

دلایل مهم تفکر استراتژیک



■ حسین بهجیرایی
مشاور استراتژیک شرکت‌های دارویی

وقتی شرکت، واحد یا فردی تفکر استراتژیک داشته باشد، امتیازات مهمی برای سازمان در برخواهد داشت و این مزایا بستگی به وحدت رویه‌ای دارد که بین این سه برقرار می‌شود، ابتدا این که نگاهی حاصل می‌شود که با استراتژی کلان شرکت هماهنگ است و تصمیمات هوشمندانه بلند مدتی می‌گیرید که با تصمیمات دیگران در سازمان همسو می‌شود. در ادامه می‌توان گفت که پشتیبانی کارکنان برای اجرای استراتژی را در بر خواهد داشت، کارها بهبود یافته و اشتباهات و کاستی‌ها جبران می‌شود. هم اکنون در کمتر شرکت داروسازی واحد مدیریت استراتژیک مستقر شده است ولی این دلیل نمی‌شود که تفکر استراتژیک وجود نداشته باشد وگرنه این چرخه نمی‌چرخید، حال باید دید که این تفکر استراتژیک به وسیله چه کسانی اجرایی می‌شود، شما در شرکت مدیران و کارکنان مختلف با دیدهای متفاوت می‌توانید داشته باشید، اما نکته ظریف آنجاست که در هنگام تعامل با دیگر واحدها این افراد چگونه عمل می‌کنند، به طور مثال وقتی در واحد تحقیق و توسعه قرار است مولکول جدید دارویی فرموله شود این تفکر باید چگونه و از چه مسیری موجب سود آوری شرکت شود، این مهم وقتی حادث می‌شود که مدیر ارشد بتواند در همسویی با واحدهای دیگر تمام جوانب را بررسی کند؛ به عنوان مثال فقط نمی‌توان گفت چون این دارویی جدید است پس فروش خوبی خواهد داشت، آیا این مدیر با واحدهای بازرگانی، کنترل، فروش و بازاریابی آن قدر همسو هست که بتواند موفقیت‌های بعدی عرضه این محصول را در پی داشته باشد.

در ادامه وجه تمایز متفکران استراتژیست را فارغ از گرایش‌ها، تخصص‌ها و زبیدی با هم بررسی می‌کنیم تا بتوانیم جایگاه تفکر استراتژیک در شرکت خود را در میان مدیران ارشد محک بزنیم، علاقه‌مندی اولین گزینه است، مدیر مربوطه برای اجرای طرح جدید چه حساسیت‌هایی دارد و علاقه‌مندی او به کار و نهایتی کردن پروژه تا چه میزان است، در مرحله دوم تعامل و انعطاف پذیری اهمیت پیدا می‌کند، اگر واحدی قرار است کار سختی مثل فروش را انجام دهد تا چه میزان رویکردهای خود را با بقیه واحدها انطباق می‌دهد، ویژگی سوم آینده نگری است به طور مثال سرپرست خرید خارجی با چه برنامه‌ریزی و پیش‌بینی خریدهای سازمان را اولویت‌بندی می‌کند، تا این جای یک بار با هم تکرار می‌کنیم: علاقه‌مندی، تعامل و قدرت پیش‌بینی علاوه بر این سه مثبت اندیشی و توان تغییر و عمیق شدن لایه‌های بعدی تفکر استراتژیک است که عیار مدیران را مشخص می‌کند، مثبت اندیشی تهدیدها را به فرصت تبدیل می‌کند و نقاط بحرانی به نقطه ضعف و در نهایت به قوت فرد، واحد و سازمان تبدیل می‌کند. توان انجام تغییر همان تصمیم مهمی است که به یکباره جهت سازمان را به کلی دگرگون می‌کند، داستان جک ول را حتما بخوانید که چگونه با تغییرات گسترده توانست عنوان مدیر قرن را به خود اختصاص دهد. در نهایت عمیق شدن تفکر استراتژیک یعنی آنکه مدیران و کارکنان فرآیندها و زیر فرآیندها را به خوبی بشناسند تا بتوانند اهداف شرکت را با بهره‌وری بالاتر عملی کنند.

واحد مدیریت استراتژیک می‌تواند کمک کند تا این تفکرات هرچه زودتر همسو شود و سودآوری شرکت محقق شود ولی در نهایت ابزار لازم برای این واحد وجود این تفکر در بین کارکنان، مدیران و مدیر ارشد به طور سلسله مراتبی است. ■



گفت‌وگوی اسپید با فراز مجاب، عضو هیئت علمی دانشکده داروسازی

تاسیس داروخانه‌های گیاهی باعث فرار مغزها می‌شود



■ بنده مظفری

بنده هم این موضوع را شنیده‌ام، به هر حال این امر ممکن است تداخل ایجاد کند. مثلاً ۱۸ سال بعد که این داروخانه می‌خواهد تبدیل شود به داروخانه معمولی مشکل به‌وجود می‌آورد برای کسی که مدتی در نوبت بوده و داروخانه عادی را ثبت‌نام کرده و حالا می‌خواهد داروخانه رسمی تاسیس کند، ولی رقیبش در همان خیابان و با فاصله‌ای کمتر داروخانه گیاهی خود را به داروخانه عادی تبدیل می‌کند. این هم کار زیبایی نیست. **سپید:** چه کاری می‌شود در این راستا انجام داد؟
تنها بایک مورد می‌شود اصلاح کرد. در قانون مصوب آمده این داروخانه‌ها فرآورده‌های سنتی، گیاهان خام دارویی و فرآورده‌های طبیعی بفروشند. به نظر می‌آید اگر قسمت سوم یعنی فرآورده‌ها با منشأ طبیعی را حذف کنند و فقط گیاهان خام را بفروشند این قسمت شاید خوب باشد. مثلاً یک دکتر داروساز را بفروستیم عطاری، البته خیلی مسخره می‌شود اما تنها راه این است. ما موافق نیستیم در داروخانه‌های گیاهی فرآورده‌هایی فروخته شود که در داروخانه‌های عادی فروخته می‌شود. داروخانه‌های عادی علاوه بر داروهای شیمیایی یکسری فرآورده‌ها، مکمل‌ها و یکسری فرآورده‌های پزشکی بهداشتی و آرایشی می‌فروشند و در داروخانه‌های گیاهی نیز همین موارد قرار است فروخته شود و به این شکل است که یک داروخانه عادی زمین می‌خورد. ما تمام موارد و فرآورده‌هایی که در داروخانه‌های عادی فروخته می‌شود را می‌خواهیم بدهیم به داروخانه گیاهی به جز داروهای شیمیایی. خوب به این شیوه داروخانه‌های عادی کاملاً ضرر می‌کنند. خود داروساز می‌تواند یکسری داروهای گیاهی را که الان هم می‌فروشد، بفروشد و این خیلی

راحت و طبیعی است. **سپید:** آیا واقعا با تاسیس این داروخانه‌ها، عطاری‌ها سرو سامان می‌گیرند؟
من فکر می‌کنم کسانی که این طرح را دادند خیلی با طب سنتی آشنایی ندارند. اگر با طب سنتی و فرهنگ مردم آشنا بودند، این پیشنهاد را نمی‌دادند. عطاری‌ها محبوبیت و جاذبه خاصی دارند. نمی‌توان به این راحتی یک شغلی ایجاد کنیم که هم داروخانه‌های عادی و هم عطاری‌ها را زمین بزنیم. عده‌ای از مردم همچنان عطاری‌ها را چه در تهران و چه در شهرستان‌ها قبول دارند. عده‌ای از این عطاری‌ها پیر این کار هستند و تجربیات خاصی دارند. چون مردم آنها را قبول دارند به نظرم شغل عطاری همچنان ادامه پیدا خواهد کرد. تاسیس یک شغل جدید به جای شغلی که مورد اقبال جامعه است به نظر من از بین نخواهد رفت.

سپید: آیا ابلاغ این آیین‌نامه با فوت استاد شفیع ارتباطی دارد؟
نمی‌دانم و نمی‌توان در این مورد چیزی گفت. هر چند می‌شود اینها را کنار هم قرار داد و نتیجه‌گیری کرد. سال‌ها قبل بحث داروخانه‌های گیاهی که به‌وجود آمد با مخالفت انجمن داروسازان بحث ساکن ماند. بعد از آن معاونت طب سنتی در وزارت بهداشت، آقای خدادوست، در صحبت‌هایی گفتند که چون انجمن داروسازان مخالف هستند می‌آییم و به‌جای داروخانه‌های گیاهی داروهای گیاهی به‌وجود می‌آوریم و این داروهای سنتی را تاسیس کردند و مادر بیمارستان‌ها اکنون آنها را داریم. بحث داروخانه‌های گیاهی بعد از آن حذف شد. امسال متأسفانه یکی از بزرگان داروسازی را

داروخانه‌های گیاهی راه‌حل مناسبی برای کنترل عطاری‌ها نیست

آزمایش‌های فیزیک و شیمیایی با میکروبی بر اساس روش‌های موجود در کتاب‌های مرجع دارویی (فارماکوپه‌ها) محصول غیرقابل مصرف اعلام می‌شود. حال سوال بر این است که در شرایطی که عطاری‌های فعلی محصولات گیاهی را بدون تست‌های حداقلی، خالص‌سازی و اعلام زمان قابل استفاده بودن (shelf life) در شرایط نامناسب نگهداری، بسته‌بندی می‌کنند، چگونه موضوع طرح تاسیس داروخانه‌های گیاهی و سنتی می‌تواند فرآورده‌هایی سلامت‌محور و بدون عارضه جانبی را در شرایط تهیه نامناسب و عدم اندازه‌گیری مقادیر ناخالصی مضر در اختیار مراجعه‌کنندگان قرار دهد؟ همچنین در بند ۲۵ این آیین‌نامه اشاره به تولید فرآورده‌هایی دارد که در بازار موجود نیستند که باید به‌صورت سنتی تهیه شود. حال سوال بر این است که چه نوع فرآورده‌هایی و بر اساس چه رفرنس معتبر جهانی این کار باید انجام شود؟ درحال حاضر بعضی از عطاری‌ها به عرضه ترکیباتی جهت ترک اعتیاد، چاقی و... اقدام می‌نمایند که این ماده راه هرگونه اقدام غیرقانونی را به دلیل نامشخص بودن رفرنس‌ها و ضوابط باز می‌گذارد و از طرفی پروسه کنترل کیفیت این محصولات ساختنی نیز نامشخص است. در بند ۲۶ و ۲۷ این آیین‌نامه اشاره به بازرسی و تخلفات پیش‌آمده اشاره دارد که با توجه به عدم شفافیت موضوع و وجود واحدهای صنفی عطاری که بدون رعایت حداقل ضوابط بهداشتی به عرضه محصولات خود مشغول است امکان حداقل نظارت را از اداره کل یا دانشگاه‌های علوم پزشکی می‌گیرد. لذا از وزیر محترم انتظار می‌رود با بررسی مجدد طرح و دریافت نظر انجمن داروسازان و صاحب‌نظران مرتبط دستور لغو آیین‌نامه را صادر نماید. ■

■ علیرضا اذاتی

مدیر کنترل کیفیت شرکت داروسازی رامو فارمین

اولویت‌های دارو و درمانی در هر کشوری باید تابع نیازسنجی دقیق مسئولین مربوطه در سطوح بالای تصمیم‌گیری‌های پزشکی باشد. درحال حاضر علاوه بر انواع ترکیبات دارویی در داروخانه‌ها انواع مکمل‌های غذایی و داروهای گیاهی ارائه می‌شود که تقریباً قسمت عمده‌ای از نیاز عمده مردم را تأمین نموده است. متأسفانه بسیاری از فرآورده‌های غذایی و آشامیدنی مانند آلبیومو و انواع سوسیس و کالباس در بازار کشور عرضه می‌شود که مراحل دقیق آزمایش‌های کنترل کیفیت بر اساس رفرنس استانداردهای غذایی انجام‌نشده است و احتمال بروز بیماری‌های مختلفی را به دلیل عدم طی مراحل کنترل کیفیت افزایش دهد. کنترل کیفیت از ارکان اساسی هر شرکت تولیدی خصوصاً محصولات خوراکی است. این امر در مورد محصولات دارویی، گیاهی، مکمل‌های غذایی، آرایشی و بهداشتی به دلیل مصرف بالا بیشتر حائز اهمیت است. باوجودآنکه تولید همه این محصولات باید در محیطی باشد که با استانداردهای GMP تطابق داشته باشد، ولی نمونه‌برداری علاوه بر آنکه از کلیه مواد اولیه در هنگام ورود به کارخانه وجود دارد، انجام تست‌های مزبور در مراحل تولید و اتمام محصول بر اساس روش نمونه‌برداری انجام می‌شود و بر این اساس در صورت مردودی در هر یک از

دیدار نمایندگان ایرانی و اروپایی اتحادیه بیماری‌های نادر

سد تحریم برای بیماری‌های نادر برداشته شود

■ فاطمه انصاری

سپید: چقدر سخت است در منزل بیماری‌ها بد حال داشته باشید. بیماری که مرضی‌اش مزمن است و رسیدگی به حال و روزش سخت. دختری که نمی‌تواند با لباس بخوابد و که صبح از خواب بیدار می‌شود، به خاطر اینکه پوستش به ملافه‌اش چسبیده، همراه با درد است. یک بیمار برای یک خانه سخت است! علی داوودیان، مدیرعامل بنیاد بیماری‌های نادر ایران در نشست مشترک نمایندگان بنیاد بیماری‌های نادر ایران و اتحادیه بیماری‌های نادر اروپا گفت: «۸ سال است که تلاش می‌کنیم تا برای این بیماران امید و آرزو ایجاد کنیم. امیدواریم در این نشست بتوانیم خبرهای خوبی را به بیماران بدهیم.»

او مهم‌ترین هدف این نشست را تمرکز بر روی رفع تحریم‌های دارویی و غذایی به خصوص برای بیماری‌های نادر عنوان کرد و گفت: «امیدواریم به همت این دو بنیاد، تحریم‌های دارویی که در طول این سال‌ها فشار مضاعفی به بیماران به‌ویژه بیماری‌های نادر وارد کرده، برطرف شود. همچنین قرار است کمیته‌ای در این زمینه تشکیل شود و با کمک طرف اروپایی برای

همیشه بحث تحریم را از سر بیماران برداریم.»

مدیرعامل بنیاد بیماری‌های نادر ایران، ضمن اشاره به وجود یک میلیون و ۲۰۰ هزار بیمار نادر در کشور اظهار کرد: «امروز با این حجم از بیمار بالاخره مجلس، دولت و وزارت بهداشت پذیرفت که دارو و درمان بیماران EB باید رایگان شود.» او تأکید کرد: «بیماران هرگز نباید دستخوش حوادث، اتفاقات حکومتی و تصمیم دولت‌ها شوند.»

با وجود تحریم‌های سختی که ایران در چند سال اخیر داشته، باعث شده که بسیاری از هزینه‌های درمانی کشور بیشتر شود. داوودیان از هزینه بالای تست ژنتیک در کشور انتقاد کرد و امیدوار است که بتوان با کمک اتحادیه بیماری‌های نادر اروپا در زمینه کیت‌ها و پنل‌های ژنتیک همکاری‌های خوبی ایجاد شود. معاون اتحادیه بیماران نادر اروپا در خصوص این دیدار گفت: «ما از ۱۰ سال فعالیت بنیاد و مراکز پزشکی ایران تحت تأثیر قرار گرفتیم. این بنیاد به هزاران بیمار و خانواده‌های آنان در سطح ملی امید داده است. ما می‌خواهیم تجربیات خود را با بنیاد بیماری‌های نادر ایران تقسیم کنیم و به محض بازگشت به اروپا آن را به اطلاع همکاران خود برسانیم.»

وی در پاسخ به این پرسش که اتحادیه بیماری‌های نادر اروپا برای حفظ تعادل قیمت داروهای مخصوص بیماران نادر در این قاره چه اقداماتی را انجام داده است، اظهار کرد: «قیمت این داروها در ایران غیر منطقی و غیر قابل قبول است و باید بین قیمت‌ها تعادلی صورت گیرد. ما به عنوان اتحادیه بیماری‌های نادر از یک سو با لابراتوارهای دارویی برای کاهش قیمت مذاکره

و از سوی دیگر به دولت برای تعیین یک قیمت منطقی فشار وارد می‌کنیم.»

مدیر روابط عمومی اتحادیه بیماران نادر اروپا نیز در خصوص نحوه همکاری این اتحادیه با ایران گفت: «زمانی که متوجه شدیم برخی از کودکان ایرانی نمی‌توانند تجهیزات لازم و همچنین داروهای مورد نیاز خود را به علت تحریم دریافت کنند، متعجب شدیم. آنها از یک سو با ناهنجاری ژنتیکی متولد شدند و از سوی دیگر با تحریم طرف هستند؛ در حالی که این موضوع به آنها مربوط نیست.»

وی افزود: «نگاه ما این است که تمام افراد بشریت یکسان هستند و دلیلی ندارد تبعه یک کشور از مراقبت‌های یکسان به اندازه مردم کشورهای دیگر برخوردار نباشد. من با متخصصان امور سیاسی و پزشکان زیادی صحبت کردم، اما هیچ کدام از آنها در جریان آثار این تحریم‌ها نبودند. در نتیجه متوجه شدیم در زمینه تبادل اطلاعات مشکل داریم و کسی در جریان این مسائل نیست.»

مدیر روابط عمومی اتحادیه بیماران نادر اروپا با بیان اینکه در برابر این موضوعات نمی‌توان دست بسته ایستاد، ادامه داد: «ما این موضوع را می‌دانیم که قدرت کافی برای تغییر مسائل نداریم و کمترین کاری که می‌توان انجام داد، اطلاع‌رسانی مناسب درباره مسائل و آثار تحریم‌ها است. ما در بازگشت از آنچه دیدیم شهادت خواهیم داد.» وی همچنین خطاب به مردم ایران گفت: «ما دوست داریم به ایرانیان پیام تشکر بدهیم. آنها مثالی از خوبی و نیکی برای ما هستند و با وجود این تحریم‌ها اقدامات بزرگی از سوی بنیاد بیماران نادر انجام شده است.» ■