازم است علاوه بر شناخت ستاد، تصمیم‌گیری‌ها با شناخت کامل نسبت به شرکت‌های تابعه صورت گیرد. بنابراین، مسایل و تصمیمات در سازمان‌های هلدینگ همواره پیچیده‌تر است. شرکت‌های هلدینگ با شرکت‌های بزرگ نیز تفاوت دارند. به گونه‌ای شرکت‌های هلدینگ در انتخاب استراتژی‌ها بر مزیت ستاد متمرکز می‌شوند، در حالی که شرکت‌های بزرگ

کار هر یک از شرکت‌ها اطلاع داشته باشند ولی اگر مدیران از جزئیات کار هریک از شرکت‌ها آگاه نباشند، استفاده از این روش بسیار مشکل و در بسیاری از شرایط غیرعملی است. به ویژه خطر از دست رفتن فرصت‌ها، با توجه به کمبود دانش نزد مدیران ارشد، که سبب جلوگیری از ورود به عرصه‌های جدید فعالیت‌های تجاری می‌شود وجود دارد. با توجه به مشکلات این روش، بسیاری از شرکت‌ها با توسعه روش مدیریت برنامه‌ریزی استراتژیک به سطح تاکتیکی و محدود کردن سطح ارتباطی به درخواست‌های خاص، به فزاینده‌های جدیدی از این سبک مدیریت دست یافته‌اند (۳).

□ مدل کنترل مالی

کنترل مالی، افراطی‌ترین نوع تفویض اختیار است. ستاد سازمان به مانند مادری عمل می‌کند که فقط در نقش یک سهامدار یا بانک ظاهر می‌شود. در این مدل، اهمیت شیوه‌های تولید و بازاریابی در واحدها اندک است. حتی در بسیاری از موارد، شرکت‌ها با آزادی کامل به رقابت با یکدیگر می‌پردازند. در این روش حتی شرکت‌ها اجازه دارند تا سرمایه‌های خارج از سازمان را نیز جذب کنند. نقش ستاد سازمان در کنترل مالی به اختصاص سرمایه، تعیین اهداف اقتصادی، ارزیابی کارایی، مداخله برای اصلاح کارایی (بازار مالی) و توزیع خطر محدود می‌شود. مهمترین نقش ستاد سازمان عبارت است از استفاده از هسته مدیریت با کفایت که توانایی ایجاد ارزش افزوده به فعالیت‌های تجاری مختلف با ایجاد استانداردها و بررسی کارایی را داشته باشد. اجرای کامل این مدل به ندرت در سطح سازمان‌های دولتی و

خصوصی دیده می‌شود. این روش بیشتر یک حالت ایده‌آل و دورنمای فعالیت تعدادی از مدیران سطح بالای جهان است. مطالعات نشان داده که اولاً این روش بیشتر مناسب سازمان‌هایی است که در بازارهای پایدار با فناوری‌های پیشرفته - در جایی که زنجیره تصمیم‌گیری بسیار کوتاه و ساده است - فعالیت دارند. ثانیاً، این روش نیازمند تشابه بسیار زیاد بین فعالیت‌های اقتصادی واحدهای صنعتی است تا بتوان هسته مدیریت با کفایت ایجاد کرد در غیر این صورت سازمان مادر کفایت کافی برای کمک به شرکت‌های تابعه خود را نخواهد داشت. ثالثاً، روش تعیین اهداف و ارزیابی کارایی باید یکسان باشد که این امر در شرایط بحرانی مشکلات فراوانی به همراه دارد. در نهایت آن‌که این روش پس از مدتی از کنترل خارج می‌شود و بیشتر مناسب سازمان‌هایی است که دیدگاه‌های کوتاه مدت دارند. در این سبک، هیچ کس مسؤول پرورش نوآوری‌ها و یادگیری‌های سطح سازمانی نیست. از طرفی، ستاد سازمان فاقد نیروهای با کفایت برای ایجاد فرآیندهای لازم است. بنابراین نوآوری‌ها فقط محدود به مصرف می‌شود (۴).

□ مدل کنترل استراتژیک

مدل کنترل استراتژیک، بین دو مدل قبلی قرار می‌گیرد و بیشتر سازمان‌های دنیا از آن استفاده می‌کنند. این مدل یک سبک مستقل نیست، بلکه پل ارتباطی میان برنامه‌ریزی استراتژیک و کنترل مالی است. در این مدل، ستاد سازمان شکل دهنده^۳ استراتژی‌ها است و بنابراین، حداقل نقش‌های سازمان مادر به صورت زیر تعریف می‌شود:

■ تعریف و شکل دهی استراتژی‌های کلان سازمان

سبک مدیریت، وابسته به رفتار یکسان شرکت‌ها است (۳).

■ مفهوم هم‌افزایی

دینامیسم گروه یکی از زمینه‌های روانشناسی تجربی است. از زمانی که لوین^۵، به عنوان پایه‌گذار این علم، گروه را با ویژگی‌ها و خصوصیات جدید و محتوایی مغایر با ویژگی‌های قبلی توصیف نمود زمینه طرح مباحثی نظیر عوامل موثر بر دینامیسم گروهی و از جمله هم‌افزایی در گروه، به عنوان یک مفهوم کلیدی در اغلب تحقیقات مربوط به علم رفتار و جامعه‌شناسی ایجاد شده است. به عقیده او، گروه یک تمامیت ساختار یافته‌ای است که مختصات آن با مجموع اجزای تشکیل‌دهنده آن متفاوت است. به نظر او گروه و پیرامون آن یک میدان پویا و متحرکی است که ثبات و تغییر آن با توسل به بازی نیروهای روانی - اجتماعی از قبیل فشارهای زیاد، مقاومت موانع و تعقیب هدف‌های معین، قابل تعیین است (۵).

هر کدام از نیروهای ذکر شده در تعریف مذکور بحث جداگانه‌ای را طلب می‌کند، ولی یکی از مهمترین و جالب‌ترین موضوعات قابل بررسی مقوله هم‌افزایی ناشی از تشکیل گروه و جمع است که شناخت آن پایه تحلیلی بسیاری از مقولات روانشناختی و جامعه‌شناسی است. هم‌افزایی مشتق از کلمه یونانی Synergia، به معنی کار مشترک و تعاون در اقدام است.

سینرژی همکاری مجزای چند عامل است، به طوری که اثر کلی آن‌ها از جمع اثرات آن‌ها که به صورت مستقل به دست می‌آید بیشتر باشد. به

به خصوص در تخصیص منابع و کنترل روش‌ها. ■ تعریف فعالیت‌های متعادل برای شرکت‌ها و ماموریت هر یک از آن‌ها.

■ تعریف و کنترل سیاست‌های سازمانی؛ پرورش نوآوری‌ها و یادگیری‌های سازمانی.

■ تعریف استانداردها و ارزیابی بهره‌وری شرکت‌های تابعه و ایجاد تغییرات لازم سازمانی برای ارتقاء بهره‌وری.

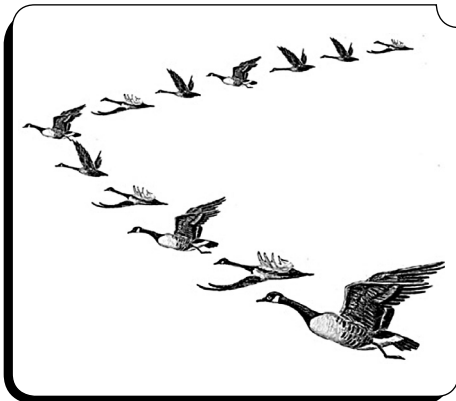
در این مدل، دیگر از یک برنامه اصلی طراحی شده توسط ستاد سازمان که وظایف شرکت‌ها را تعیین می‌کند، خبری نیست. کنترل استراتژیک بر پایه فرآیند توافق بر برنامه‌های اصلی طراحی شده توسط ستاد سازمان استوار است. کنترل استراتژیک در جایی وجود دارد که ستاد سازمان توجه کمتری به ایجاد وظایف برای شرکت‌ها و بخش‌های مختلف دارد و بیشتر به شکل دهی رفتارهای شرکت‌ها، همچنین ایجاد زمینه‌های کاری مناسب برای فعالیت مدیران خود می‌پردازد. بنابراین، می‌توان گفت ستاد سازمان با تسهیل ارتباطات و ایجاد اشتراک مساعی بین شرکت‌ها و بخش‌ها به ایجاد ارزش افزوده خواهد پرداخت. یکی دیگر از مهمترین اهداف ستاد سازمان در این مدل به دست آوردن مزایای بی‌شمار از طریق هم‌افزایی در سازمان است. همچنین اهمیت ویژه‌ای برای افزایش سطح دانش سازمانی با استفاده از فرآیندهای محک‌زنی^۴ و انتشار فعالیت‌های صحیح در این مدل وجود دارد. در کنترل استراتژیک، خدمات و مشاوره ارائه شده توسط ستاد سازمان بیشتر جنبه اختیاری خواهد داشت. تحقیقات تجربی نشان داده است که موفقیت این

۱۰۰ ولی نتیجه کلی تیم ۶۵ باشد، بهتر است چنین گروه یا فردی را با کسانی جانشین ساخت که روحیه تیمی دارند و با هماهنگی و هم اندیشی با دیگران بازده نهایی را به ۹۰ یا ۱۰۰ می‌رسانند.

هم افزایی را در طبیعت نیز می‌توان مشاهده کرد. حرکات دسته جمعی و ۷ شکل غازهای وحشی نمونه بارزی از هم‌افزایی است.^۸

همان‌گونه که پیش‌تر نیز ذکر گردید، کنش دو یا چند عنصر بر یکدیگر که نتیجه آن از جمع اثرات یکایک آن عناصر بیشتر باشد، را هم‌افزایی می‌گویند (۷).

واژه هم‌افزایی در فرهنگ اصطلاحات مدیریتی نیز دارای معانی بسیاری است. مهمترین این معانی عبارتند از: هم‌کوشی، هم‌نیروزی، همیاری و فعالیت مشترک توأم با همکاری توسط دو یا چند نفر که در نهایت بسیار با ارزش‌تر از فعالیت‌های فردی و مستقل است. اثر مضاعف



شکل ۱- هم‌افزایی در حرکات دسته جمعی و ۷ شکل غازهای وحشی

طور مثال، هنگامی که افراد در کنسرت با هم کار می‌کنند، نتیجه دریافتی در کل، ارزش بیشتری نسبت به مجموع ورودی‌های فردی ایجاد می‌کند. یا در مثال دیگر، سیگار کشیدن می‌تواند باعث سرطان ریه شود. هم‌چنین تنفس آزبست می‌تواند باعث سرطان ریه شود. در حالی که سیگار کشیدن و تنفس آزبست توأم می‌توانند منجر به سرطان ریه در سطحی بالاتر از مجموع سیگار کشیدن فردی و میزان آزبست شود.

در تعریفی ساده‌تر، زمانی که دو یا چند عنصر جریان یا عامل با هم همیاری و برهم‌کنش (تعامل) داشته باشند معمولاً اثری به وجود می‌آید که اگر این اثر از مجموع اثرهایی که هر کدام از آن عناصر جداگانه می‌توانستند به وجود آورند بیشتر شود، در این صورت پدیده هم‌افزایی رخ داده است (۶).

مقدار هم‌افزایی را می‌توان با استفاده از فرمول باکمینستر فولر^۶ و براساس رابطه زیر به دست آورد:

$$۲ / (\text{تعداد افراد} - ۲ \text{ تعداد افراد}) = \text{سینرژی}$$

براساس این فرمول هم‌افزایی ۵ نفر برابر با ۱۰ رابطه، هم‌افزایی ۱۰ نفر برابر با ۴۵ رابطه و هم‌افزایی ۱۰۰ نفر برابر با ۴۹۵۰ رابطه خواهد بود. بدیهی است با افزایش ارتباطات هم‌افزایی نیز افزایش می‌یابد.

هم‌افزایی گاهی اوقات کار تیمی نیز تعبیر می‌شود. در این خصوص «جک ولش^۷» (مدیر اجرایی جنرال الکتریک)، روحیه تیمی را مقدم بر پیشرفت و ترقی بخش خاصی از تیم می‌داند. او می‌گوید: «فرض کنید در سازمانی گروه تولید بهترین‌ها در حوزه خود هستند ولی با دیگر بخش‌ها گفتگو و تبادل اندیشه نمی‌کنند. اگر بازده این گروه

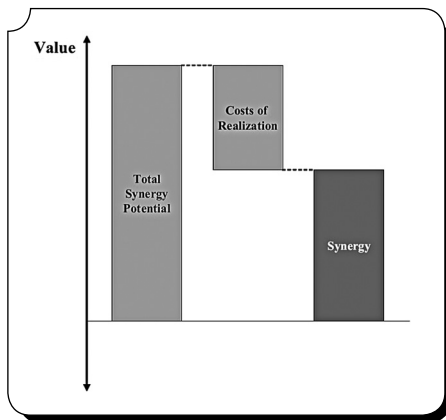
با انرژی مضاعف همراه باشد هم‌افزایی یا هم‌افزایی محقق می‌گردد. علت آن را نمی‌توان صرفاً با تعداد و کثرت جمعیت توجیه کرد.

در اواخر سال ۱۹۲۰ میلادی، یک روان‌شناس آلمانی پدیده هم‌افزایی را در طناب‌کشی گروهی آزمایش کرد. در آزمایش‌های اولیه فرضیه وجود هم‌افزایی تایید نگردید، ولی در اثر تکرار آزمایش‌ها دستاوردهای او پیرامون پدیده هم‌افزایی به اثبات رسید (۷).

در خصوص هلدینگ، هم‌افزایی به این معنی است که ستاد هلدینگ تلاش می‌کند در کل عملکردی (کل منسجم) بیش از مجموع عملکردها و فعالیت‌های هر کسب و کار یا شرکت‌های تابعه (اجزا) داشته باشد. از آنجایی که ترکیب نمودن اجزا و ایجاد یک کل منسجم پرهزینه است، تحقق هم‌افزایی نیازمند مدیریت و روابط میان منابع است (۱۰). بنابراین، پتانسیل هم‌افزایی نباید هم‌افزایی واقعی ترجمه یا تعبیر گردد. در واقع هم‌افزایی اثر خالص میان پتانسیل کل هم‌افزایی^۹ و هزینه تحقق^{۱۰} است.

□ شرایط و عوامل بروز هم‌افزایی در هلدینگ‌های داروسازی

- وجود هدف مشترک
 - وجود تعامل و هویت ارزشی و فرهنگی مشترک
 - ویژگی‌های خاص تعیین‌کننده قوانین اجتماعی گروه
 - وجود هیجان گروهی
- این هیجان ناشی از تعاملات و واکنش‌های رو به تزایدی است که در نتیجه وحدت نظر و اشتراک در هدف، مرتباً افزایش می‌یابد و نتایجی به بار می‌آورد



شکل ۲- اثر خالص هم‌افزایی

هم‌کنشی و خاصیت فزونی نیز از معانی واژه هم‌افزایی است که برخی به آن اشاره کرده‌اند (۸). با توجه به این که هم‌افزایی پدیده‌ای است که باعث تشدید اثر می‌شود، در حوزه مطالعات مدیریت و سازمان نیز برای بیان اثر فعالیت گروهی و افزایش بازده کار گروهی نسبت به فعالیت‌های فردی و مستقل، از این واژه استفاده می‌شود، به طوری که گروه‌ها، استعداد هم‌نیروزی را فراهم آورده و بیش از جمع توانایی‌های تک‌تک اعضای خود کار انجام می‌دهند (۹). به عبارت دیگر، جمع کل از جمع اجزای آن بیشتر می‌شود. برخی آن را این‌گونه نمایش می‌دهند که $2+2=5$ یا بیشتر از ۵. فرآیندی که این‌گونه افزایش نیرو را در موقعیت‌های فوق و شرایط مشابه توجیه می‌کند، تحت عنوان هم‌نیروزی یا هم‌افزایی نام برده شده است. در بسیاری مواقع رفتاری از یک فرد، هنگام حضور در یک گروه سر می‌زند که در تنهایی هرگز اتفاق نمی‌افتد. این تغییر رفتار هرگاه

که افراد در تنهایی هرگز قادر به انجام آن نیستند.
 ■ انسجام گروهی

تحقیقات نشان می‌دهد انسجام گروهی، هم افزائی در میان اعضای گروه را افزایش می‌دهد (۹).
 □ رویکردهای هم‌افزایی

■ رویکرد پرتفوی
 رویکرد پرتفوی به این سوال پاسخ می‌دهد که منابع نقد هلدینگ کجا سرمایه گذاری شود تا بیشترین سود یا بازده را برای هلدینگ ایجاد کند؟ چرا که تشخیص ستاد برای نوع سرمایه گذاری، منشاء ارزش آفرینی و هم‌افزایی برای هلدینگ است.

■ رویکرد تحلیل زنجیره ارزش
 به عقیده پورتر^{۱۱} (۱۹۸۷)، پورتفوی متنوع یا مختلط^{۱۲}، هم افزا نیست، چرا که هم‌افزایی موثر از طریق توزیع جریان نقد صورت نمی‌گیرد. او معتقد است که برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی، ستاد باید در زنجیره ارزش شرکت‌های تابعه از طریق انتقال مهارت و یا مشارکت در فعالیت‌ها تاثیر بگذارد. نقش ستاد در هلدینگ در واقع مدیریت زنجیره فرایندهای شرکت هاست که مستلزم دانش و آگاهی از فعالیت‌های شرکت‌های زیر مجموعه است. هم‌افزایی در هلدینگ از طریق مشارکت در فناوری، حمل و نقل، خرید و عملیات بازار صورت می‌گیرد (۱۱).

■ رویکرد مبتنی بر منابع
 هم‌افزایی براساس رویکرد مبتنی بر منابع به پنرز^{۱۳} (۱۹۵۹) باز می‌گردد (۱۲). او به دو نوع هم‌افزایی معتقد بود: امکان تسهیم منابع مدیریتی و انتقال منابع مازاد.

انسف^{۱۴} (۱۹۶۵) نیز به چهار نوع هم‌افزایی در این زمینه اشاره کرده است (۱۳):

■ هم‌افزایی فروش^{۱۵}: یعنی به کارگیری کانال‌های مشترک در توزیع، اداره فروش یا عمده فروشان مشترک.

■ هم‌افزایی عملیاتی^{۱۶}: استفاده بیشتر از امکانات و کارکنان، تسهیم سربار، یادگیری مشترک و خرید مشترک به شکل انبوه.

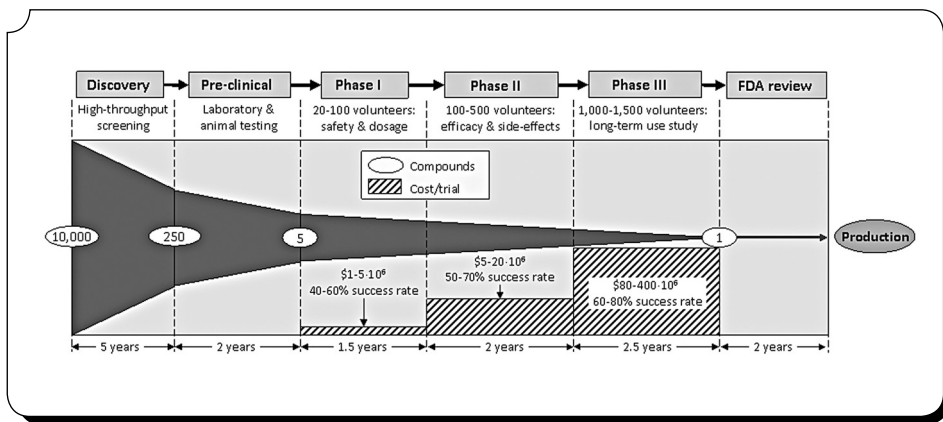
■ هم‌افزایی سرمایه گذاری^{۱۷}: استفاده مشترک از ظرفیت معطل کارخانه‌ها، استفاده مشترک از انبار مواد خام، انتقال دانش فنی، ابزار و ماشین آلات مشترک.

■ هم‌افزایی مدیریتی^{۱۸}: بهره‌گیری از راه‌کارها در مقابل مشکلات عملیاتی، سازمانی و یا راهبردی مشترک.

نمونه بارز استفاده از هم‌افزایی در هلدینگ‌های دارویی استفاده مشترک از منابع به ویژه منابع تحقیق و توسعه است. از آنجایی که هزینه‌های تحقیق و توسعه در شرکت‌های داروسازی بسیار زیاد است (براساس برآوردهای صورت گرفته نزدیک به ۱ میلیارد دلار)، بهره‌گیری مشترک از امکانات تحقیقاتی در مراحل مختلف زنجیره ارزش یک دارو می‌تواند منافع قابل توجهی را به دنبال داشته باشد.

□ هم‌افزایی و مزیت ستاد

اثربخشی شرکت‌های تابعه هلدینگ داروسازی تابع کیفیت تصمیماتی است که در سطح هلدینگ گرفته می‌شود. به عبارت دیگر، نحوه تاثیرگذاری بر شرکت، مهم‌تر از نوع شرکت است. در این حالت «مزیت ستاد» - به عنوان یک راهبرد قدرتمند - از



شکل ۳- زنجیره ارزش دارویی Modified from Burril and Company Biotechnology Report, 2009

در بر می‌گیرد. پورتر معتقد است هم‌افزایی (در مفهوم مزیت ستاد) وقتی رخ می‌دهد که:

$$ROI(a,b) > ROI(a) + ROI(b)$$

در این حالت، هزینه‌ها که کاهش آن‌ها ایجاد کننده صرفه مقیاس است تنها بخشی از $ROI = (R-C)/I$ را تشکیل می‌دهد (۱۱).

□ تجارب هلدینگ‌های موفق

گولد، کمپبل و الکساندر^{۱۹} (۱۹۹۴)، در مطالعه‌ای با عنوان استراتژی سطح شرکت، از طریق مطالعه کیفی روی شرکت‌های هلدینگ چون‌ای بی بی^{۲۰}، کانن^{۲۱}، امرسون^{۲۲}، دور^{۲۳}، جنرال الکتریک^{۲۴} هنسون^{۲۵}، شل^{۲۶}، یونی لیور^{۲۷} و تری ام^{۲۸}، دریافتند که هر یک از ستادها از روش‌ها و استراتژی‌های متفاوتی استفاده کرده‌اند اما بررسی دقیق‌تر آن‌ها نشان داده که هسته اصلی الگو در همه آن‌ها مشترک بوده و بر سه اصل استوار است (۱۵).

■ بینش ارزش‌آفرینی^{۲۹}: هلدینگ‌های موفق

اهمیت زیادی برخوردار می‌گردد.

مزیت ستاد یعنی آن که ستاد هلدینگ دارویی بتواند اثربخشی شرکت یا شرکت‌های دارویی تابعه خود را به نحوی بهبود بخشد که آن‌ها نتوانند به طور مستقل به چنان عملکردی دست یابند. به عبارت دیگر هم‌افزایی کارا و رشدی باشد. یعنی:

$$C(Y1, Y2) < C(Y1) + C(Y2)$$

یا هزینه کل دو شرکت دارویی از مجموع هزینه آن‌ها به صورت مستقل، کمتر باشد.

(Collis & Montgomery, 2005)

هم‌چنین $R(X1, X2) > R(X1) + R(X2)$ و $R'(X1, X2) > 0$ ، یعنی کل درآمد حاصل از اشتراک منابع دو شرکت دارویی از مجموع تک تک آن‌ها بیشتر باشد (۱۴).

از دید پورتر (۱۹۸۵)، مزیت ستاد نوعی هم‌افزایی است که مفهومی فراتر از صرفه مقیاس دارد. چرا که صرفه مقیاس فقط بعد هزینه‌ای هم‌افزایی را

است دیگران آن فرصت‌ها را درک نکرده باشند تمرکز کند.

برای ارزش آفرینی از طریق ستاد در هلدینگ داروسازی از چهار رویکرد اصلی می‌توان بهره گرفت که عبارتند از:

□ نفوذ انفرادی^{۳۰}

در این روش ستاد تلاش می‌کند تا از طریق نفوذ در شرکت‌های دارویی تابعه بر عملکرد هر یک تاثیر بگذارد. فرآیندهای محوری ستاد در نفوذ انفرادی شامل گزینش و راهبری مدیران، تنظیم و تصویب بودجه سالیانه، تدوین برنامه استراتژیک شرکت‌ها و تصمیم‌های سرمایه گذاری است. در این رویکرد هر شرکت تابعه یک مرکز سود برای هلدینگ تلقی می‌شود.

□ نفوذ اتصالی^{۳۱}

ارزش آفرینی از طریق بهبود همکاری صورت می‌گیرد. به عبارت دیگر ستاد از طریق مکانیزم‌های اتصالی بین شرکت‌های دارویی تابعه هم‌افزایی کل مجموعه را تقویت می‌کند.

□ نفوذ عملیاتی و خدمات مرکزی^{۳۲}

ارزش آفرینی از طریق ارائه خدمات مدیریتی و اداری به شرکت‌های دارویی تابعه به دست می‌آید.

□ نفوذ توسعه‌ای^{۳۳}

ارزش آفرینی از طریق مدیریت پرتفوی^{۳۴} صورت می‌گیرد. در این رویکرد، هم‌افزایی بر عملیات و خدمات مشترکی دلالت دارد که فعالیت‌های غیرمحوری ستاد شناخته می‌شوند. ستاد با سازوکارهای اتصالی بین شرکت‌های دارویی تابعه می‌تواند هم‌افزایی مجموعه را تقویت کند اما با وجود آن که نفوذ اتصالی می‌تواند منجر به

از بینش منحصر به فردی در ارزش آفرینی برخوردارند. این شرکت‌ها به منظور بهره‌گیری از فرصت‌های شرکت‌های تابعه، بینش خاصی را اتخاذ و در پیش می‌گیرند.

■ ویژگی‌های متمایز ستاد: هلدینگ‌های موفق از ویژگی‌های ستاد(مدل‌های ذهنی، ساختار سیستم‌ها، عملیات، افراد و حدود عدم تمرکز) متمایزی برخوردارند. در این هلدینگ‌ها ویژگی‌های ستاد از یک سو با یکدیگر سازگار هستند و از سوی دیگر به نوعی طراحی می‌شوند که ارزش آفرینی ستاد را محقق کنند.

■ تجارت کانونی: در هلدینگ‌های موفق محور تجارت مشخص و تعریف شده است. یعنی شرکت‌های تابعه حول کانون تجارت فعالیت می‌کنند. این شرکت‌ها کانون تجارت خود را براساس تخصص و دانش تجاری خود انتخاب می‌کنند.

■ رویکردهای ارزش آفرینی

فلسفه شرکت‌های هلدینگ دارویی از نظر استراتژی، مدیریت شرکت‌های دارویی تابعه است. اگر شرکت‌های هلدینگ داروسازی بتوانند شرکت‌های تابعه خود را بهتر از حالت مستقل آن‌ها و همچنین بهتر از هر سازمان مدیریت کننده دیگری اداره کنند، در واقع ارزش آفرینی صورت گرفته است که این همان مزیت رقابتی است. در واقع یکی از راهکارهای موفقیت هلدینگ‌های داروسازی تمرکز بر بینش ارزش آفرینی است. به عبارت دیگر، هلدینگ داروسازی باید بر فرصت‌های موجود در بازار دارو و خلق بینش‌های غیرعادی برای چگونگی بهره برداری از آن‌ها که ممکن

□ **دانستن زمان مناسب طراحی دوباره**
بازنگری در ساختار کلی، مستلزم فراگیری نقش‌ها و روابط جدید است. یادگیری زمان بر است لیکن طراحی دوباره نیز بندرت انجام می‌گیرد. در این زمینه باید به رفتارهایی توجه کرد که باید در چارچوب راهبرد هلدینگ دارویی تغییر کنند.

□ **درگیر نمودن مدیران ارشد در امور**
براساس بررسی‌های انجام شده، بنگاه‌هایی که مدیران ارشد آن‌ها درگیری بیشتری در امور داشته‌اند از سازوکار هدایتی موثرتری برخوردار بوده‌اند. آنان باید به تصمیمات راهبردی بپردازند و به همین ترتیب، مدیران اجرایی نیز در سطوح کمیته‌ها فرآیندهای تأیید و تثبیت و نیز بازنگری عملکرد ایفای نقش کنند. همواره باید از ارتباط مناسب سطوح سلسله مراتب هلدینگ با یکدیگر و به ویژه توجه مدیران ارشد به اقدامات اطمینان حاصل کرد. اغلب مدیران ارشد علاقه‌مند به ایفای نقش هستند لیکن نمی‌دانند چه کنند. بهتر است در چارچوب فعالیت‌های مربوط به هدایت امور هلدینگ، نقش‌های متناظری برای آنان تعریف و تشریح شود.

□ **تعیین گزینه‌های مناسب**
هدایت مناسب، همانند راهبرد مناسب مستلزم اتخاذ گزینه‌ها است. نمی‌توان به تمامی اهداف هلدینگ دست یافت، لیکن می‌توان و باید اهداف متضاد را برای بحث و تبادل نظر مشخص کرد. با چند اصل ساده و شفاف می‌توان تحلیل مناسبی ارائه کرد و به ویژه اصول منعکس‌کننده آن‌ها را حوزه دارو تعیین کرد. توجه به نیازها و خواسته‌های ذی‌نفعان و گروه‌های مختلف و دستیابی به یک اجماع اولیه منجر به تسهیل و رفع تنش بین اهداف خواهد شد.

کسب مزیت برای ستاد شود در عین حال ممکن است ارزش را به دو طریق از بین ببرد. نخست از طریق هزینه‌های سربار برای اعمال نفوذ یا مدیریت اتصال که این هزینه‌ها می‌توانند قابل ملاحظه باشند و دیگری از طریق اتلاف وقت مدیریت، طولانی شدن فرآیند تصمیم‌گیری کنترل اندک یا پاسخگویی و کاهش انگیزه. در عین حال نفوذ اتصالی مزیت‌هایی را نیز در بر دارد که عبارتند از: بهبود تجارت داخلی و مزایای حاصل از راهبردهای هماهنگ چون اجتناب از رقابت‌های غیرسودمند و زیان‌های ناخواسته و کمک در جهت برتری یافتن بر رقبا، تمرکز قدرت چانه زنی با گروه‌های بیرونی، توسعه و تخصیص مناسب دارایی‌های مشهود و نامشهود (۱۶).

■ اصول ارزش‌آفرین در هلدینگ‌های دارویی طراحی فعالانه سازوکار هدایت و اجرا

کسب و کارهای مختلف از شیوه‌های گوناگونی برای این منظور استفاده می‌کنند. این شیوه‌ها معمولاً از برآوردن برخی نیازهای اولیه و گاه مقطعی شروع می‌شود اما مدیریت هلدینگ دارویی باید به دنبال استقرار نظامی مبتنی بر اهداف اساسی سازمان باشد. برخورد فعالانه مستلزم هدایت امور توسط مدیران ارشد، تخصیص منابع، توجه و پشتیبانی از فرایند است. بازنگری و بهبود منظم بهره‌گیری از کمترین سازوکارهای موثر ممکن انسجام در اثربخشی، درک جامع از کارکرد مجموعه و هدایت آن توسط مجموعه کوچکی از افراد که نیازهای هلدینگ را بخوبی می‌شناسند، از دیگر جنبه‌های هدایت و اجرای فعالانه است.

□ شفاف‌سازی فرایند مستثنی‌سازی

استثناها، وضعیت کنونی را به چالش می‌کشد. برخی الزامات مربوط به استثناها از سبک رفتاری نشأت می‌گیرند ولی بسیاری از آن‌ها از تحقق نیازهای حوزه دارو ناشی می‌شوند. سه عنصر اساسی در رویه مستثنی‌سازی عبارتند از: تعریف شفاف فرآیند و درک آن توسط همه افراد، دسترسی سریع مدیریت ارشد به اطلاعات مربوط به وضعیت و انطباق استثناها با معماری حوزه دارو و تکمیل فرآیند یادگیری سازمانی. استثناها به عنوان سوپاپ اطمینان تلقی می‌شوند و در بسیاری موارد منجر به کاهش فشارها و اعمال سازوکارهای موثر در شرایط ویژه می‌شوند.

□ ایجاد انگیزه

باید بین انگیزه‌ها و نظام‌های پاداش همسویی لازم را برقرار کرد. بر این اساس باید رفتارهای مختلف مورد ملاحظه قرار گیرند. تمامی این موارد نیز باید با اهداف سازمان هلدینگ هم‌سو باشند. از مهمترین موضوعات در این زمینه می‌توان به هم‌افزایی، خودمختاری یا حتی ترکیب شرکت‌های دارویی تابعه اشاره کرد.

□ شفاف‌سازی و آموزش

هر چند انجام کامل این کار با محدودیت‌هایی روبرو است، لیکن توجه به هر یک از آن‌ها منجر به تاثیرگذاری بر دیگری می‌شود. در هر صورت تحقق آن باعث اعتماد بیشتر به سازوکار هدایتی خواهد شد. هرچه فرآیند هدایت مبهم‌تر باشد تعداد کمتری از افراد از آن پیروی خواهند کرد. مستندسازی مناسب نقش موثری در موفقیت سازوکار هدایتی ایفا می‌کند.

□ به کارگیری سازوکار مشترک

در بخش‌های اساسی هلدینگ دارویی باید سازگاری و هم‌افزایی لازم را برقرار کرد. به عنوان مثال، چنانچه سازمان در بخش فروش از مشتریان وفادار برخوردار باشد ولی تولید یا تحقیق و توسعه نتوانند محصول مناسبی ارائه کنند، ارزش سازمان سقوط خواهد کرد. هم‌چنین، چنانچه افراد خلاق از طریق اطلاعات مناسب تغذیه نشوند، باز انحطاط در انتظار سازمان خواهد بود. هماهنگی و هم‌سویی مزبور نیز باید در راستای نتایج مطلوب قرار گیرد.

■ جمع‌بندی

امروزه شرکت‌های دارویی باید برای حفظ بقای خود با یک ذهنیت جهانی به سمت فضای رقابتی حرکت کنند. در این راستا باید با شناخت نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی صنعت دارو، موازنه تجاری را به نفع خود برهم زده و از توانمندی‌های خود با خردورزی اقتصادی و هوشمندی، به طور کامل استفاده کنند. برای این منظور معمولاً شرکت‌های دارویی کوچکتر از طریق هم‌افزایی، توانمندی‌های خود را به اشتراک گذاشته و ضعف‌های یکدیگر را پوشش می‌دهند. شرکت‌های هلدینگ دارویی می‌توانند از طریق ادغام مراکز تحقیق و توسعه، مدیریت نام تجاری حذف دارایی‌های مضاعف، انتقال خطوط به منظور ارزان‌سازی، تمرکز بر شایستگی‌های رقابتی (مزیت رقابتی) و ... از منافع ناشی از هم‌افزایی بهره‌مند گردند.

هم‌افزایی می‌تواند در بخش‌های مختلف سازمان از قبیل محصول، بازار، مواد اولیه و ...

است. به طور مثال، یکی از دلایل موفقیت چین در کاهش قیمت‌ها، خرید مشترک برای شرکت‌های تابعه است. هم‌چنین در کنار موارد ایجادکننده هم‌افزایی در شرکت‌های هلدینگ که در فوق به آن‌ها اشاره شد، شرکت‌های هلدینگ می‌توانند از طریق توسعه مبادلات بین شرکتی (از طریق انتصاب اعضای هیئت مدیره مشترک)، انتقال دانش از طریق نشست‌های مشترک، مستندسازی و نشر تجارب و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مالیات، برنامه ریزی راهبردی، تامین منابع مالی و ... منافع جمعی خود را ارتقا بخشند.

رخ دهد. در زمینه محصول شرکت‌های دارویی تابعه هلدینگ می‌توانند از طریق به اشتراک گذاری امکانات خود از قبیل واحد طراحی آزمایشگاه و خط تولید که معمولاً هزینه‌های زیادی را برای شرکت‌ها ایجاد می‌کنند، سود مشترک خود را افزایش دهند. در خصوص بازار نیز از طریق همکاری در ورود به یک بازار جدید و یا مطالعات بازار در مراحل مختلف (که معمولاً پرهزینه‌اند) و یا حتی مدیریت یک بازار مشترک به نتایج سودمند و قابل توجهی دست یابند. در زمینه بازار مواد اولیه نیز به ویژه مواد پرمصرف هم‌افزایی و رویکردهای مشترک بسیار موثر

زیرنویس‌ها

14. Ansoff
15. Sales Synergy
16. Operating Synergy
17. Investment Synergy
18. Management Synergy
19. Goold, Campbell and Alexander
20. ABB
21. Canon
22. Emerson
23. Dover
24. GE
25. Hanson
26. Shell
27. Unilever
28. 3M
29. Value Creation Insights
30. Stand-Alone
31. Linkage
32. Central Functions and Services
33. Corporation Development
34. Portfolio Management

۱. شرکت فرعی است که درصد سرمایه‌گذاری شرکت مادر در آن بیش از ۵۰ درصد بوده و یا کنترل آن در اختیار شرکت مادر است.

2. Master Planner
3. Shaper
4. Benchmarking
5. Lewin
6. Buckminster Fuller
7. Jack Welch
۸. پرواز کردن دسته‌های پرندگان به شکل «وی» سبب شکافته شدن هوا و کاهش مقاومت جریان هوا برای دسته پرندگان می‌شود و به آن‌ها امکان می‌دهد برای پرواز انرژی کمتری صرف کنند. به علاوه هر پرنده در انتهای بال خود جریان کوچکی از هوا را به وجود می‌آورد که پرنده بعدی را اندکی به سمت بالا می‌راند. از سوی دیگر پرواز کردن در دسته‌هایی به شکل «وی» سبب می‌شود پرندگان جلو دید یکدیگر را سد نکنند و هر کدام دید بازی نسبت به جلوی خود داشته باشند.
9. Total Synergy Potential
10. Cost of Realization
11. Porter
12. Diversification
13. Penrose

منابع

۱. احمدپور م. شرکت‌های مادر، الزام یا اختیار؟ تدبیر؛ ۱۳۸۱: ۱۴۷.
2. Ashridge Strategic Management Centre. Corporate Strategy and Parenting Theory; 2005.
۳. اتابکی م. راهبری سازمان‌های هولدینگ: ارایه الگویی برای برتری سازمانی. انتشارات پیام؛ ۱۳۸۴.
۴. رحمان سرشت ج. راهبردهای مدیریت. تهران: نشر فن و هنر؛ ۱۳۸۵.
5. Lombardo F. Lewinian contribution to the study of personality as the alternative to the mainstream of personality psychology in the 20th century. Bydgoszcz Kazimierz Wielki University Press 1; 2006.
6. Buchanan D. Huczynski A. Organizational behavior, introductory text. Prentice Hall, Third Edition; 1997.
۷. پارساییان ع. اعرابی س م (مترجم). مبانی مدیریت. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. چاپ چهارم. جلد دوم؛ ۱۳۸۱.
۸. ونوس د. دانایی‌فرد ح. فرهنگ جامع مدیریت. تهران: نشر اشراقی؛ ۱۳۸۶.
۹. رضائیان ع. مبانی مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات سمت. چاپ سوم؛ ۱۳۸۱.
10. Prahalad C. Doz Y. The multi-national mission: Balancing local demands and global visions. New York, NY: Free Press; 1987.
11. Porter M E. From Competitive Advantage to Corporate. Harvard Business Review; 1987.
12. Penros E T. The Theory of Growth of the Firm. Oxford University Press; 1959.
13. Ansoff H I. Corporate Strategy. Mc GrawHill; 1965.
14. Tanriverdi H. Venkatraman N. Knowledge relatedness and the performance of the multibusiness firm. Strategic Manag J 2005; 26: 97-119.
15. Goold M. Campbell A. Alexander M. Corporate Level Strategy. New York. John Willey & Sons INC; 1994.
16. Goold M. Campbell A. Taking Stock of Synergy, Long Range Planning; 2000.

