



Robert S. Kaplan  
(rkaplan@hbs.edu)  
رابرت کاپلان استاد بنیاد بیکر در دانشکده  
کسب و کار هاروارد.

David P. Norton (dnorton@  
thepalladiumgroup.com)  
دیوید نورتون بنیانگذار و رئیس گروه  
کارت امتیاز متوازن در لینکولن،  
ماساچوست.

Bjarne Rugelsjoen  
(bjarne@rugelsjoen.no)  
بچارن روگلسون مدیر گول فوکاس که  
یک شرکت مشاوره در لندن است.



## مدیریت ادغام‌ها

به کمک

کارت

## امتیاز متوازن

پوشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

پنجاه درصد ادغام‌های سازمانی شکست می‌خورند. اما شما می‌توانید با این روش، شانس موفقیت شراکت خود را افزایش دهید.

by applying these techniques. by Robert S.  
Kaplan, David P. Norton, and Bjarne Rugelsjoen



ائتلاف‌های سازمانی دارای ریسک ۵۰/۵۰ هستند - حداقل این نتیجه بر اساس تحقیق اخیر مؤسسه مک‌کنزی<sup>۱</sup> است که دریافت تنها نیمی از تمامی کسب و کارهای مشترک برای هر دو طرف سودی فراتر از هزینه‌هایشان به دنبال دارند. با توجه به این که شراکت‌ها و ادغام‌های نقطه‌ی ثقل مدل‌های کسب و کار بسیاری از شرکت‌های امروزی هستند، این امر نگران‌کننده است. در ابتدا از روش برون‌سپاری<sup>۲</sup> برای بخش‌های غیرمحوری زنجیره عرضه استفاده می‌شد اما امروزه انتظار می‌رود ادغام‌ها یک مزیت رقابتی را ایجاد نمایند. بنابراین لازم است تا آنها در همه زمینه‌هایی که منجر به موفقیت می‌شوند، توسعه یابند. چرا اغلب ادغام‌ها شکست می‌خورند؟ پاسخ اصلی روش سازماندهی و مدیریت مرسوم

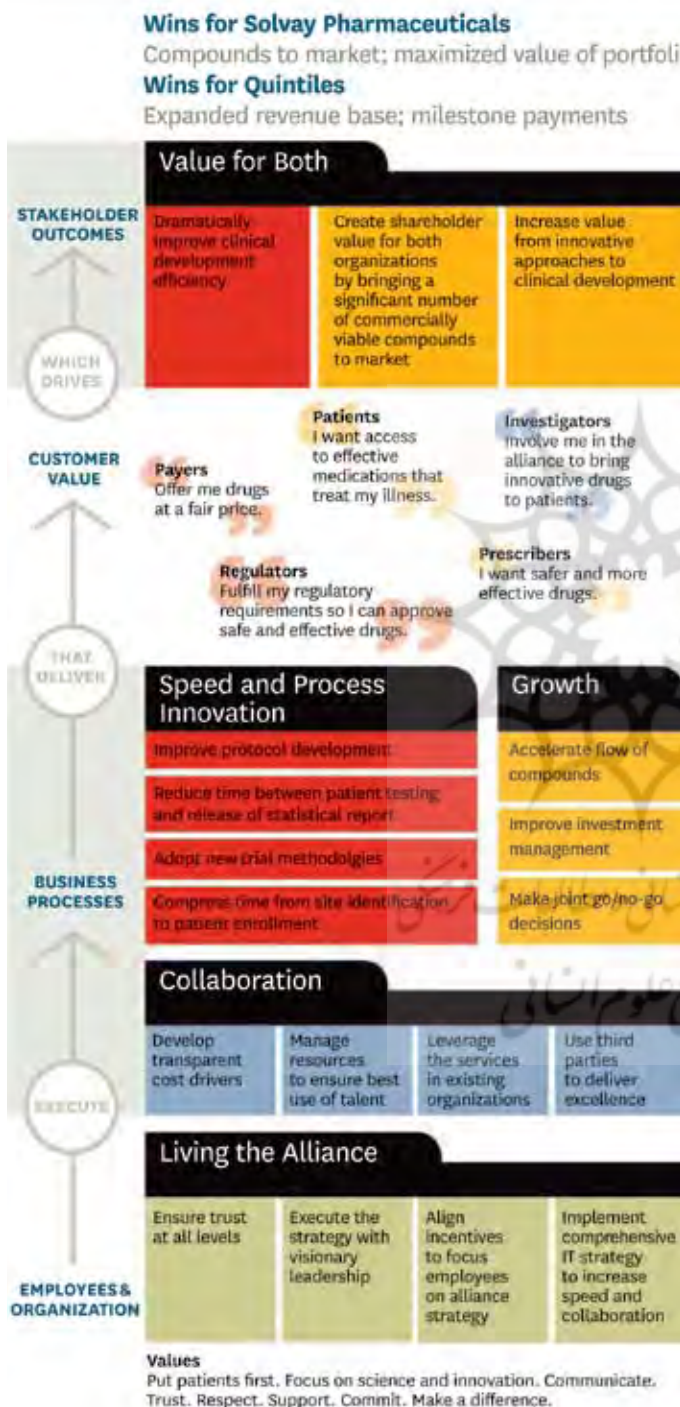
آنها است. اکثر ادغام‌ها بر اساس قراردادهای سطح خدمات<sup>۳</sup> تعریف می‌شوند که مؤید تعهد هر یک از طرفین است. قراردادهای سطح خدمات بر معیارهای عملکرد عملیاتی تأکید می‌کنند نه صرفاً اهداف استراتژیک و وقتی محیط کسب و کار تغییر می‌کند، همه این معیارها نیز منسوخ می‌گردند. تاکنون، رهبران شرکت‌ها تنها سازمان‌های خود را اداره کرده‌اند و به دنبال تضمین این گونه هم‌افزایی‌ها نبوده‌اند. مدیران میان که هماهنگ‌کننده ادغام‌ها هستند، هیچ مسیر و روش روشنی برای تبدیل ایده‌های رهبران سازمان به عمل ندارند و صرفاً بر تحقق اهداف قراردادهای سطح خدمات تمرکز می‌کنند نه بر کار در فرا سوی مرزهای سازمانی جهت موفق ساختن استراتژیک یک ادغام.

## نقشه استراتژی ادغام

نقشه استراتژی تمامی اهداف استراتژیک شرکت را کنار هم قرار می‌دهد تا پیوندهای علت و معلولی مشخص شوند. این امر به مدیران اجازه می‌دهد تا به اهداف خود دست یابند و شرکت‌ها نیز بتوانند اهداف مالی، مشتریان و فرآیند کسب و کار دست یابند.

## آناتومی ادغام استراتژیک

سالوی<sup>۴</sup> یک شرکت داروسازی است که در زمینه توسعه علوم عصبی و محصولات آنزیمی فعال است. دفتر مرکزی آن در بروکسل قرار دارد و این شرکت بالغ بر ۱۰,۰۰۰ نیرو در سراسر جهان دارد. سالوی یک سازمان تحقیق مدار است که به توانمندی‌های خوبی در زمینه فرآیند کشف داروها دست یافته است. اما میانگین هزینه وارد ساختن داروهای جدید به بازار، رقمی معادل ۱ میلیارد دلار برای هر ترکیب موفق برآورد می‌شود. این امر کار سالوی برای انجام سرمایه‌گذاری‌های کلان بر روی فعالیت‌های پژوهشی را دشوار ساخته است. آزمایشات بالینی نیازمند دستیابی به بیماران، پزشکان و سازمان‌های بهداشتی هستند که سالوی در این زمینه با مشکلاتی مواجه است. سالوی اعتقاد داشت که باید در این خصوص دست به برون‌سپاری بزند و به همین دلیل از طریق یک فرآیند مناقصه از عرضه‌کنندگان دعوت کرد تا در این فرآیند به آن کمک کنند. در سال ۲۰۰۰، واحد تحقیق و توسعه سالوی با ۵۰ عرضه‌کننده وارد همکاری شد. تعجب‌آور نیست که مدیران این شرکت بر این باور بودند که سالوی می‌تواند کارآمدتر باشد و حتی به نتایجی بهتر از طریق برون‌سپاری مدیریت فعالیت‌های بالینی خود دست پیدا کند. سالوی شروع به متحول ساختن این مدل از طریق انتخاب کوئینتیلز<sup>۵</sup> به عنوان یکی از عرضه‌کنندگان خود کرد تا کلیه مراحل فرآیند انجام آزمایشات بالینی را انجام دهد. این عرضه‌کننده که در کارولینای شمالی<sup>۶</sup> واقع است و در بیش از ۵۰ کشور جهان بالغ بر ۲۳,۰۰۰ کارمند دارد، به توسعه و انبوه‌سازی بیش از ۳۰ نوع از پر فروش‌ترین داروها و ۹ دارو از ۱۰ داروی برتر بیولوژیکی کمک فرآیند کرده است (منظور داروهای پزشکی هستند که از طریق فرآیندهای بیولوژیکی ساخته می‌شوند). در سال ۲۰۰۱، این دو شرکت، از یک ارتباط کاری به سمت یک شراکت ممتاز حرکت کردند. در چارچوب یک قرارداد، سالوی بخش زیادی از فعالیت‌های خود را از طریق فرآیند برون‌سپاری به این شرکت واگذار کرد. در جدول ذکر شده در انتهای مقاله، می‌توانید با نحوه فعالیت صورت گرفته آشنا شوید.



- 1- McKinsey & Company
- 2- Outsourcing
- 3- Service level agreements (SLAs)
- 4- Solvay
- 5- Quintiles
- 6- North Carolina



## کارت امتیاز همکاری

مدیریت استراتژی؛

• تمرکز بیشتر بر کنترل ادغام و کسب سود به جای از میان برداشتن موانع برای اجرای موفق استراتژی.

مدیران بر این باورند که سیستم مدیریت مبتنی بر ابزار کارت امتیاز متوازن به رفع این مشکلات کمک می‌کند. بر اساس تجربیات گذشته در سیستم، هر دو طرف احساس می‌کنند که کارت امتیاز متوازن و نقشه استراتژیک خود را به طور مشترک تهیه کرده‌اند و در نتیجه به اجماع نظر در خصوص اهداف ادغام خویش دست می‌یابند. کارت امتیاز و استراتژی به مثابه چارچوبی برای سیستم حاکمیت به منظور ارتقای پیشرفت به سوی اهداف و ایجاد انگیزه برای طرفین جهت دستیابی به آنها است.

وقتی اهداف استراتژیک خود را در قالب موضوعات مختلف تعیین و آنها را دسته بندی کنید، نیاز پیدا می‌کنید معیارهایی را ایجاد کنید که شما را قادر می‌سازد تا اهداف خود را در قبال هر موضوع دنبال نمایید. همچنین شما نیاز دارید ابتکاراتی را انتخاب نمایید که باعث پیشرفت در زمینه معیارهای تعیین شده بر اساس کارت امتیازها می‌شوند.

در عین حال مسایلی وجود دارند که مدیران و رهبران سازمانی باید تلاش کنند بر آنها چیره شوند. برخی از مهم‌ترین این مسایل عبارتند از:

- تمرکز بر شرایط قراردادی ادغامها به جای یک استراتژی مشترک؛
- صرف زمان و تلاش بیشتر برای فروش داخلی محصولات به جای

### The Collaboration Theme Scorecard

Once you have sorted your strategic objectives into themes and mapped them, you need to create metrics that enable you to track your progress on the objectives in each theme. You also need to select initiatives that will drive improvement in the scorecard metrics.

Collaboration PROCESS OBJECTIVE			
Develop transparent cost drivers	Manage resources to ensure best use of talent	Leverage the services in existing organizations	Use third parties to deliver excellence
JOINT WINS			
Create a development plan that ensures commercial viability and regulatory approval	Put the right people in the jobs they are best suited for, reducing the need for oversight	Increase probability of success by improving access to diverse information and expertise	Increase probability of success by engaging key external stakeholders Leverage opportunities outside the alliance
METRICS			
Quality and risk assessment score of development plan	Skills and capability index % Duplicated activities (% of activities in value chain unnecessarily carried out at both Solvay and Quintiles)	Viability risk score (experts' assessment of viability: scientific, commercial, regulatory, and market access) Net present value of compound	% Stakeholder coverage: key stakeholders (investigators, regulators, patients, health agencies, and so on) involved in the process
INITIATIVES			
Create a new development plan process	Establish a resource management program Map the value chain Map RACI (responsible/accountable/consulted/informed) overlap	Design a new expert-led end-to-end challenge process.	Promote early engagement with stakeholder process

هدف فرایند همکاری و تعامل			
استفاده از طرفین ثالث برای ارائه خدمات عالی	بهبود خدمات در سازمان‌های موجود	مدیریت منابع برای تضمین استفاده از بهترین استعدادها	توسعه شفاف مؤلفه‌های هزینه‌ای
موفقیت‌های مشترک			
افزایش احتمال موفقیت از طریق درگیر کردن ذینفعان کلیدی	افزایش احتمال موفقیت از طریق بهبود دسترسی به اطلاعات و تخصص‌های گوناگون	استفاده از افراد مناسب در مشاغل که بهترین تناسب را برای آنها دارند و کاهش نیاز به نظارت	ایجاد یک طرح توسعه که تضمین‌گر ارزش تجاری و تسویه قانونی است
معیارها			
درصد پوشش ذینفعان؛ ذینفعان کلیدی (محققان، قانونگذاران، پیمانکاران، نهادهای بهداشتی و غیره) که در این فرایند درگیر هستند	میزان ریسک (ارزیابی کارشناسان علمی، تجاری، قانونی و دسترسی بازار) ارزش حال خالص ترکیب شاخص وفاداری	شاخص مهارت‌ها و نوآمندی درصد فعالیت‌های دوباره‌کاری (درصد فعالیت‌ها در زنجیره ارزش که به شکلی غیر ضروری توسط سلولی و کونتیننیز انجام می‌شوند)	استاز لژیون ریسک و کیفیت طرح توسعه اعتبار شفافیت و اعتماد
ابتکارات			
توسعه اولیه حضور ذینفعان در فرایند	طراحی یک فرایند کارشناسی	ایجاد یک برنامه مدیریت منابع نوآموز زنجیره ارزشی	ایجاد یک فرایند جدید طرح توسعه