

# کنسرسیوم‌ها و شرکت‌های هولدینگ، هم‌افزایی و ارزش‌آفرینی

< احمدرضا نیک طبع اطاعتی

مدیرعامل شرکت بازرگانی بین‌المللی  
نقش کریمان، عضو انجمن سنگ کرمان

## مقدمه

پیچیدگی و عدم پایداری و رقابت شدید در تولید، کسب‌وکار و تجارت، پویایی صنعت و تغییرات سریع فرآوری، فقدان نگرش استراتژیک و مشکلات متعدد ساختاری در سازمان‌های بزرگ، ضرورت ایجاد سازمان‌هایی را به دنبال داشته است که علاوه بر ویژگی‌های شرکت‌های بزرگ از قبیل دسترسی به قابلیت‌های گسترده، به اشتراک گذاشتن منابع، شهرت و اعتبار، ویژگی و زیبایی‌های شرکت‌های کوچک مانند خلاقیت، صرفه‌جویی، علاقه مالکانه، سرعت و انعطاف‌پذیری را نیز داشته باشند.

## هم‌افزایی (cynergy)

پرواز گروهی V شکل غازه‌های وحشی به هنگام مهاجرت و یا حرکت دسته‌جمعی پشت سر هم دوچرخه‌سواران را در یک جاده در نظر بگیرید که همه اعضاء گروه در این دو مثال جهت غلبه بر نیروی اصطکاک موجود و استفاده بهینه از نیروی مجزای همه اعضاء چگونه با گرفتن آرایش مناسب به هنگام حرکت و جابجایی به‌موقع بین خود موجب تأثیرگذاری مثبت و صحیح بر یکدیگر شده و بدون اینکه خللی در حرکت گروه به وجود آید با صرف انرژی و زمان کمتر و با سرعت بیشتر به هدف موردنظر خود نائل می‌شوند. نحوه جاگیری اعضاء گروه در هنگام حرکت به‌گونه‌ای است که بدون اینکه مانع دید و حرکت دیگران شوند تأثیر خود را در حرکت جمعی به بهترین نحو از انحاء ممکن گذاشته و در کل مجموعه اثری ایجاد می‌کنند که بسیار

بیشتر از مجموع تأثیر ناشی از حرکت تک‌تک اعضا به‌تنهایی است. در این حالت هم‌افزایی صورت گرفته است، پس می‌توان سینرژی را چنین تعریف کرد:

هرگاه چند عامل یا چند عنصر تأثیرگذار در اجرای مشترک یک پروژه بتوانند با همکاری هم در کل تأثیری بیشتر از مجموع تأثیر تک‌تک اعضا به‌تنهایی ایجاد کنند، هم‌افزایی صورت گرفته است؛ و یا به زبان ریاضی می‌توان گفت هم‌افزایی زمانی ایجاد می‌شود که:

$R(A,B) > R(A) + R(B)$  یعنی راندمان کل ناشی از اشتراک دو عنصر بیشتر از جمع راندمان‌های آن‌ها به‌طور مجزا باشد و  $C(A,B) < C(A) + C(B)$  یعنی هزینه کل انجام‌شده ناشی از اشتراک دو عنصر کمتر از جمع هزینه‌های انجام‌شده آن‌ها به‌طور مجزا باشد.

اندازه هم‌افزایی را هم می‌توان از فرمول باکمینستر فولر (Buckminster Fuller) به صورت زیر دست آورد:

$$1/2 \{ (\text{تعداد اعضا}) - 2 (\text{تعداد اعضا}) \} = \text{سینرژی}$$

به‌طور مثال هم‌افزایی به‌دست‌آمده از حاصل همکاری مؤثر ۱۰ عامل برابر است با عدد ۴۵.

باید توجه داشت در بسیاری از مواقع وقتی انسان‌ها در جمع قرار می‌گیرند رفتار آن‌ها تغییر می‌کند و رفتاری از آن‌ها سر می‌زند که در تنهایی از آن‌ها سر نمی‌زند و هیجان گروهی ناشی از این تغییر رفتار وقتی همراه با انرژی باشد باعث تشدید اثر گردیده و در نتیجه سینرژی صورت می‌پذیرد؛ بنابراین ایجاد سینرژی فقط محدود به تعداد اعضاء یک گروه و کثرت آن‌ها نیست.



#### شرایط و عوامل بروز هم‌افزایی و ضرورت وجود آن

داشتن هدف و هویت ارزشی و فرهنگی مشترک، وجود وحدت نظر در یک هدف واحد، تعامل و همبستگی گروهی و وجود ویژگی‌های خاصی که تعیین‌کننده ایجاد قوانین اجتماعی گروه می‌باشد از مهم‌ترین شرایط و عوامل بروز هم‌افزایی است. به‌طور مثال در یک معدن سنگ‌های تزئینی بخشی از بلوک‌های سنگ تولیدشده برای فرآوری به کارخانه‌های سنگ‌بری داخلی فروخته شده و بخشی دیگر با واسطه یا بی‌واسطه به خارج از کشور صادر می‌شوند. این معدن در صورتی که بخواهد در فروش تولیدات خود موفق باشد بایستی با ایجاد دپارتمان فروش در واحد تولیدی خود و با صرف هزینه‌های زیاد، امور مربوط به بازاریابی خود را در داخل و خارج کشور انجام دهد. بدیهی است که پرداخت این هزینه‌ها برای یک معدن به‌تنهایی غیرممکن است و در صورت انجام این هزینه‌ها قیمت تمام‌شده تولیدات این معدن بالا رفته به‌طوری که دیگر قابل‌رقابت نبوده و برای فروش آن‌ها دچار مشکل خواهند شد. در نتیجه این معدن در فروش تولیدات خود ناموفق بوده و همیشه بخش قابل‌توجهی از تولیداتش استوک می‌شود و پس از مدتی منجر به کاهش تولید و در نتیجه افزایش مجدد قیمت تمام‌شده و در نهایت توقف تولید در معدن خواهد شد.

هم‌زمان در یک کارخانه سنگ‌بری بلوک‌های سنگ از معادن مربوطه خریداری و با ماشین‌آلات مناسب و با بهترین کیفیت فرآوری می‌شوند. این کارخانه برای خرید سنگ خام موردنیاز خود متحمل هزینه‌های زیادی می‌شود و همیشه برای اطمینان از عدم وقفه در تولید مقادیر قابل‌توجهی بلوک سنگ را خریداری و در انبار خود دپو می‌کند و در نتیجه بخشی از سرمایه خود را به این امر اختصاص داده است. این کارخانه علیرغم ایجاد یک دپارتمان فروش مجزا و

صرف هزینه‌های زیاد جهت بازاریابی و فروش محصولات خود در داخل و خارج کشور در فروش محصولات خود چندان موفق نبوده است زیرا علاوه بر غیررقابتی بودن قیمت محصولات این کارخانه به علت هزینه‌های بالای تولید و فروش و همچنین عدم تخصص و تجربه کافی در امر بازاریابی و فروش، علیرغم صرف هزینه زیاد نتوانسته این وظیفه را به‌درستی انجام دهد.

در چنین شرایطی یک شرکت بازرگانی در تجارت داخلی و خارجی فرآورده‌های سنگی مشغول فعالیت است و با صرف هزینه‌های زیاد و مطابق با اصول علمی بازاریابی و متناسب با وضعیت بازار در هر منطقه جغرافیایی و با انجام اقداماتی از جمله ایجاد شعبه و فروشگاه (داخلی و خارجی)، دریافت و اعطای نمایندگی (داخلی و خارجی)، استخدام کارمندان بومی، انجام انواع تبلیغات، حضور در نمایشگاه‌های داخلی و خارجی و... تلاش می‌نماید تا با بازاریابی و بازاریابی مناسب برای کالاهای خود سهم قابل‌توجهی از بازار سنگ (خام و فرآوری شده) دنیا را از آن خود کند درحالی که این شرکت همیشه دغدغه تأمین کالایی را دارد که برای فروش آن تلاش و هزینه می‌نماید و همیشه بخش قابل‌توجهی از سرمایه این شرکت جهت اطمینان از تأمین کالای موردنیاز و دیپوی آن راكد است. بنابراین مشخص است که شرایط و عوامل لازم برای ایجاد هم‌افزایی در این مثال وجود دارد. لذا می‌توان با تشکیل یک سازمان و توزیع متناسب و متعادل مسئولیت‌ها بین همه اعضا و با توجه به توانایی و تخصص هر عضو، ایجاد هم‌افزایی نمود و در نتیجه با تشدید امید و انگیزه و همبستگی مضاعف در بین همه اعضا ضمن جلوگیری از بروز بحران و شکست فعالیت‌ها، توان و بازده کلی را افزایش داد و همه این عوامل و آثار ضرورت ایجاد هم‌افزایی را مشخص می‌نماید.

ادامه دارد...