

## طراحی مدل راهبردی برون سپاری در صنعت دارویی ایران بر اساس نظریه داده بنیاد

سیده مهسا حسینی آغوزبانی<sup>۱</sup>، علیرضا ذاکری<sup>۲</sup>، محمود احمدی شریف<sup>۳</sup>، مهراں کشتکار هرانکی<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد شهرقدس، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

<sup>۲\*</sup> استادیار، گروه علوم زیستی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت بازرگانی، واحد شهرقدس، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

<sup>۴</sup> استادیار، گروه مدیریت راهبردی دانش، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۸/۰۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۰۷

### Designing a strategic model of outsourcing in Iran's pharmaceutical industry based on the foundational data theory

Seyedeh Mahsa Hosseini Aghozbani<sup>1</sup>, Alireza Zakeri<sup>2</sup>, Mahmoud Ahmadi Sharif<sup>3</sup>,  
Mehran keshtkar haranaki<sup>4</sup>

<sup>1</sup> PhD Student, Department of Management, Shahr-e-Qods Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

<sup>2\*</sup> Assistant Professor, Department of Biological Sciences, Shahid Rajaei Teacher Training University, Tehran, Iran (corresponding author).

<sup>3</sup> Assistant Professor, Department of Business Management, Shahr-e-Qods Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

<sup>4</sup> Assistant Professor of Strategic Knowledge Management, Supreme national defense university, Tehran Iran.

Received: (29/10/2022) Accepted: (29/11/2022)

شناسه یکتا: <https://dorl.net/dor/>

#### چکیده

یکی از ویژگی‌های عصر حاضر، تغییرات سریع آن می باشد. این تغییرات بر سبک زندگی مردم تاثیر مستقیم داشته و موجب پیدایش خواسته‌های جدید می شود. شرکت های دارویی به طور مداوم در حال تجدید نظر در استراتژی های تجاری خود برای رفع چالش های متعدد پیش رو و رقابت در بازار هستند. برون سپاری یک روش محبوب برای شرکت های داروسازی برای افزایش کارایی عملیاتی، گسترش حضور جغرافیایی و افزایش سودآوری می باشد. پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل راهبردی برون سپاری در صنعت دارویی ایران انجام گرفته است. روش تحقیق کیفی و مبتنی بر نظریه پردازی داده بنیاد می باشد. برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه های نیمه ساختار یافته استفاده شد و تجزیه و تحلیل اطلاعات به روش استراوس و کوربین و مدل پارادایمی انجام گرفته است. نمونه گیری به روش نظری و با بهره مندی از تکنیک های هدفمند (قضاوتی) و گلوله برفی (زنجیره ای) صورت پذیرفته که بر مبنای آن ۱۸ مصاحبه با اساتید و خبرگان مطلع در حوزه مدیریت بازرگانی، کسب و کار، اقتصاد و کارشناسان صنعت دارویی کشور به عمل آمد. نتایج تحلیل داده های به دست آمده از مصاحبه ها طی فرآیند کدگذاری باز، محوری و انتخابی و با استفاده از نرم افزار Maxqda 2018 به ایجاد مدل راهبردی برون سپاری در صنعت دارویی بر مبنای نظریه پردازی داده بنیاد شامل ۶ بعد اصلی، ۴۶ بعد فرعی و ۱۱۹ مشخصه مفهوم منجر گردید.

#### واژه‌های کلیدی

برون سپاری، صنعت دارویی، داده بنیاد

#### Abstract

One of the characteristics of the present era is its rapid changes. These changes have a direct impact on people's lifestyles and lead to the emergence of new demands. Pharmaceutical companies are constantly revising their business strategies to address the many challenges and competition in the market. Outsourcing is a popular way for pharmaceutical companies to increase operational efficiency, expand geographical presence and increase profitability. The present study aimed to design a strategic outsourcing model in the Iranian pharmaceutical industry. The research method is qualitative and based on data Grounded Theory. Semi-structured interviews were used to collect data and data analysis was performed by Strauss and Corbin method and paradigm model. Theoretical sampling was performed using targeted (judgmental) and snowball (chain) techniques, based on which 18 interviews with knowledgeable professors and experts in the field of business management, business, economics and pharmaceutical industry experts. Results of analysis of data obtained from interviews during the open, axial and selective coding process and using Maxqda 2018 software to create a strategic outsourcing model in the pharmaceutical industry based on the Grounded Theory of the foundation including 6 main dimensions, 46 sub-dimensions and led to 119 conceptual characteristics.

#### Keyword

Outsourcing, Pharmaceutical Industry, Grounded Theory

## مقدمه

باشد(کاسماسپ<sup>۶</sup> ۲۰۱۹). شرکت های دارویی به طور مداوم در حال تجدید نظر در استراتژی تجاری خود برای رفع چالش های متعدد پیش روی خود و رقابت در بازار دارویی پویا هستند. برخی از استراتژی های اتخاذ شده توسط شرکتها عبارتند از: صدور مجوز، برون سپاری، کاهش هزینه کشف دارو، توسعه، تولید و فروش و بازاریابی (کاستیلو و متی<sup>۷</sup> ۲۰۲۰). برون سپاری یک روش محبوب برای شرکت های داروسازی برای افزایش کارایی عملیاتی، گسترش حضور جغرافیایی، افزایش سودآوری و افزایش تخصص درمانی و خدمات در صورت تقاضا بوده است (موهیودین و همکاران<sup>۸</sup> ۲۰۱۷). شرکت های داروسازی عملیات تولید خود را بدون انجام سرمایه گذاری های کلان برون سپاری می کنند. این موضوع به شرکت ها اجازه می دهد منابع را بر شایستگی های اصلی خود متمرکز کنند تا ارزش بیشتری خلق کنند (باسفیلد<sup>۹</sup> ۲۰۲۰). شرکتهای دارویی طیف وسیعی از فعالیتهای مرتبط با تولید را از جمله بسته بندی اولیه و ثانویه، فرمولاسیون، تولید مواد فعال، برچسب زدن، لوازم بالینی، عقیم سازی، ساخت واسطه های شیمیایی را برون سپاری می کنند(ولگینا<sup>۱۰</sup> ۲۰۲۰). صنعت داروسازی ایران، دارای یک نقش کاملاً مهم هم در زمینه سلامت جامعه و هم در بخش اقتصاد و گردش مالی و تولید ناخالص ملی است. میزان بالای مصرف دارو در بین ایرانیان توسط هر شهروند تقریباً ۳۴۰ واحد به طور متوسط در سال (تقریباً یک واحد دارویی در هر روز) ثبت شده است. این امر ایران را به دومین مصرف کننده سرانه در آسیا و بیستمین کشور جهان تبدیل می کند. برون سپاری صنعت دارویی در ابتدا در مورد خدمات و محصولات انجام می شد که از اهمیت کمتری برخوردار بودند، اما در سال های اخیر هر روز بیشتر و بیشتر، محصولات و خدمات مهم تر و همینطور حساس تر در حال برونسپاری شدن می باشند. شرکتهای داروسازی، به

یکی از ویژگی های عصر حاضر، تغییرات سریع آن می باشد. این تغییرات بر سبک زندگی مردم تاثیر مستقیم داشته و موجب پیدایش خواسته های جدید می شود (هاکانسون و اکسلسون<sup>۱</sup> ۲۰۲۰). به منظور پیش قدم بودن در برآورده کردن خواسته ها به خصوص قبل از مطرح شدن آنها، مدیران صنایع مختلف مجبور به بهره گیری از استراتژی ها و برنامه های متفاوت می باشند. یکی از استراتژی هایی که در دهه های اخیر به شدت توسط صنایع گوناگون مورد استفاده قرار گرفته است، استراتژی برون سپاری می باشد (میسر و بیمبورن<sup>۲</sup> ۲۰۲۰). سازمان های موفق به طور وسیعی جهت افزایش توان رقابتی و کسب سود و تمرکز بر روی مزیت رقابتی خود به دنبال برون سپاری هستند و از این ابزار برای تجدید ساختار سازمانی استفاده می کنند. مدیران این سازمان ها درک کرده اند که ایجاد قابلیت های کلیدی برای برآورده نمودن نیازهای مشتری ضروری است و باید در این راه تلاش نمایند (ریچتر و همکاران<sup>۳</sup> ۲۰۱۷). برون سپاری فرایندی است که در آن یا بخشی از عملیات تولید کامل توسط فروشنده با قراردادی برون سپاری می شود. به عنوان مثال، تولید، تحقیقات بالینی، مدیریت کارآزمایی های بالینی، بازاریابی و غیره(انرایت و همکاران<sup>۴</sup> ۲۰۲۰). برون سپاری یک استراتژی برای انتقال فرایندهای غیراصلی به بیرون از سازمان و تمرکز منابع بر فرایندهای اصلی است (کیلن<sup>۵</sup> ۲۰۱۹). برون سپاری استراتژیک عبارت است از دارا بودن دیدگاه استراتژیک به برون سپاری که بتواند فرایندهای مسأله دار، وضع بد بهره وری، مشکلات کارکنان و امثال آن را در یک نگاه بلند مدت حل نماید. در نتیجه اقدام برون سپاری زمانی استراتژیک خواهد بود که با استراتژی های بلندمدت سازمان هم سو شده، منابع برون سپاری بعد از گذشت چندین سال پدیدار گردد و نتایج مثبت و منفی آن برای سازمان از اهمیت ویژه ای برخوردار

<sup>6</sup> Kasemsap

<sup>7</sup> Castillo- Apraiz & Matey

<sup>8</sup> Mohiuddin et al

<sup>9</sup> Busfield

<sup>10</sup> Volgina

<sup>1</sup> Hakansson & Axelsson

<sup>2</sup> Meiser & Beimborn

<sup>3</sup> Richter et al

<sup>4</sup> Enright et al

<sup>5</sup> Killen

کند؟ (جاسپر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). اتخاذ این تصمیم، به عنوان بخش نخست فرایند برون سپاری، نیازمند شناسایی همه عوامل تأثیرگذار است (تورانی و همکاران، ۱۳۸۸). بی تجربگی گروه اجرایی، عقد قرارداد ضعیف، پیگیری نکردن به هنگام و مؤثر از مهم ترین علل بروز مخاطرات در تصمیم برون سپاری است (میشل<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). برخی از مهم ترین اثرات تصمیم برون سپاری نیز عبارتند از تمرکز سازمان بر شایستگی ها و کیفیت خدمات (آپش و آران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷)، کاهش هزینه ها (یانگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶) و افزایش انعطاف پذیری (اولونی<sup>۶</sup>، ۱۹۹۸). در رابطه با استفاده از رویکرد برون سپاری در سازمان ها دلایل و علل مختلفی بیان شده است. بعضی از سازمانها در سال های اخیر به منظور کاهش هزینه، افزایش سود و کارایی، بهبود خدمات مشتری، تعادل تعداد کارکنان، دسترسی به فناوری های جدید، تمرکز بر شایستگی اصلی و افزایش انعطاف پذیری، اقدام به برون سپاری برخی فعالیت ها کرده اند (نیموآم و حادود<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷ و سانچس پدر گوسا، ماچوسا و گونزالز - زامورا<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸). مانند هر روش دیگری، برون سپاری نیز همان طور که می تواند مفید باشد، چنانچه دارای شرایط و استانداردهای تعریف شده و شفاف با برنامه ای منسجم، علمی و استراتژیک نباشد، ممکن است ضرر و زیان های بسیاری به همراه داشته باشد. بر اساس آمار از هر چهار پروژه برون سپاری یکی از آنها با شکست مواجه می شود (حنفی زاده و رواسان<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸). از این رو بررسی دقیق مدیریتی، سازمانی، مالی و فنی این راهکار در سازمان ها ضرورت می یابد. در حقیقت برای نشان دادن قوتها، ضعفها، راههای بهبود و اصلاح و همچنین میزان تحقق اهداف و تصویری از وضعیت فعالیت های برون سپاری، یک ارزیابی دقیق و علمی ضروری است. البته این ارزیابی باید بر اساس اصول علمی و مبتنی بر اهداف و شرایط سازمان صورت پذیرد تا نتایج مطمئنی به همراه

تامین کنندگان خدمات برون سپاری به عنوان عوامل کاهنده هزینه نگاه می کنند که می توان با تفویض برخی از فعالیت های خود به آنها برای خود زمان بیشتری جهت تمرکز بر مسائل مهم تری را فراهم آورد. تحقق بهره وری، ارائه خدمات بهتر، معطوف نمودن سرمایه ها در امور مهمتر مانند تحقیق و توسعه در حوزه های بنیادین، فشارهای وارده از سوی قیمت گذاری و الزام شرکت ها به حفظ قیمت های پایین تر و مواردی مشابه، منجر به توسعه برون سپاری برخی خدمات در صنعت داروسازی در سطح جهانی و همچنین کشور ایران گردیده است. با این حال، حسب اهمیت صنعت داروسازی که مستقیماً با سلامت افراد جامعه سروکار دارد، انجام برون سپاری بدون در نظر گرفتن ابعاد مختلف آن و داشتن یک مدل منسجم علمی، می تواند سلامت جامعه را با خطر جدی مواجه سازد. لذا این تحقیق به دنبال مطالعه مقوله برون سپاری و بررسی و تجزیه و تحلیل آن در ابعاد مختلف و ارائه یک مدل مناسب متناسب با اقتضائات و شرایط کشور ایران می باشد. همچنین پژوهش قابل اعتنایی در کشور ایران که به بررسی ماهیت برون سپاری در صنعت دارویی پرداخته باشد، صورت نگرفته است. با توجه به این توضیحات و با توجه به اینکه تاکنون پژوهشی در رابطه با تبیین و ارائه مدلی برای برون سپاری در صنعت دارویی انجام نشده است، این پژوهش قصد دارد به طراحی و تبیین مدل برون سپاری راهبردی در صنعت دارویی بر مبنای نظریه پردازی داده بنیاد بپردازد.

## مبانی نظری پژوهش

### برون سپاری

تصمیم برون سپاری می تواند دربرگیرنده همه فعالیت های تولیدی و یا خدماتی سازمان باشد (کریستوفر و هولوغ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). از این رو، به هنگام اتخاذ این تصمیم باید به این پرسش پاسخ دقیق داده شود که سازمان می خواهد به کجا برسد؟ و برون سپاری تا چه اندازه می تواند آن را در رسیدن به اهدافش یاری

<sup>2</sup> Jasper

<sup>3</sup> Michael

<sup>4</sup> Alpers & Aran

<sup>5</sup> Yang

<sup>6</sup> OLooney

<sup>7</sup> Nyameboame., Haddud

<sup>8</sup> Sanchis-pedregosa., Machuca., Gonzalez-Zamora

<sup>9</sup> Hanafizadeh, Ravasan

<sup>1</sup> Christofer & Holweg

آشکارسازی جنبه‌های مفهومی که در این مطالعه مورد بررسی قرار می‌گیرد نیازمند این است تا برخی از مطالعات تجربی انجام گرفته در این حوزه را مورد بررسی قرار داده و همچنین نتایج مطالعات مرتبط با این حوزه را بررسی نموده تا بتواند معیار مناسبی برای جهت‌گیری پژوهشی باشد. بر این اساس در این بخش تلاش می‌گردد تا برخی از مهم‌ترین و مرتبط‌ترین این مطالعات ارائه گردد.

یان ژو<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان "برون سپاری خدمات و تنظیم واگذاری در صنعت داروسازی" بیان داشتند طی ۱۵ سال گذشته این روند رو به رشد بوده است که حامیان دارویی ترجیح می‌دهند به جای کار مستقل، داروها را با همکاری سازمانهای تحقیقاتی بالینی (CRO) توسعه دهند. مشارکت حامیان دارویی و ارائه دهندگان خدمات شخص ثالث با بسیاری از نمونه‌های موفق صنعت ثابت شده است. اندازه بازار و وسعت خدمات CRO همراه با رشد و گسترش صنعت داروسازی به سرعت در حال افزایش است. این روندها در چین نیز وجود دارد، جایی که پیشرفت‌های صنعت CRO چشم‌گیر است. تحقیق و توسعه دارویی (R&D amp) CRO خدمات برون سپاری در چین، از جمله نوشتن مقاله علمی، را می‌توان بر اساس مراحل مطالعه، مناطق و عملکرد تحقیق و توسعه طبقه بندی کرد. خدمات نگارش علمی شامل نوشتن تنظیم مقررات و نوشتن مقاله است. از بین همه خدمات برون سپاری، مزایا و خطرات نوشتن تنظیم مقررات کاملاً مشهود است. انتظار می‌رود که برون سپاری ارسال نامه‌های تنظیم مقررات در چین حرفه‌ای بودن عملکردهای تحقیق و توسعه در شرکت‌های دارویی را بهبود بخشد، هزینه‌های تحقیق و توسعه را کاهش دهد، خروجی‌ها و کارایی صنعت تحقیق و توسعه را بهبود بخشد و حالت‌های همکاری تحقیق و توسعه را بهینه کند. عمده مشکلات و خطرات برون سپاری خدمات، به ویژه برای نوشتن تنظیم مقررات، عمدتاً بر روی محرمانه بودن اطلاعات مطالعه، اولویت‌های فکری و سازگاری تیم‌های تحقیق و توسعه از حامیان دارویی و CROها تمرکز دارد. اهداف این

داشته باشد. برون سپاری، با تمرکز بر دوجبهت راهبردی، سعی بر بهبود مزایای رقابتی دارد: اول، با تمرکز بر منابع درونی سازمان که از آن با عنوانی چون فعالیت‌های محوری یا توانمندی‌های اصلی یاد می‌شود. دوم، با برون سپاری فعالیت‌هایی که خارج از کنترل سازمان است و نیاز راهبردی به انجام آن توسط سازمان نیست؛ توانمندی‌های اصلی فعالیت‌هایی هستند که مزیت بلندمدت را برای سازمان فراهم می‌آورند. یکی از مهم‌ترین مسؤولیت‌ها در حوزه برون سپاری فعالیت‌های نگهداری و تعمیرات است. با توجه به این که فعالیت‌های نگهداری و تعمیرات جزو توانمندی‌های اصلی سازمان محسوب نمی‌شوند و مزیت رقابتی خاصی ندارند، از پتانسیل بالایی برخوردار هستند. عوامل مهمی بر این امر تأثیر می‌گذارند، از قبیل افزایش بهره‌وری کار، کاهش هزینه‌های اینترنت، تمرکز بیشتر سازمان‌ها بر روی فعالیت‌های اصلی، استفاده از مهارت تخصصی در نت، کاهش حجم کاری نیروهای داخلی، افزایش دسترسی به تجهیزات تخصصی، کاهش خطر، افزایش امکان اطمینان، افزایش کیفیت، همگام شدن با تغییر سدریخ فناوری و تنوع و تعداد پیمانکاران ذکر شده است (کویین و هیلمر، ۱۹۹۵). برون سپاری به شرکت‌ها کمک می‌کند تا در هزینه منابع، هزینه زیرساخت و سایر هزینه‌های سربار صرفه جویی کنند. اگرچه کاهش هزینه دلیل اصلی برون سپاری چندین وظیفه در صنعت است، اما در چندین شرکت بزرگ داروسازی تغییرات عظیمی در انگیزه‌های برون سپاری رخ داده است. در بازار کنونی، گرایش‌های دارویی، بهبود کیفیت و کاهش زمان به بازار را به عنوان انگیزه‌های اصلی برون سپاری عملکردهای تجاری خود به CROها، سازمان توسعه قراردادهای تولید (CDMOs) و CSOs نسبت می‌دهند. با ادغام در بازار (نشان دهنده بلوغ آن)، این شرکت‌های برون سپاری برای تبدیل شدن به شرکای استراتژیک شرکت‌های داروسازی رقابت می‌کنند (ال موکرینی و همکاران<sup>۲</sup> ۲۰۱۶).

### پیشینه تجربی پژوهش

<sup>1</sup> Quinn & Hilmer

<sup>2</sup> El Mokriani

<sup>3</sup> Yan Zhou

مقاله معرفی وضعیت فعلی و تحولات صنعت CRO و نوشتن علمی در چین، معرفی مزایا و خطرات برون سپاری خدمات در زمینه نوشتن مقررات و ارائه نتیجه گیری نویسنده در مورد بهترین شیوه ها برای برون سپاری خدمات نوشتاری نظارتی در آینده است.

ال موکرینی و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان " رویکردی برای ارزیابی ریسک برای تدارکات برون سپاری: مورد مطالعه صنعت داروسازی " بیان داشتند عملکردهای برون سپاری مانند تدارکات به یک روند مقرون به صرفه با عملکرد سطح بالای خدمات تبدیل شده است. بسیاری از بنگاه ها از مزایای استفاده از متخصصان خارجی در نیاز به توانمندسازی توانایی های خود اذعان کرده اند. به طور خاص صنعت داروسازی با تکامل مداوم روند توسعه و تولید آنها به چالش کشیده شده است. پس از آن، تدارکات برون سپاری به یک گزینه جذاب برای شرکت ها برای تمرکز بر شایستگی های اصلی خود تبدیل می شود. با این حال، در کنار مزایای متعدد برون سپاری، با اجرای این گزینه خطرات مختلفی بوجود می آید. این مقاله با ارائه یک مدل تصمیم گیری که خطرات برون سپاری برون سپاری در زنجیره تامین دارو را در نظر می گیرد، به ادبیات کمک می کند. شناسایی ریسک و مدل ارزیابی ریسک چند معیاری با استفاده از ELECTRE TRI توضیح داده شده است.

لومن و تروت (۲۰۱۲) در مقاله ایی تحت عنوان "بررسی ریسک های برون سپاری در توسعه محصول جدید دارویی" پیام می دارد که توسعه محصول جدید، که تاکنون فعالیت اصلی در صنعت داروسازی بود، بطور فزاینده ای برون سپاری می شود. ما صنعت داروسازی را برای این مقاله انتخاب کرده ایم زیرا نمونه ای عالی از صنعت فشرده تحقیق و فناوری را ارائه می دهد که در آن برون سپاری منجر به بروز مشکلات در روند نوآوری و فرآیند توسعه محصول جدید می شود. ما تأثیر افزایش برون سپاری را در نحوه مدیریت بنگاه ها در روند

کارآزمایی بالینی بررسی می کنیم. نقش فزاینده سازمانهای تحقیقات بالینی<sup>۱</sup> ماهیت روند نوآوری را به طرز چشمگیری تغییر داده است. CRO ها در ابتدا یک سرویس محدود در مدیریت کارآزمایی بالینی ارائه می دهند، اما به تدریج در سازمان هایی که تخصص در طیف بسیار وسیع تری از روند توسعه بالینی دارند، تکامل یافته اند. تکه تکه شدن فرآیند نوآوری، که ناشی از افزایش نقش CRO ها است، خطرات نوآوری را برای شرکت های دارویی ایجاد می کند. در این مقاله در مورد خطرات مرتبط با ضرر و زیان دانش در صنایع تحقیقاتی و فناوری فشرده که ممکن است از عدم ادغام فعالیت های توسعه محصول جدید ناشی شود، بحث می شود. در نتیجه ممکن است برای شرکت های داروسازی درسی وجود داشته باشد. بیست سال پیش شرکت های کلیدی در صنعت داروسازی نمی توانستند تغییراتی در ساختار صنعت و تأثیر آن بر روند تحقیقاتی که ناشی از برون سپاری آنچه در آن زمان فعالیت های تحقیقاتی معمولی به CRO ها محسوب می شد، پیش بینی کنند. شرکت ها در صنایع فشرده تحقیقاتی همچنین ممکن است وسوسه شوند که فعالیت های پژوهشی را برای ارائه دهندگان تخصصی خارج کنند. به نظر می رسد چنین اقدامی می تواند دستاوردهای بهره وری را به همراه آورد اما آن ها را از بینش های طراحی محصول بالقوه با ارزش محروم می کند. این همچنین ممکن است منجر به پرورش ناخواسته رقبا در آینده در صنعت گسترده تر شود همانطور که CRO ها در صنعت داروسازی اهمیت صنعتی بسزایی را در گرانترین شرکت های بزرگ دارویی کسب کرده اند.

دیماسی و گربوسکی (۲۰۱۶) در مقاله ایی تحت عنوان "نوآوری در صنعت دارویی: تخمین جدید هزینه های تحقیق و توسعه" بیان می دارد که هزینه

<sup>۱</sup> CROs

مربوط به هماهنگی فعالیت های برون سپاری یا ادغام تحقیق و توسعه و تولید را بررسی می کنند. در حالت دوم، از بین بردن مشوق های سرمایه گذاری از ارزش صنعت، به همراه توانایی بنگاه ها برای انتقال ریسک به واحد خارجی، دلالت بر آسیب پذیری بازده سرمایه گذاران در مراحل اولیه به شوک های منفی و احتمالاً انصراف از پروژه ها با اقتصادی دارد. همچنین رقابت در بازار سهام باعث می شود خرید یکی از این دو شرکت برای یک بیوتکنولوژی تحقیقاتی سود بیشتری از یک واحد خدمات بالینی داشته باشد و می تواند سرمایه گذاری های اولیه را تحریک کند. با این حال، این انگیزه بلند مدت می تواند حداقل باشد، به ویژه اگر کارایی برتر عملیات برون سپاری ناشی از اقتصاد دامنه باشد که وقتی یک شرکت کنترل واحد خارجی را به طور انحصاری برای خود کنترل می کند به سختی قابل بهره برداری است. بنابراین، برون سپاری تحقیق و توسعه همیشه به عنوان یک مسیر مرتبط برای پرداختن به کاهش بهره وری در نوآوری که این صنعت را طی چند دهه مشخص کرده است، واجد شرایط نیست.

لیو و توماس (۲۰۱۹) در مقاله ایی تحت عنوان "تأثیر نوآوری خارجی بر مصوبات جدید دارویی" بیان می دارند که شرکت های داروسازی برای تقویت بهره وری تحقیقات کشف خود، بیشتر اوقات به منابع خارجی نوآوری تکیه می کنند. با این حال، دانش عمیق تر در مورد چگونگی ترجمه نوآوری خارجی به راه اندازی محصول موفق، هنوز به منظور درک بهتر چگونگی بهره برداری بهتر از اکوسیستم نوآوری لازم است. آنها تاریخچه انتشار پیش تصویب را برای نهادهای مولکولی جدید تأیید شده توسط FDA<sup>۱</sup> و نهادهای بیولوژیکی جدید<sup>۲</sup> که توسط ۱۳ شرکت برتر داروسازی تحقیقاتی در طی دهه گذشته (۲۰۰۶-۲۰۱۶)

تحقیق و توسعه از ۱۰۶ داروی جدید که بطور تصادفی انتخاب شده اند، از نظرسنجی ۱۰ شرکت دارویی بدست آمده است. این داده ها برای برآورد میانگین هزینه های پیش از مالیات در توسعه داروهای جدید و زیست شناسی استفاده شده است. هزینه ترکیبات رها شده در طول آزمایش با هزینه ترکیباتی که تأیید بازاریابی به دست آورده اند مرتبط بود. متوسط هزینه برآورد شده از جیب برای هر ترکیب جدید مصوب ۱۳۹۵ میلیون دلار است. سرمایه گذاری در هزینه های خارج از جیب به میزان تأیید بازاریابی با نرخ تخفیف واقعی از ۱۰٫۵٪، تخمین می زند در کل پیش بینی هزینه ۲۵۸۸ میلیون دلاری. در مقایسه با نتایج مطالعه قبلی در این مجموعه، به نظر می رسد کل هزینه های سرمایه با نرخ سالانه ۸٫۵٪ بالاتر از تورم قیمت عمومی افزایش یافته است. اضافه کردن برآورد هزینه های تحقیق و توسعه پس از تصویب، برآورد هزینه را تا ۲۸۷۰ میلیون دلار افزایش می دهد. در نتیجه یافته های این مقاله نقاط قوت و سودمند سازمان های تحقیقاتی را نشان می دهد که یافته های تحقیقاتی خود را در مورد مولکول هایی که به عنوان داروهای تصویب شده منتشر می شوند، منتشر می کنند. تجزیه و تحلیل در این مقاله این فرضیه را افزایش می دهد که باعث افزایش سرمایه گذاری در محیط نوآوری خارجی شده است، جایی که تخصص و قابلیت های داروسازان برتر، دانشگاهیان و سایر شرکت های داروسازی/زیستی مکمل یکدیگر هستند، احتمالاً در یک روند کشف موثرتر و تصویب داروهای نوآورانه تجلی می یابد.

ویلمور و ورساول (۲۰۱۹) در مقاله ایی تحت عنوان "برون سپاری تحقیق و توسعه در صنعت بیو دارویی" بیان می دارد که آنها از خصوصیات مستند صنعت بیو دارویی برای ساختن الگویی استفاده می کنند که دو شرکت بتوانند قبل از رقابت در یک بازار نهایی، به تحقیق و توسعه از خارج از واحد خارجی بپردازند، و / یا مشغول تحقیق و توسعه داخلی باشند. آنها توزیع سود بین شرکت کنندگان در بازار و مشوق های

<sup>1</sup> New Molecular Entities

<sup>2</sup> New Biologic Entities

داروهای ایران بویژه در سالهای اخیر رشد شدیدی را تجربه کرده و در سال ۲۰۰۴ ارزش بازار از جمله یارانه مستقیم دولت به داروهای وارداتی بالغ بر ۲,۲ میلیارد دلار شد. طی سالهای ۱۹۹۳-۲۰۰۳ بازار به طور متوسط بیش از ۳۰٪ سالانه افزایش یافته است.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر جهت گیری های پژوهش، بنیادی؛ از نظر روش پژوهش کیفی؛ از دیدگاه فلسفه پژوهش تفسیری است؛ استراتژی پژوهش نظریه پردازی داده بنیاد به صورت سیستماتیک؛ و از نظر رویکرد پژوهش استقرایی است؛ هدف پژوهش اکتشافی؛ افق زمانی پژوهش تک مقطعی و شیوه گردآوری داده ها مصاحبه نیمه ساختاریافته است. علت استفاده محقق از یک روش خاص، به عوامل مختلفی بر می گردد که مهم ترین آنها سؤال تحقیق می باشد. هرگاه محقق در نظر داشته باشد تجارب و دیدگاه های افراد را به منظور صورت بندی یک نظریه مورد کاوش قرار دهد، نظریه داده بنیاد شیوه مناسبی خواهد بود. محقق می گوید معنا یا ماهیت تجربه افراد درگیر با مسائل خاص را دریابد، با ورود به صحنه زندگی واقعی و تامل بر آنچه صورت گرفته است، بهتر موفق می شود. از سویی، روش های کیفی را می توان برای کشف عرصه هایی از زندگی که از آنها چیزی نمی دانیم یا بسیار می دانیم اما می خواهیم فهم تازه ای از آنها به دست بیاوریم به کار برده می شود. هدف اصلی تحقیق، تعیین کننده نوع روشی است که محقق می تواند بر اساس آن به شکل مطلوب تری به پاسخ سوال دست یابد. محقق می گوید که قصد بررسی تجارب افراد به منظور خلق نظریه را دارد، می تواند از روش داده بنیاد به خوبی بهره مند شود (کرسول<sup>۱</sup> ۲۰۱۲). جامعه آماری این تحقیق اساتید و خبرگان مطلع در حوزه مدیریت بازرگانی، کسب و کار، اقتصاد و کارشناسان صنعت دارویی کشور می باشد. با توجه به استراتژی پژوهش که نظریه پردازی داده بنیاد می باشد، نمونه گیری به شیوه نظری و با بهره گیری از تکنیک های هدفمند و گلوله

راه اندازی شده است، تجزیه و تحلیل کرده اند. نتایج نشان می دهد که مؤسسات دانشگاهی در اکثر نشریات پیش تصویب مشارکت دارند و موضوع انتشار با نقاط قوت مبتکر مربوطه نزدیک است. همچنین این مسئله در مورد داروهای کاندیدای خاتمه یافته در فاز ۳ نیز صادق است، اما حجم ادبیات در مورد این مولکول ها به میزان قابل توجهی کمتر از داروهای تصویب شده است. این ممکن است نشان دهد که داروهای تصویب شده اغلب با یک مجموعه داده قوی تر ارائه شده توسط تعداد زیادی از مؤسسات مرتبط هستند. در مجموع، نتایج تجزیه و تحلیل این مقاله این فرضیه را تأیید می کند که یک محیط نوآوری تحقیق مشترک که در محیط آکادمیک، صنعت و دولت در حال اجرا است، به مصوبات موفقیت آمیز دارو کمک می کند.

عبدالعلی چراغلی (۱۳۸۴) در مقاله ای بیان می دارد که ایران کشوری در حال توسعه در خاورمیانه است که طی چند دهه گذشته تلاطم های سیاسی و اقتصادی را تجربه کرده است. دولت ایران پس از انقلاب اسلامی سال ۱۹۷۹، منابع قابل توجهی را برای سلامت ملی، از جمله بخش داروسازی اختصاص داده است. در نتیجه، شاخص های بهداشتی طی دو دهه گذشته بهبود قابل ملاحظه ای داشته و در دسترس بودن و مقرون به صرفه بودن داروها نیز بسیار بهبود یافته است. به منظور تحقق مأموریت وزارت بهداشت در زمینه دستیابی به مقدار کافی از داروهای بی خطر، مؤثر و باکیفیت که برای همه مردم مقرون به صرفه است پس از انقلاب اسلامی سال ۱۹۷۹، ایران یک سیستم پزشکی کامل مبتنی بر تولید محلی داروها و واکسن ها را به تصویب رساند. دولت ایران طی دهه های گذشته سرمایه گذاری چشمگیری در صنعت داروسازی داشته است. با این حال، به نظر می رسد که این سرمایه گذاری، عمدتاً به دلیل کمبود فعالیت های تحقیق و توسعه و یارانه های متفق القول، برای سیستم بهداشت و درمان ایران به طور نسبی مثر ثمر نبوده است. بازار

<sup>1</sup> Creswell

## داده ها (Strauss & Corboin 1998)

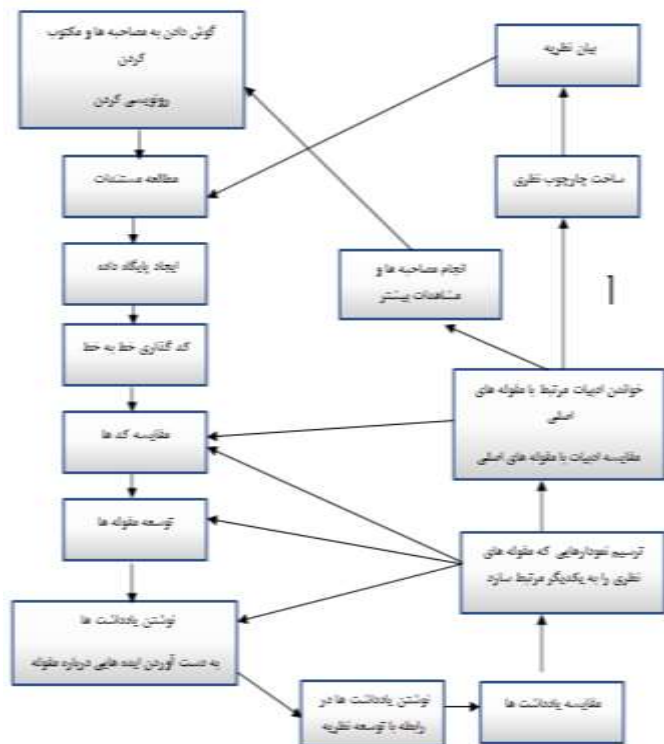
### یافته های پژوهش

فرایند تحلیل اطلاعات در نظریه پردازی داده بنیاد مبتنی بر سه مرحله کد گذاری باز (خلق مفاهیم و مقوله ها)، کدگذاری محوری (شناسایی مقوله محوری، شرایط علی؛ شرایط مداخله گر، بسترها، راهبردها و پیامدها) و کدگذاری انتخابی (خلق نظریه) است که در ادامه نحوه شکل گیری مقوله های حاصل از مفاهیم شرح داده می شود.

### کدگذاری باز<sup>۲</sup>

ابتدا تمام نکات کلیدی مصاحبه ها استخراج و کدگذاری شدند و پس از تحلیل، کدهای مشابه به مفاهیم خاصی اختصاص داده شد. در مرحله کدگذاری باز پژوهشگر با مرور مجموعه داده های گردآوری شده، مفاهیم آن ها را شناسایی و بیان می نماید. در این مرحله بدون هیچ گونه محدودیتی به نامگذاری پرداخته می شود. حدود ۳۲۵ نقل قول از مصاحبه ها استخراج شده است که در جدول شماره ۱ برخی از این نقل قول ها ذکر شده است.

برفی انجام شده است. حجم نمونه در این روش، در حین کار مشخص می شود و نمونه گیری آن قدر ادامه می یابد که داده ها به سر حد اشباع برسند. در این پژوهش با ۱۸ نفر مصاحبه انجام شده است. از مصاحبه پانزدهم به بعد مفهوم جدیدی به دست نیامد. با این وجود برای حصول اشباع نظری سه مصاحبه دیگر نیز انجام شد. یافته های این پژوهش از طریق نرم افزار Maxqda ۲۰۱۸ تحلیل شده است. براساس نتایج این مصاحبه، پرسش های اولیه ای که در راستای سوال اصلی تحقیق فهرست شده بودند، مورد بازنگری قرار گرفتند. بنابراین، محورها و سوال های مصاحبه به فراخور پاسخ های ارائه شده و براساس بازخوردهایی که از مصاحبه های اولیه به دست آمد، مورد بازبینی قرار گرفتند و به تدریج اصلاح شد. از فن گلوله برفی برای دسترسی به دیگر نمونه ها استفاده شده است. همچنین از روند کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شده است؛ زیرا این روند سبب می شود دلایل و شواهد اعتبار تحقیق روشن شود (مک فاذزن<sup>۱</sup> ۲۰۰۷).



نگاره ۱. فرایند تحلیل داده ها در نظریه برخوردارانه از

<sup>2</sup> Open Coding

<sup>1</sup> McFadzean

### جدول ۱. نمونه ای از نقل قول های مستخرج از مصاحبه ها

کد نهایی	نقل قول مربوطه
نگاه ویژه به بخش R & D	به عقیده بنده سپاری در بخش دارویی می تواند مهم ترین نقش را در بخش تحقیق و توسعه این صنعت داشته باشد. چرا که با توسعه روز افزون جوامع نیاز مبرمی بر محصولات جدید احساس می شود. با گسترش بخش تحقیق و توسعه و بهره گیری از توان شرکت های دیگر می توان در بازار حرفی برای گفتن داشت.
داشتن گزینه های جایگزین BATNA	در روند مذاکره داشتن گزینه های جایگزین بسیار حائز اهمیت می باشد. این گزینه ها شانس موفقیت را بالا برده و قدرت مذاکره و تعیین شروط از سمت شما را بیشتر می کند.
الویت منافع شخصی و قبیله ای	معتقدم در طی برون سپاری یکی از مهم ترین مباحث تعارض منافع و وجود افرادی است که صرفاً به دنبال تامین منافع خود و اطرافیان خود می باشند. در این صورت برون سپاری هیچ اثربخشی نخواهد داشت.
فیلتر RRC	این فیلتر توانایی های کلی پیمانکاران را فارغ از پروژه ای خاص بررسی می کند. به نظرم پاسخگویی، شایستگی و مسئولیت پذیری در این فیلتر می تواند در انتخاب پیمانکار بر اساس اهداف شرکت سودمند باشد.

کدگذاری های محوری صورت گرفته در دسته بندی های دقیق تر و کلی تری قرار می گیرند که در جداول زیر، نتایج این دسته بندی ها ذکر شده است.

**شرایط علی :** مقوله‌هایی (شرایطی) هستند که مقوله اصلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند و به وقوع یا گسترش پدیده مورد نظر می‌انجامند. شرایط علی در داده‌ها اغلب با واژگانی نظیر وقتی، در حالی که، از آن جا که، چون به سبب و به علت بیان می‌شوند. حتی زمانی که چنین نشانه‌هایی وجود ندارد پژوهشگر می‌تواند با توجه به خود پدیده و با نگاه منظم به داده‌ها و بازبینی رویدادها و وقایعی که از نظر زمانی مقدم بر پدیده مورد نظر هستند شرایط علی را بیابد (استراوس و کوربین<sup>۳</sup> ۱۹۹۰). براساس تجزیه و تحلیل انجام شده بر روی مصاحبه ها و کدهای به دست آمده مقوله های فرعی شرایط علی و مفاهیم مرتبط با آن در جدول ۳ لحاظ شده است.

مبتنی بر همین روش، برای کلیه مقوله ها و مولفه ها کدگذاری صورت گرفته است. هدف از کدگذاری باز، تجزیه مجموعه داده گردآوری شده با کوچکترین اجزاء مفهومی ممکن است.

#### کدگذاری محوری<sup>۱</sup>

در فرآیند کدگذاری محوری، مقوله های بدست آمده از فرآیند کدگذاری باز در شش دسته شامل مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله گر، شرایط بستر، راهبردها و پیامدها شکل گرفته است. بنابراین می توان مقوله محوری را در مرکز قرار داد و سایر مقوله ها را به آن مرتبط نمود. برچسب های انتخاب شده برای مقوله محوری نیز انتزاعی بوده و در عین حال از جامعیت برخوردار است.

#### کدگذاری انتخابی<sup>۲</sup>

در کدگذاری انتخابی پژوهشگر با توجه به کدها و مفاهیم شناسایی شده در دو مرحله ذیل به استحکام بیشتر فرآیند کدگذاری می پردازد. کدگذاری در صورتی صحیح می باشد که در تعامل مستمر با مجموعه داده ها همراه باشد. در این مرحله،

<sup>3</sup> Strauss & Corbin

<sup>1</sup> Axial Coding

<sup>2</sup> selective coding

### جدول ۳. مقوله و مفاهیم شناسایی شده مرتبط با شرایط علی

مقوله اصلی	مفهوم	کدهای نهایی
شرایط علی	تغییرات محیطی	افزایش رقابت
		تغییر نگرش شرکت ها
		گسترش انتظارات
		سرعت بالای تغییرات
		چالش های جهانی سازی
	دگرگونی صنعت	تنوع ماهیت داروسازی
		نگاه ویژه به بخش R & D
		ظهور تکنولوژی های دیجیتال در حوزه دارو و درمان
	توسعه خدمات	تعامل بین بخش های تولید، بازاریابی و فروش
		خط مشی رشد
		تست تجاری
		آموزش کارکنان
		نوآوری در خدمات
	پاسخگویی به نیازها	تعهد اجتماعی
		پشتیبانی از نظام درمان
		تمرکز بر دغدغه های جامعه
		بهره گیری از نیروی انسانی متخصص
	تمرکز بر مسائل محوری	مدیریت زمان و هزینه
		تبیین هدفمند استراتژی ها
	مسئولیت اجتماعی	رفتارها و اقدامات سبز
		توسعه پایدار
		اخلاق کسب و کار
	تحقق بهره وری	بهبود وضع موجود
		رفتار عقلایی/پراگماتیسم

شرایط زمینه ای: شرایط عمومی و گسترده ای هستند که بر توسعه، رونق و اهمیت پدیده تاثیر گذارند. شرایط زمینه ای در این تحقیق به همراه مفاهیم و کدها شامل مواردی است که در جدول ۴ ارائه شده است.

### جدول ۴. مقوله و مفاهیم شناسایی شده مرتبط با شرایط زمینه ای

مقوله اصلی	مفهوم	کدهای نهایی
شرایط زمینه ای	تعارض منافع	الویت منافع شخصی و قبیله ای
		فقدان شفافیت
	سازمان غذا و دارو	قوانین سازمان غذا و دارو
		شرکت های فعال در صنعت دارو
	سیاست گذاران صنعت دارو	پیمانکاران طرف قرارداد
		ساختار مدیریتی حاکم
		ماهیت صنعت دارو کشور

و فرآیند محوری برای شرایط مداخله گر به دست آمده است که کدهای مربوط به آن در جدول ۵ نشان داده شده است.

**شرایط مداخله گر:** شرایط مداخله گر کلی و وسیع است که بر چگونگی کنش متقابل اثر می گذارند. در پژوهش حاضر و براساس تحلیل محتوای مصاحبه ها مقوله اهداف سازمانی مبهم

**جدول ۵ مفاهیم و مقوله های شناسایی شده مرتبط با شرایط مداخله گر**

مقوله اصلی	مفهوم	کدهای نهایی
شرایط مداخله گر	عدم اطمینان محیطی	نوسان محیط
		نبود دانش و تخصص کافی برای پیش بینی آینده
		کیفیت تصمیم گیرندگان
	بوروکراسی کاذب/قوانین	قوانین دست و پا گیر
		فقدان هماهنگی
		فرآیند محوری
	اطلاعات راهبردی شرکت	خطر دسترسی به اطلاعات راهبردی
		نفوذ رقبا
	وابستگی	ترس از وابستگی به پیمانکاران
	اهداف متناقض	تضاد در تصمیمات
		تعارضات گروهی
		عدم اجماع در خروجی ها
	انطباق فرهنگی	فرهنگ سازمانی شرکت و پیمانکاران
		ایدئولوژی حاکم
	پیچیدگی شناختی	پیچیدگی محیطی
		پیچیدگی فردی
	گرایش به ثبات	ترس از تغییر
		عادت به رویکردهای قدیمی
	تاب آوری	سطح تحمل و انعطاف
	تضعیف روحیه کارکنان داخلی	تمرکز بر بخش هایی که توان داخلی برای انجام آن وجود دارد.
		تزیق نا امیدی
		ضعف در تکریم منابع انسانی
	کیفیت پیمانکاران	سطح عملکردی
		حوزه تخصصی
		سابقه و تجربه
	هزینه های پنهان	هزینه های غیر منتظره
		پایش غیر اثربخش شاخص ها
نادیده گرفتن ریسک های فرآیندی تولید و بازتولید		
عدم شفافیت مالی		

**راهبردها:** راهبردهای موردنظر در نظریه داده بنیاد به ارائه راه حل هایی برای نیل به پدیده مورد اشاره دارد که هدف آن اداره کردن، برخورد، به انجام رساندن و حساسیت نشان دادن به پدیده مورد مطالعه است. کدهای باز و مقوله های مرتبط در جدول ۶ نشان داده شده است.

**جدول ۶ مقوله و مفاهیم شناسایی شده مرتبط با راهبردها**

مقوله اصلی	مفهوم	کدهای نهایی
راهبردها	مهارت مذاکره	توانایی اقناع
		داشتن گزینه های جایگزین <sup>۱</sup> BATNA
		قاطعیت
		استراتژی سازی برای سناریو های گوناگون
		تبادل زیرکانه
ارزیابی صلاحیت پیمانکاران	RRC <sup>۲</sup> (پاسخگویی، مسئولیت پذیری، شایستگی)	تجربه
		گواهی کیفیت ISO - OHSAS
		PSB <sup>۳</sup> مشخصات خاص پروژه
		سوابق
		پایداری مالی
		اصول ارزیابی شاخص های عملکرد
		KPI <sup>۴</sup>
تشکیل تیم نظارتی		نظارت همه جانبه
		تیم ویژه نظارت
تشکیل اتاق های فکر		پلی برای ارتباط فکر و عمل
ظرفیت شرکت های دانش بنیان		ظرفیت نخبگان و شرکت های دانش بنیان داخلی
جذب نیروی متخصص		جذب بر اساس نیاز و تخصص
		جذب بر اساس شایستگی های کلیدی
		ارزیابی دقیق ویژگی های افراد
فرصت ورزی		شناخت زمان و مکان مناسب
		بهره گیری از فرصت ها

**پیامدها:** پیامدها نتایج هستند که از راهبردها و کنش های مربوط به مقوله محوری حاصل می شوند. مفاهیم و مقوله های مرتبط با پیامدها در جدول ۷ بیان شده است.

<sup>1</sup> Best Alternative to a Negotiated Agreement  
<sup>2</sup> Responsiveness, Responsibility, Competency  
<sup>3</sup> Project Specific Benchmarks  
<sup>4</sup> key performance indicator

جدول ۷ مفاهیم و مقوله های شناسایی شده مرتبط با پیامدها

مقوله اصلی	مفهوم	کدهای نهایی	
پیامدها	کارآیی عملیاتی	کارآیی مبتنی بر زمان	
		کارآیی مبتنی بر هزینه	
	تاب آوری اقتصادی	مدیریت آشفتنگی ها و ساماندهی	
		مقاوم سازی در مقابل چالش ها و بحران ها	
	جهت دهی صحیح سرمایه	بروز رسانی مداوم برنامه ی تجاری	
		تمرکز بر روند های سودآور و پایدار	
	افزایش سودآوری	خلق کانال های سودآور	
		رشد تقاضا	
	گسترش حضور جغرافیایی	شبکه ارتباطات خارج از کشور	توسعه مشتریان
			ارز آوری
			تدوین پرونده جامع دارو
	توسعه بخش R & D	فرمولاسیون محصولات جدید به منظور تقویت سبد محصولات شرکت	ارائه اطلاعات مورد نیاز جهت ورود محصولات جدید به فهرست دارویی
			گسترش تیم های کاری
	تمرکز زدایی	دسترسی به ایده های گوناگون	فضای دموکراتیک
			همگام کردن تصمیمات و اقدامات با اطلاعات و شرایط
			جهت دهی ایده ها بر اساس شرایط و نیازهای بازار
	نوآوری بازار محور	ادغام، ساخت و پیکر بندی مجدد شایستگی های درونی	تداوم سود دهی بلند مدت
			مبادله دانش تخصصی
	توسعه قابلیت های پویا	تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح	انطباق با تغییرات محیط
			ارتقا بهره هوشی
			سود پایدار
	ارزش آفرینی	ارتقا پرستیژ شرکت	توسعه رویکرد جدید
			محصولات بازار محور
			دسترسی به بازارهای جدید
	چابکی استراتژیک	فرصت ورزی	دستیابی به مزیت رقابتی
			اقدامات پیش کنشی
			پاسخگویی به طیف وسیعی از ذی نفعان
			ارائه خدمات به روز
	تنوع خدمات	تخصیص بهینه خدمات	بهره گیری از متخصصان حوزه های گوناگون
			کاهش هزینه های بالا سری

## خلق نظریه

کدگذاری انتخابی، مرحله اصلی نظریه پردازی داده بنیاد است که محقق براساس نتایج کدگذاری باز و محوری به ارائه نظریه می پردازد. در مدل پارادایمی حاصل، شرایط علی در واقع محیا کننده شرایط برای برون سپاری در صنعت دارویی می باشند. این عوامل ممکن است دارای شدت و ضعف هایی از یک برهه زمانی به دوره زمانی دیگر باشند ولی در زمان جمع آوری اطلاعات و مصاحبه ها نقش پررنگی داشتند. کدگذاری انتخابی، کدگذاری های قبلی را مدنظر قرار داده و مقوله اصلی را انتخاب می کند و آن را به شکل هدفمند به سایر مقوله ها ارتباط داده، ارتباطات را اعتبار می بخشد و مقوله هایی که نیاز به تصفیه و

توسعه بیشتری دارند را توسعه می دهد. کدگذاری انتخابی براساس الگوی ارتباط شناسایی شده بین مقوله ها و زیرمقوله ها در کدگذاری باز و محوری، فعالیت را شروع می نماید. در نهایت ۶ مقوله و ۴۶ مفهوم و ۱۱۹ کد از فرآیند کدگذاری باز شناسایی و استخراج شدند و نمونه هایی از کدهای مربوط به هر بعد در جداول بیان شدند.

جهت نمایش بهتر و شفاف تر مدل به صورت زیر نیز ترسیم شده است. مدلی که با شرایط علی شروع می شود و به پیامدهای ممکن و مورد انتظار ختم می گردد. پدیده اصلی و استراتژی های پاسخگویی به آن حائز اهمیت است که در یک بستر و شرایط مداخله فعالیت می کند.



دارویی ایران بوده است. برای این منظور از رویکرد استراوس و کوربین در نظریه برخواسته از داده سیستماتیک استفاده شد و مدل پارادایمی حاصل در شکل صفحه قبل ارائه گردید. در نهایت مدل پارادایمی برون سپاری در صنعت دارویی را می توان در قالب ۶ بعد اصلی، ۴۶ بعد فرعی و ۱۱۹ مشخصه طبقه بندی نمود. براساس مدل طراحی شده در این پژوهش به مدیران و سیاست گذاران شرکتهای دارویی پیشنهاد می گردد برای برون سپاری ابتدا بایستی شرایط علی از قبیل تغییرات محیطی، دگرگونی صنعت، توسعه خدمات، پاسخگویی به نیازها و تمرکز بر مسائل محوری را مد نظر قرار دهند و این شرایط علی به صورت شایسته و قابل ملاحظه ای درک شوند. همچنین پس از مطالعه شرایط علی بایستی از بسترها و زمینه های موردنیاز برای برون سپاری از قبیل تعارض منافع، سازمان غذا و دارو، پیمانکاران طرف قرارداد و ساختار مدیریتی حاکم غفلت نشود. از اقدامات لازم برای بهبود شرایط زمینه ای استفاده گردد. همچنین در هنگام انتخاب استراتژی ها و اقدامات به شرایط مداخله گر از جمله عدم اطمینان محیطی، پیچیدگی شناختی، بوروکراسی کاذب/قوانین، گرایش به ثبات، اطلاعات راهبردی شرکت، تاب آوری، وابستگی، تضعیف روحیه کارکنان داخلی، اهداف متناقض، کیفیت پیمانکاران، انطباق فرهنگی و هزینه های پنهان توجه نمایند تا در انتخاب راهبردهای خود دچار اشتباه نشوند و در نهایت راهبردهایی از قبیل مهارت مذاکره، ارزیابی صلاحیت پیمانکاران، بهره گیری از KPI، تشکیل تیم نظارتی، تشکیل اتاق های فکر، ظرفیت شرکت های دانش بنیان، جذب نیروی متخصص و فرصت ورزی را اتخاذ نمایند که در این بین مهارت های مذاکره، ارزیابی صلاحیت با بنیان های علمی و تشکیل تیم نظارتی توصیه می شود. به عبارت دیگر مدیران و دست اندر کاران شرکت های دارویی برای برون سپاری بایستی مکانیزم ها و ابزارها را شناسایی و شرایط استفاده از آنها را تقویت کنند. در این صورت می توانند بر پیامدهای برون سپاری از قبیل کارایی عملیاتی، تاب آوری اقتصادی، جهت دهی صحیح سرمایه، افزایش سودآوری، گسترش حضور جغرافیایی، توسعه بخش R & D، تمرکز زدایی، نوآوری بازار محور، توسعه قابلیت های پویا، مدیریت دانش، ارزش آفرینی، چابکی استراتژیک، تنوع خدمات، شبکه ای از شایستگی ها و کاهش هزینه ها دست یابند.

حداقل مقدار قابل قبول برای شاخص CVI برابر با ۰/۷۹ است و اگر شاخص CVI گویه ای کمتر از ۰/۷۹ باشد آن گویه بایستی حذف شود. تمامی شاخص های مربوط به ابعاد امتیازی بالاتر از ۰/۸۱ درصد کسب کردند.

### بررسی پایایی مدل نظری

به منظور بررسی پایایی مدل از شاخص کاپا کوهن<sup>۱</sup> استفاده شد. در این پژوهش باتوجه به آنچه در مبانی نظری روش تحقیق پیشنهاد شده است، محقق اصلی و یک محقق دیگر مجدد به کدگذاری انتخابی پرداخته اند. به این منظور، کدهای نهایی و داده های مربوطه در اختیار محقق دیگری قرار گرفت. تا ایشان نیز کدگذاری مجدد را انجام دهند که نتایج آن با استفاده از نرم افزار SPSS21 آزمون کاپا گرفته شده که در زیر نتایج بیان شده است.

معنی داری	Approx. T	Asymp. Std. Error	ارزش
۰.۰۰۰	۶.۳۳۵	.۱۱۵	.۶۸۷
Measure of Agreement	Kappa		

- Not assuming the null hypothesis
- Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

با توجه به میزان عدد معنی داری و مقدار آزمون که بالاتر از ۶۰ درصد است می توان ادعا کرد که مدل از پایایی لازم برخوردار است.

### نتیجه گیری

صنعت داروسازی با تجدید نظر در رویکردهای سنتی در زمینه توسعه داروها، دوره بسیار سختی را در تکامل خود سپری می کند. سازمانهای دارویی موفق نیاز به استفاده از منابع را تشخیص داده اند و در نتیجه به غنای تخصصی که توسط منابع خارجی متخصص ارائه شده است تکیه کرده اند. از سوی دیگر شرکتهای دارویی استراتژیهای متفاوتی را برای برون سپاری اتخاذ می کنند، زیرا اهداف و نیازهای تجاری (حجم، هزینه، زمان) در مراحل مختلف متفاوت است. با این رویکرد، هدف پژوهش حاضر طراحی مدل راهبردی برون سپاری در صنعت

<sup>۱</sup> Cohen's kappa

تورانی، سوگند؛ ملکی، محمدرضا؛ قدوسی مقدم، سارا؛ گوهری، محمدرضا (۱۳۸۸)، مقایسه کارایی و اثربخشی داروخانه مرکز آموزشی درمانی فیروزگر پیش و پس از برون سپاری، مدیریت سلامت ۱۲(۳۸)، صص ۷۸-۵۹.

Alpesh B. Patel & Hemendra Aran (2007). "Outsourcing success": The Management Imperative, Great Britain, Palgrave Macmillan.

Busfield, J. (2020). Documenting the financialisation of the pharmaceutical industry. *Social Science & Medicine*, 258, 113096.

<https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2020.113096>

Cheraghali, A., 2010., Iran Pharmaceutical Market., *Iranian Journal of Pharmaceutical Research.*, 1: 1-7

Castillo- Apraiz, J., & Matey, J. (2020). Customizing competitive strategy to entry timing: Implications for firm performance in the pharmaceutical industry. *Managerial and Decision Economics*, 41(6), 976-985. <https://doi.org/10.1002/mde.3152>

Christopher, M., Holweg, M., (2011). Managing Supply Chain in the Era of Turbulence. *International Journal of Physical Distributions & Logistics Management* 41 (1): 63- 82.

Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed.). Boston, MA: Pearson.

DiMasi a, J. A., Grabowski b, H. J., Hansenc, R. W., 2016. Innovation in the pharmaceutical industry: New estimates of R&D costs. *Journal of Health Economics* 47, 20 33

## آورده علمی<sup>۱</sup>

به لحاظ نظری طراحی مدل برون سپاری در صنعت دارویی آن را از دیگر پژوهش ها متمایز می سازد. از جنبه کاربردی یافته ها می تواند مورد استفاده تمامی شرکت ها و دست اندرکاران صنعت دارویی قرار گیرد. همانند اغلب مطالعات مبتنی بر نظریه درخواستی از داده ها، یافته های این مطالعه با اتکا به دیدگاه و تجربیات افراد و شرایط محیطی تحقیق به دست آمده و نتایج حاصل تنها در شرایط و محیط های مشابه قابل تعمیم است. موافقت و جلب نظر خبرگان در انجام تحقیق نیز یکی دیگر از محدودیت های پیش رو محققان بوده است. توصیه می شود بررسی متغیر ها و روابط بین آنها از طریق پژوهش های آماری بررسی گردد و ابزارهایی مانند پویایی شناسی سیستم برای نحوه تاثیرگذاری متغیرهای مدل بر روی یکدیگر استفاده شود.

## پیشنهادات تحقیقاتی

- سطح بندی عوامل موثر بر برون سپاری صنعت دارویی با استفاده از تکنیک دی مثل
- بررسی تاثیر عوامل زمینه ای بر روند برون سپاری در صنعت دارو با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری
- مقایسه تطبیقی برون سپاری صنعت دارویی در داخل و خارج از کشور
- شناسایی موانع ساختاری برون سپاری در صنعت دارو

## منابع

استراوس، آنسلم؛ کوربین، جولیت (۱۳۸۷). اصول روش تحقیق کیفی: نظریه مبنایی، رویه ها و شیوه ها. ترجمه بیوک محمدی. تهران. پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی. چاپ دوم.

<sup>۱</sup> contribution