

درگیران اینرسی!

ابراهیم اسکندری

می‌توان مدعی بود که رسیدن به موفقیت در صنعت داروسازی، به عواملی گوناگون مانند زمان مارکت محصول جدید، سیستم رگولاتوری و تحقیق و توسعه قوی در سازمان، قیمت تمام شده پایین، انتخاب سبد محصولات براساس تحلیل بازار و... ارتباط داد و به نظر می‌رسد شرکت‌های قوی در این حوزه، دو بال استراتژی و ساختار عملیاتی همسو با هم دارند. می‌توان گفت؛ این دو بال در کنار هم، کارایی بالا و موفقیتی قابل توجه برای سازمان به همراه می‌آورد، البته این شرایط همچنین می‌تواند اینرسی سازمانی (Organizational Inertia) ایجاد کند.

اینرسی سازمانی از سال ۱۹۹۰ مورد مطالعه قرار گرفت، زمانی که سینگ و لومزدن کلمه "اینرسی" را از فیزیک قرض گرفتند تا در مورد چگونگی گیرکردن سازمان‌ها در فرآیندهای راکد و امتناع از تغییر روش خود بحث کنند. اینرسی سازمانی زمانی رخ می‌دهد که روال‌ها، عادات و طرز فکرهای ریشه‌دار، توانایی شرکت شما را برای انطباق و پیشرفت مسدود می‌کنند. با این حال، نبرد در کسب و کارها، جنگ قدرت فیزیکی و سلاح گرم نیست، در عوض، این نبرد ذهنیت، انعطاف‌پذیری و البته نوآوری است. وجود مفاهیمی مانند "حفظ وضعیت موجود"، "تکیه بر موفقیت‌های گذشته"، "جلوگیری از اختلالات" یا عبارت معروف "این‌طور است که ما همیشه آن را انجام داده‌ایم" در سازمان، بوی تهدید است؛ و مانعی برای اجرای ایده و رشد کلی یک شرکت.

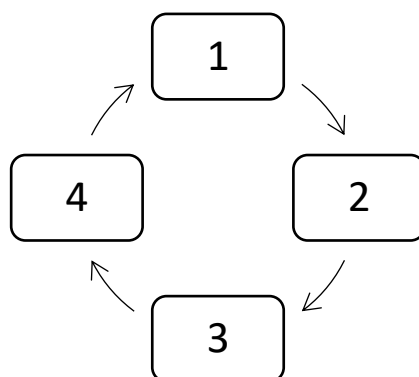
علاوه بر علائمی که در بالا ذکر شد می‌توان گفت علائم عملیاتی مانند نادیده گرفتن نوآوری و تحقیق و توسعه، استعفای خاموش در سازمان، ترس از ورود به تکنولوژی‌های نوین، پیشروی بدون تغییر در استراتژی و... را هم می‌توان به عنوان ال‌های اصلی اینرسی دانست. اینرسی سازمانی را مهم‌ترین عاملی می‌دانند که مانع شناسایی تهدیدات محیطی و پذیرش تکنولوژی برای سازمان می‌شود و باعث می‌شود سرعت تطبیق‌پذیری سازمان با محیط کند شود. البته اینرسی می‌تواند در جزیی‌ترین فرآیندهای سازمان تا کلیت سازمان یا حتی مشتری در خرید محصول هم رویت شود.

آنچه گم شده است، تصمیم استراتژیک آگاهانه برای تغییر محیط داخلی شرکت برای تطبیق با محیط خارجی جدید است، که چهار مرحله منتهی به نقطه پایانی اینرسی (شکل A) را به یک

دایره مجازی تبدیل می‌کند که در آن شرکت اساساً راه‌اندازی مجدد می‌شود و خود را دوباره اختراع می‌کند (شکل B)



شکل A: سازمان به سمت اینرسی می‌رسد



شکل B: سازمان از اینرسی عبور می‌کند

هنگامی که بازار تکامل می‌یابد -چه از طریق تغییرات نظارتی، پیشرفت‌های تکنولوژیکی یا تغییر تقاضای مصرف‌کننده- این سیستم‌های به هم پیوسته می‌توانند به مانع تبدیل شوند. همان ساختارهایی که زمانی یک شرکت را به خط مقدم سوق می‌دادند، می‌توانند مانع از توانایی آن در چرخش و انطباق شوند و به شکست سازمان‌ها بیانجامند.

به نظر می‌رسد در حال حاضر به دلایلی که قابل واکاوی شده، سازمان‌های دولتی و خصوصی در کشور درگیر اینرسی هستند و چون فرصتی برای استراتژی‌های پیشگام بلندمدت ندارند و تقریباً همگی درگیر روزمرگی‌اند و در آن‌ها چابکی به مرخصی تاریخی رفته است، نتیجه این شده که بهره‌وری و اقتصاد کنونی درگیر بلای "این شرایط و وضعیت موجود" شده‌اند! لابد دیده‌اید که کارگزاران هر دوره‌ای دنبال مقصران شرایط موجودند! حالیا که...

در صنعت دارو با توجه فرصت‌های کم‌نظیری همچون تحریم (یک فرصت بازار است)، مشکل تامین ماده اولیه (که فرصتی برای ماده اولیه سازها می‌تواند به حساب آید) و محصول دارویی (که فرصت تولید ژنریک و نداشتن رقیب خارجی را در پی آورده) و ارزش ترجیحی و قوانین رگولاتوری با سطح پایین، امتیازات دانش‌بنیانی، طرح ژنریک، منع واردات دارو، انرژی و نیروی انسانی ارزان و... می‌توان گفت؛ در حال حاضر اکثر شرکت‌های دارویی در کشور درگیر اینرسی سازمانی هستند و شگفتا که از این فرصت‌ها در راستای توسعه استفاده نمی‌کنند!

البته سیاست‌گذاری و نقشه راه برای توسعه، باید با همکاری صنعت و سازمان‌های بالادستی صورت گیرد و انگیزه و چابکی به صنعت تزریق شود تا گام‌های توسعه‌ای شروع شده و...؛ اما در داخل کشور ما، انگار فقط اینرسی سازمانی مطرح نیست، اینرسی در کل صنعت کشور موضوعیت یافته است!

اکنون صنعت داروی کشور ما واقعا نیاز به نگاهی کلان‌تر دارد تا از درگیری‌های روزمره رهایی یابد، قدری چابک شود و روی نقاط ضعف و تهدیدهای سازمانی تمرکز یابد. در این سناریو، ابتدا علائم اینرسی سازمانی را باید تجزیه و تحلیل کرد، عدم قطعیت‌ها را در نظر گرفت و فهمید که چه زمانی باید در امور مداخله کرد و چه مداخله‌ای کرد و فرآیندهای مدیریت را تغییر داد و چه تغییری داد.

•

نشانه‌ها و خطرات اینرسی را شناختیم حال راهکارها چه هستند!؟

با توجه به پیشرفت سریع تکنولوژی در دنیا و ورود سیستم دارورسانی جدید، ماده دارویی جدید، روش‌های نوین درمانی و...؛ یکی از راهکارهای اساسی برای خارج شدن از اینرسی سازمانی در صنعت دارو، ایجاد انعطاف‌پذیری در مسیرهای تحقیق و توسعه است.

این پیشنهاد را می‌توان با شیوه زیر پیش برد:

- چابکی تحقیق و توسعه باید را تقویت کرد، گردش‌های کاری مدولار را ایجا کرد که به تیم‌ها اجازه دهد به سرعت به کلاس‌های مولکولی جدید یا متدولوژی‌های فرآیندی جدید برسند.
- و ای بسا به شکل رسمی، در فناوری‌های نوظهور سرمایه‌گذاری کرد.
- استفاده از ابزارهای مبتنی بر هوش مصنوعی برای بهبود و افزایش نوآوری در فرمولاسیون‌ها، سنتزها گزینش‌پذیر و پروفایل ناخالصی.

- توجه به اقتصاد اتمی (atom economy)، در بازیافت حلال و به حداقل رساندن ضایعات تمرکز کرد
- مثال: یک تولیدکننده پیشرو API از طریق بازیافت حلال و کاتالیز سبز، هزینه‌های تولید را تا ۱۵٪ کاهش خواهد داد.
- رفتار جزیره‌ای (در اصطلاح سیلوها)
- من که می‌گویم در سازمان‌ها را بشکنید و تیم‌های تحقیق و توسعه، آنالیز، رگولاتوری را در قالب یک فرآیند جامع توسعه قرار دهید و این فرآیند را تا می‌توانید تقویت کنید. (فرآیند-تیم سازی)

دیگر راهکارها شامل:

- تسلط بر محیط فعلی و رفتاری متناسب با آن
- شناخت نیروهای مقاوم در مقابل تغییر
- تحلیل کسب‌وکار از نظر پارامترهای اثرگذار داخلی و خارجی همراه با تحلیل ریسک
- پیشروی به سمت موفقیت که معمولاً با معیارهای مالی سنجیده می‌شود
- همسو کردن ساختارها، معیارهای عملکردی و فرآیندها برای تطبیق و مدیریت ریسک
- برجسته کردن چالش‌های ایجادشده بر اثر تغییر در محیط داخلی و خارجی و کم‌رنگ کردن اینرسی سازمانی
- ایجاد تنوع در سبد محصولات
- من معتقدم نباید در قوالب برنامه‌ریزی استراتژیک قرار گرفت، تحلیل بازار و پیش‌بینی‌ها بر صنعت و اقتصاد را به‌طور مداوم انجام دهید.