

# شناسایی و اولویت‌بندی الزامات رقابتی راهبرد تولید برای صادرات در صنعت داروهای گیاهی (به‌منظور تحقق سیاست دهم اقتصاد مقاومتی)

نویسندگان: محمدباقر ایمانی نژاد<sup>۱</sup>، رضا بنی‌اسد<sup>۲</sup>، سید مجتبی نبوی فرد<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۷/۱۰/۱۴

تاریخ دریافت: ۹۷/۴/۱۸

فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال بیست‌ویکم، شماره ۸۱، زمستان ۱۳۹۷

## چکیده

وجود مشکلاتی همچون بی‌توجهی به مزیت‌های اقلیمی ایران در صنعت داروهای گیاهی، ظرفیت بالای بازاریابی و صادرات این محصولات باعث شده که پژوهش حاضر با دو هدف کشف الزامات رقابتی تولید برای صادرات در صنعت داروهای گیاهی و اولویت‌بندی آنها انجام شود. بنابراین مسئله این پژوهش از نوع اکتشافی-تبیینی است؛ برای دستیابی به اهداف روش‌شناسی پژوهش، رویکرد آمیخته و استراتژی آمیخته همگراست؛ به این ترتیب که داده‌های کیفی به‌منظور شناخت مقتضیات بومی و داده‌های کمی برای آزمون چارچوب مفهومی جهان‌شمول گردآوری می‌شوند. در رویکرد کیفی با انتخاب ۷ نفر از میان متخصصان صنعت داروهای گیاهی و در چارچوب استراتژی پژوهش عمومی کیفی و همچنین تحلیل مضمون، اولویت‌های رقابتی بر اساس فراوانی رتبه‌بندی شدند. در رویکرد کمی به دلیل ضرورت شناخت اهمیت الزامات از سوی خبرگان و همچنین میزان عملکرد صنعت داروهای گیاهی، از روش تحلیل اهمیت-عملکرد استفاده شد؛ بدین صورت که سؤالات مصاحبه بر اساس چارچوب مفهومی ادبیات موضوع احصاء و تعداد ۵۰ پرسشنامه در میان تولید کنندگان و مجریان این صنعت توزیع شد که ۱۹ پرسشنامه حاوی اطلاعات کامل برگشت داده شد و بر اساس مدل اهمیت عملکرد و در چارچوب استراتژی‌های چهارگانه این مدل الزامات رقابتی اولویت‌بندی شدند. نتایج حاصل از تفسیر داده‌های آمیخته همگرا نشان می‌دهد تولید قابل‌اطمینان و مجهز به استانداردها و مجوزهای بین‌المللی و قابلیت تطابق با ویژگی‌های مدنظر مشتری در صدر اولویت‌هایی است که پیشنهاد می‌شود متخصصان این صنعت برای ورود به بازارهای جهانی روی آنها سرمایه‌گذاری کنند.

**واژگان کلیدی:** راهبرد تولید برای صادرات، داروهای گیاهی، اقتصاد مقاومتی، مزیت رقابتی، تحلیل

اهمیت عملکرد (IPA)

۱. کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (علیه السلام) - bagh-erimani90@gmail.com

۲. هیئت علمی گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (علیه السلام) - baniasadmba@gmail.com

۳. کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (علیه السلام) - abolm.nabavifard@gmail.com

## ۱- مقدمه و بیان مسئله

با توجه به افزایش رقابت و پیشرفت‌های تکنولوژی، دستیابی به بازارهای مختلف برای شرکت‌ها بسیار آسان شده است، از این رو شرکت‌ها نمی‌توانند فقط به بازارهای داخلی و ملی بیندیشند و باید به فکر ورود به بازارهای خارجی باشند که صادرات به‌عنوان یکی از کم‌ریسک‌ترین راه‌های ورود به بازارهای خارجی پیش‌روی آن‌ها است. موفقیت سازمان‌های امروزی در گرو شناخت هر چه بیشتر از مشتریان بالقوه و رقبای کلیدی و شرایط بازار و قوانین حاکم بر بازار است. گرایش به بازار نیازهای مشتریان، اولین ویژگی بازاریابی جدید است که سبب کنترل رفتار استراتژیک سازمان‌ها و عامل دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در بازارهای خارجی و بهبود عملکرد صادرات می‌شود. بنابراین لازمه حضور مؤثر و کارساز در بازارهای بین‌المللی، تدوین و تنظیم الگوهای تولید متناسب با تقاضای جهانی است (احمدیان و پارسامنش، ۱۳۹۵، ص ۳).

تجارت جهانی ایران با صادرات تک محصولی و وابستگی شدید به درآمدهای ارزی حاصل از صدور نفت خام شناخته می‌شود. یکی از مشکلات اساسی کشورهای در حال توسعه، اتکای بیش از حد درآمد آنها به صدور یک یا تعداد محدودی از کالاهاست. تجارت چند ساله اخیر نشان می‌دهد که تکیه اقتصاد به درآمد حاصل از فروش نفت خام، بی‌ثباتی درآمد صادراتی را به دنبال دارد (برهان زاده و دینخوان، ۱۳۹۴، ص ۵)؛ چنانکه افت قیمت جهانی نفت در سال‌های اخیر مشکلات عدیده‌ای برای اقتصاد ایران بوجود آورده است. به‌منظور کاهش وابستگی اقتصاد ایران به صادرات نفت خام و چرخش به‌طرف اقتصاد چند محصولی در صادرات، جهت‌گیری سیاست‌های صادراتی باید به‌سوی تولید و صدور کالاهای غیرنفتی تغییر یابد (باقری و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۱۱۵).

تمرکز زدایی از صادرات نفتی و تمرکز بر صادرات غیرنفتی یکی از مواردی است که رهبر انقلاب اسلامی در قالب سیاست‌های اقتصاد مقاومتی بدان پرداخته است. ایشان در یکی از بندهای ابلاغی سیاست دهم، به حمایت همه‌جانبه از صادرات کالا و خدمات با عنوان «برنامه‌ریزی تولید ملی متناسب با نیازهای صادراتی» اشاره کرده‌اند (سمیعی‌نسب و همکاران، ۱۳۹۵، ص ۵). در شرایط کنونی کشور، ضرورت توجه به اقتصاد مقاومتی از دو جنبه وضعیت شگفت‌انگیز اقتصاد ایران و موضوع خصومت‌های اقتصادی دشمنان قابل تبیین است. در واقع می‌توان این‌طور گفت که تحقق ظرفیت‌های جدی و شگفت‌انگیزی که در ایران وجود دارد، محقق و میسر نخواهد شد، مگر اینکه این نظام اقتصادی طراحی و اجرا شود و همچنین مهم‌ترین راه مقابله با خصومت‌های اقتصادی



دشمنان طراحی و اجرای نظام اقتصاد مقاومتی است (عبدالملکی، ۱۳۹۳، ص ۶۳) یکی از ابعاد مهم تحقق اهداف توسعه انسانی، اجتماعی و اقتصادی، توسعه سلامت و به عبارتی کیفیت دسترسی افراد جامعه به خدمات و امکانات درمانی و بهداشتی است. سلامت به‌عنوان یکی از شاخص‌های رفاه مردم یک کشور محسوب می‌شود. در همین راستا سازمان جهانی بهداشت (WHO) توسعه سلامت را در کانون مباحث توسعه پایدار قرار داده است (شرح شریفی و همکاران، ۱۳۹۵، ص ۸). از مؤلفه‌های اساسی توسعه سلامت در کشورها، می‌توان به وضعیت صنعت دارو در آنها اشاره کرد؛ در سال‌های اخیر کشورهای پیشرفته توجه ویژه‌ای به این صنعت و به ویژه داروهای گیاهی داشته‌اند. افزایش نیاز به دارو، سازگاری گیاهان دارویی با بدن و تأکید سازمان جهانی بهداشت بر جایگزینی داروهای شیمیایی به وسیله داروهای طبیعی، موجب شده است تا تجویز و مصرف داروهای گیاهی افزایش یابد. همچنین عوارض جانبی، هزینه‌بر و زمان‌بر بودن کشف و تولید داروهای شیمیایی، مصرف گیاهان دارویی را در صنایع بهداشتی و دارویی افزایش داده است (امیری و زارع، ۱۳۹۳، ص ۱۹۶).

در شرایط کنونی، وجود اقلیم متنوع، اراضی مستعد و افزایش ترجیح مشتریان داخلی و خارجی به مصرف داروهای غیر شیمیایی با توجه عوارض خطرناک حاصل از مصرف داروهای شیمیایی و مقبولیت و مطلوبیت داروهای گیاهی، می‌تواند ایران را به قطب عرضه داروهای گیاهی تبدیل کند. داروهای گیاهی و فرآورده‌های آن از جمله منابع بسیار ارزشمند در گستره وسیع منابع طبیعی ایران است که در صورت شناخت علمی، کشت، توسعه، بهره‌برداری بهینه و پرداختن به موقعیت صادراتی آنها می‌تواند در جهت تأمین هدف توسعه صادرات غیرنفتی مورد توجه واقع شود. کشت بیش از ۸۰ درصد انواع گیاهان دارویی قابل مصرف در اقلیم چهار فصل ایران و هزینه پایین‌تر تولید آنها نسبت به دیگر محصولات کشاورزی، سرمایه‌گذاری در بخش تولید و صادرات داروهای گیاهی را توجیه‌پذیر کرده است. حجم کل صادرات داروهای گیاهی کشورهای جهان در سال ۲۰۰۴ برابر با ۶۷۳۴۶۲ تن بوده که در سال ۲۰۱۵ به حدود ۷۳۲۴۶۵ تن رسیده است. در همین مدت ارزش کل صادرات داروهای گیاهی کشورهای جهان از ۱،۲۶ میلیارد دلار به حدود ۳،۴ میلیارد دلار افزایش یافته است (World Trade Organization Report, 2016) و پیش‌بینی می‌شود در سال ۲۰۵۰ به رقمی معادل ۵ تریلیون دلار برسد. ارزش صادرات داروهای گیاهی همواره روندی صعودی داشته و نشان‌دهنده سودآوری تجارت آن در سطح جهانی می‌باشد. در حال حاضر کشورهای چین، آمریکا و سنگاپور صادرکنندگان و کشورهای آلمان، ژاپن، کره، هند، چین و



آمریکا بزرگترین مصرف کنندگان این بازار هستند (Yadav & Misra, 2012, p 136). با مرور مطالب فوق، ضرورت توجه به بازارهای داخلی و جهانی داروهای گیاهی بر کسی پوشیده نمی‌ماند، اما برای این که بتوان سهم قابل توجهی در این بازارها به دست آورد، ضرورت دارد که از ابعاد مختلف مورد بررسی قرار گیرد که یکی از این موارد رقابت‌پذیری در تولید است. لذا برای داشتن محصولات رقابتی راهبرد تولید برای صادرات ضروری است.

در کشور مشکلاتی همچون بی‌ثباتی نرخ ارز، هزینه‌بر بودن تولید، عدم آشنایی با بازارهای جهانی و عدم تعهد صادرات، تولید را نسبت به نیازهای وارداتی بازارهای هدف غیررقابتی کرده است. رویکرد جهانی به استفاده از داروهای گیاهی و تأکید سازمان جهانی بهداشت به تولید و استفاده از مواد طبیعی و گیاهی به جای مواد شیمیایی موجب توجه بیشتر و برنامه‌ریزی جهت تولید انبوه داروهای گیاهی در سطوح صنعتی شده است. هرچند توسعه داروهای گیاهی با تقویت و پیشرفت داروهای شیمیایی محدود شده است اما چشم‌انداز استقبال از داروهای گیاهی در آینده به دلیل آگاهی عمومی از عوارض و آسیب‌های داروهای شیمیایی رو به افزایش است. این گرایش روزافزون جهانی برای کشورهایی به‌مانند ایران که دارای شرایط تنوع آب و هوایی زیاد (از مجموع ۱۳ اقلیم موجود در جهان ۱۱ اقلیم آن در ایران وجود دارد) و ذخایر فیلوژنتیکی (بیش از ۷۰۰۰ گونه داروی گیاهی در ایران وجود دارد) توان خوبی را برای وارد شدن به بازار جهانی تجارت گیاهان دارویی و داروهای گیاهی به‌وجود آورده است. اما کشور ما علی‌رغم موفقیت‌های صادراتی متخصصین حوزه داروهای گیاهی نتوانسته است جایگاه رقابتی ویژه‌ای به نسبت رقبایش در این صنعت کسب کند (نورحسینی و همکاران، ۱۳۹۶، ص ۷۵).

بنابراین برای رفع مسئله غیررقابتی بودن کالاهای ایرانی نسبت به کالاهای خارجی، ضرورت دارد که مسئله پژوهش برای رفع مشکلات فوق‌الذکر به صورت اکتشافی تبیینی بررسی شود. در مسئله اکتشافی ضروری است که بر اساس مقتضیات بومی، الزامات رقابتی رفع مشکلات بررسی شود و در مسئله تبیینی لازم است که مدل جهان‌شمول احصا شده در صنعت داروهای گیاهی مورد آزمون قرار گیرد. هدف این پژوهش شناسایی الزامات رقابتی تولید داروهای گیاهی و سپس اولویت‌بندی هر یک از این الزامات است. پژوهش جاری درصدد یافتن قواعدی است که به فعالین صنعت داروهای گیاهی پیشنهاد شود تا با توجه و به‌کارگیری این الزامات آمادگی بیشتری برای ورود به بازارهای جهانی پیدا کرده و مهیا رقابت شوند و همچنین با اولویت‌بندی



این الزامات فرآیند تصمیم‌گیری مدیران را تسهیل می‌کند. با عنایت به مقدمه بیان شده، سؤالات اصلی این پژوهش عبارت‌اند از:

- الزامات رقابتی تولید داروهای گیاهی برای صادرات کدام‌اند؟
- اولویت‌بندی الزامات رقابتی تولید به چه صورت است؟

## ۲- ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

### ۲-۱- رقابت‌پذیری

رقابت به سرعت در حال فراگیر شدن است و سازمان‌ها می‌دانند که اگر می‌خواهند بقای سازمان خود را تضمین کنند، باید با مسئله رقابت درست برخورد کنند. اقتصاد جهانی شاهد افزایش سطح رقابت در میان شرکت‌ها و کشورهاست (sener, 2013, p 456). تغییرات ایجاد شده در فرآیند جهانی شدن بدان معناست که ملت‌ها دیگر قادر نیستند فقط از طریق کالاها و خدمات برای بازارهای داخلی به رشد مناسب دست یابند. مفهوم رقابت‌پذیری در گستره وسیعی از رقابت‌پذیری بنگاه و صنعت، تا رقابت‌پذیری ملی و جهانی به کار می‌رود (Razavi et all, 2011, p 322).

رقابت‌پذیری تعاریف متعددی دارد که در ادامه به چند مورد از مهم‌ترین آنها پرداخته می‌شود؛ در سال ۱۹۸۵ کمیسیون رقابت‌پذیری صنعتی آن را به شرح زیر تعریف کرد: رقابت‌پذیری یک کشور درجه‌ای است که بتواند تحت شرایط بازار آزاد و مناسب، کالاها و خدماتی را ارائه دهد که به استانداردهای بازارهای بین‌المللی دست یابد و هم‌زمان درآمد واقعی و کیفیت زندگی مردم آن کشور برای یک دوره بلندمدت بهبود یابد. موسسه مدیریت توسعه رقابت‌پذیری ملی را نحوه عملکرد دولت‌ها در ایجاد و حفظ محیطی که در آن به رقابت بپردازند، تعریف می‌کند. مجمع جهانی اقتصاد رقابت‌پذیری را مجموعه‌ای از برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها و سیاست‌های حمایتی-اقتصادی می‌داند که نرخ رشد اقتصادی را از یک وضعیت متوسط به وضعیت عالی ارتقا دهد (ملک‌اخلاق و طالقانی، ۱۳۸۹، ص ۲۰). گرچه تعاریف کاملاً مشابه نیستند، اما همه آن‌ها دارای یک وجه مشترک بوده و آن به وجود آمدن یک محیط مساعد جهت توسعه سطح رفاه یک کشور است.

### ۲-۲- راهبرد تولید

سازمان برای رسیدن به اهداف خود به سازمان‌دهی و هماهنگی فعالیت‌ها نیاز دارد و به همین منظور، برای تعریف و تخصیص وظایف در بخش‌های مختلف به تعیین راهبرد برای آن‌ها اقدام می‌کند. راهبرد سازمان که جهت‌گیری کل سازمان را مشخص



می‌کند حوزه گسترده‌ای دارد و کل سازمان را در برمی‌گیرد. در سازمان‌ها دو سطح راهبرد تولیدی و کسب‌وکار وجود دارند. راهبرد تولید الگویی از تصمیم‌هاست که بر اساس شکل‌گیری و استفاده از منابع ساخت و تولید عمل می‌کند. راهبرد تولید باید از جهت‌گیری استراتژیک کلی حمایت و مزیت رقابتی به ارمغان آورد. همچنین راهبرد تولید اهداف و رسالت‌هایی که در راهبرد کسب‌وکار تعیین شده است از طریق مجموعه انتخاب‌های استراتژیک اولویت‌های رقابتی و توسعه توانایی‌های عملیاتی که مزیت رقابتی را تشکیل می‌دهند، اجرایی می‌کند. در صورتی که پیوند میان راهبرد تولید و راهبرد کسب‌وکار نادیده گرفته شود حاصل آن سیستم تولید ناکارآمد، گران‌قیمت و غیررقابتی است (Krol & Boström 2018, p 40).

هسته اصلی و موتور محرکه هر سازمان تولیدی بخش تولید و عملیات آن است. راهبرد تولید به نسبت راهبرد کسب‌وکار حوزه محدودتری را شامل می‌شود و با جنبه عملیاتی سازمان سروکار دارد. مزیت رقابتی یکی از مواردی است که در سطح راهبرد تولید جنبه عملیاتی پیدا می‌کند. به بیان دیگر مزیت رقابتی موقعیتی است که شرکت نسبت به رقبا در یک صنعت با انجام اقدامات تدافعی و تهاجمی نسبت به نیروهای رقابتی در جهت به دست آوردن بازده سرمایه‌گذاری بهتر به دست می‌آورد. بنابراین، موفقیت استفاده و بهره‌برداری از مزیت رقابتی اغلب از طریق عملکرد شرکت تعیین می‌شود. در مورد راهبرد تولید، سه رویکرد عمده وجود دارد که به اختصار به هر یک پرداخته می‌شود:

#### الف) دیدگاه بازار محور:

در دیدگاه بازار یک راهبرد تولید با تحلیل مدیران در مورد بازار، تقسیم بازار به اجزای به‌هم‌پیوسته و تعیین جالب‌ترین بخش‌ها جهت رقابت شروع می‌شود؛ سپس آن‌ها الزامات مشتریان را در این بازار شناسایی کرده و محصولاتی با ویژگی‌هایی که تقاضای مشتریان را برآورده کند طراحی می‌کنند. از دیدگاه بازار، راهبرد تولید هنگامی موفق است که از محصولات شرکت از دید مشتریان بهتر از سایر رقبا باشد. از این دیدگاه به‌عنوان نگاه بالا به پایین نیز یاد می‌شود و در واقع این دیدگاه راهبرد تولید را منتج از راهبرد کسب‌وکار می‌داند و تلاش می‌کند راهبرد تولید را با نیازهای بازار تطبیق دهد (Porter, 1996).

#### ب) دیدگاه منبع محور

مطابق دیدگاه منبع محور موفقیت سازمان ناشی از نحوه اکتساب منابع و استفاده از آن‌ها می‌باشد. اغلب مالکیت منابع برای تضمین یا حداقل افزایش احتمال موفقیت





مدیران کافی است، زیرا دانش و تجربه آن‌ها سبب بهره‌گیری مناسب از منابع شده و فرصت‌های جدیدی را خلق و آن‌ها را در رقابت به موفقیت می‌رساند. از این راهبرد به عنوان نگاه پایین به بالا نیز یاد می‌شود. به عبارت دیگر این دیدگاه بر تکنولوژی‌ها، توانمندی‌ها و منابع داخلی شرکت تأکید دارد و از آن طریق به دنبال ایجاد مزیت رقابتی است که رقبا نمی‌توانند به میزان یکسانی از آن‌ها برخوردار باشند (Voss, 2005, p 1225).

### ج) دیدگاه یکپارچه تولید

دیدگاه فوق معتقد است که راهبرد تولید نه آن قدر ساده است که صرفاً مشتق از راهبرد کسب‌وکار باشد و نه منحصرأز توجه به قابلیت‌های درونی شرکت تشکیل شده است. به عبارت دیگر مجموعه‌های از الگوهای تصمیم‌گیری است که از طریق توجه هم‌زمان به منابع درونی شرکت و نیازهای بازار، قابلیت‌های بلندمدت و پایدار برای شرکت به همراه دارد. این نوع انطباق بلندمدت بین محیط بیرونی و عملیات داخلی را تناسب استراتژیک می‌گویند (Thun, 2008, p 377).

## ۲-۳- اولویت‌های رقابتی

اولویت‌های رقابتی مهم‌ترین جزء در راهبرد تولید و متغیر کلیدی برای تصمیم‌گیران و محققان عملیاتی به شمار می‌روند. اولویت‌های رقابتی ارائه‌دهنده تأکیدات استراتژیک در جهت توسعه قابلیت‌های مشخص تولیدی‌ای است که ممکن است موفقیت شرکت در بازار را بهبود بخشد (Boyer & Lewis 2002, p 15). در واقع اولویت‌های رقابتی مجموعه‌ای از اهداف تولیدی شرکت است که با نیازهای بازار ارتباط دارد و اقداماتی را در برمی‌گیرد که به سازمان کمک می‌کند تا توانایی راهبردی خود را در ایجاد و توسعه مزیت اصلی گسترش دهد. برای دستیابی به اولویت رقابتی، یک سازمان هم باید به موقعیت خارجی خود توجه کند و هم توانمندی‌های داخلی را در نظر گیرد. ابعادی که اغلب صاحب‌نظران برای اولویت‌های رقابتی در قالب یک دسته‌بندی و چارچوب مشخص ارائه می‌کنند معمولاً شامل موارد کیفیت، هزینه، تحویل و انعطاف‌پذیری است. اما مطالعات اخیر پژوهشگران، ابعاد جدیدی را به این مجموعه اضافه کرده است که ممکن است منشاء آنها مبدأ کشورشان، عوامل تعیین‌کننده صنعت و یا ویژگی‌های شرکت مورد مطالعه باشد (Cai & Yang, 2014, p 135). در جدول ۱ به برخی از مهم‌ترین اولویت‌های رقابتی به صورت مختصر پرداخته می‌شود.



جدول ۱- مهم‌ترین اولویت‌های رقابتی احصا شده از ادبیات نظری

توانایی عملیاتی	ابعاد اولویت‌های رقابتی	توانایی عملیاتی	ابعاد اولویت‌های رقابتی
کیفیت عملکرد محصول (Kim & Park, 2013, p 1260)	کیفیت	کاهش هزینه‌های تولید (Thürer et al, 2013, p 865)	هزینه
تولید محصول بادوام و قابل اطمینان Avella & Vázquez-Buštelo, 2010, p 553		افزایش بهره‌وری (Vickery et al, 2013, p 755)	
تطابق محصول با ویژگی‌های مورد نظر و مشخصات طراحی شده (Avella & Vázquez-Buštelo, 2010, p 553)		ارائه قیمت‌های پایین‌تر نسبت به رقبای (Thürer et al, 2013, p 865)	
تضمین کیفیت با توجه به استانداردها (Kim & Park, 2013, p 1265)		کاهش هزینه‌های موجودی (Vickery et al, 2013, p 755)	
تحویل سریع سفارش مشتری (Chi, 2010, p 992)	قابلیت تحویل	طراحی محصول (Chi, 2010, p 990)	انعطاف پذیری
قابلیت اعتماد تحویل یا تحویل به موقع (Chi, 2010, p 992)		حجم تولید (Chi, 2010, p 990)	
نوآوری محصول (Avella & Vázquez-Buštelo, 2010, p 559)	نوآوری	ترکیب محصولات تولیدی (Chi, 2010, p 992)	
نوآوری فرایند (Avella & Vázquez-Buštelo, 2010, p 559)		توان تولید و عرضه طیف گسترده‌ای از محصولات (Chi, 2010, p 992)	
جذب و به‌کارگیری دانش فنی افراد (Thürer et al, 2013, p 865)	افراد	خدمات پس از فروش (Frohlich & Dixon, 2001, p 545)	خدمات
فعالیت‌های همکاری و هماهنگی (Thürer et al, 2013, p 865)		تبلیغات (Frohlich & Dixon, 2001, p 545)	
محصول دوستدار محیط زیست (Kim & Park, 2013, p 1260)	محیط	توزیع گسترده (Frohlich & Dixon, 2001, p 547)	
فرآیند دوستدار محیط زیست (Kim & Park, 2013, p 1265)	زیست	خدمات مشتری (Frohlich & Dixon, 2001, p 548)	

(جدول ۱: منبع محقق ساخته)

## ۲-۴- اقتصاد مقاومتی

اقتصاد مقاومتی مجموعه‌ای از سیاست‌ها و در واقع اولویت‌ها و بایسته‌های اقتصادی است که بر اساس فرهنگ و ارزش‌های اسلامی و متناسب با شرایط عمومی و اقتضائات تاریخی تعریف شده (امیری طهرانی‌زاده، ۱۳۹۴، ص ۳۴) و خصلت بارز آن توانمندی





اقتصاد کشور در مقابله با تهدیدهای دشمن و تبدیل آن‌ها به فرصتی برای پیشرفت بیشتر است. در تعریفی دقیق از اقتصاد مقاومتی عنوان می‌شود که: «گفتمان و الگوی اقتصادی است که ضمن مقاوم‌سازی و تقویت اقتصاد ملی در برابر تهدیدها، توان تحریم شکنی با رویکرد عقب راندن نظام سلطه را داشته باشد و درعین حال پیشرو، فرصت ساز، مولد، درون‌زا و برون‌گرا باشد» (میرمعزی، ۱۳۹۳، ص ۱۰۵). بر همین اساس، سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی با رویکردی جهادی، انعطاف‌پذیر، فرصت‌ساز، مولد، درون‌زا و برون‌گرا به منظور تأمین رشد پویا و دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز بیست‌ساله توسط مقام معظم رهبری ابلاغ گردیدند (شقایق و کریم، ۱۳۹۵، ص ۶۵)؛ در بند دهم این ابلاغیه در مورد صادرات کالا این چنین آمده است که:

«حمایت همه‌جانبه هدفمند از صادرات کالاها و خدمات به تناسب ارزش افزوده و با خالص ارزآوری مثبت از طریق: تسهیل مقررات و گسترش مشوق‌های لازم، گسترش خدمات تجارت خارجی و ترانزیت و زیرساخت‌های موردنیاز، تشویق سرمایه‌گذاری خارجی برای صادرات، برنامه‌ریزی تولید ملی متناسب با نیازهای صادراتی، شکل‌دهی بازارهای جدید و تنوع‌بخشی پیوندهای اقتصادی با کشورها به‌ویژه با کشورهای منطقه، استفاده از سازوکار مبادلات تهاتری برای تسهیل مبادلات در صورت نیاز، ایجاد ثبات رویه و مقررات در مورد صادرات باهدف گسترش پایدار سهم ایران در بازارهای هدف» (میرمعزی، ۱۳۹۳، ص ۱۱۰).

یکی از آثار اقتصاد مقاومتی که اقتصادی درون‌زا و برون‌گراست، فراهم شدن زمینه‌های لازم برای گسترش و تسهیل تولید ملی و صادرات آن است. در بحث حمایت از تولید ملی غرض این نیست که بتوان همه نیازهای ریزودرشت خود را در داخل تولید کرد؛ درواقع، با توجه به مفهوم مزیت رقابتی (که پیش‌تر توضیح داده شد)، باید عنوان کرد که هر نقطه‌ای استعداد پرورش محصولی را دارد که باید ضمن شناسایی مناطق مستعد برای تولید محصولات و بازارهای متناسب با آن، به امر فروش و صادرات محصولات تولید شده هم همت گمارد. یکی دیگر از موارد قابل توجه، توسعه صادرات در بخش‌هایی است که مزیت بیشتری به دلیل استفاده بهتر و کارآمد از نهاده‌های تولید داخل کشور دارد. توسعه صادرات در این بخش‌ها موجب رونق تولید، صرفه‌جویی و بی‌نیازی از واردات و در نهایت تقویت قدرت اقتصادی کشور می‌گردد (عبدالملکی، ۱۳۹۳، ص ۳۰۷).



## ۲-۵- صنعت داروهای گیاهی

کشور ایران مهد استفاده از داروهای گیاهی به حساب می‌آید. استفاده از داروهای گیاهی در ایران، با پیشینه چند هزارساله، ظرفیت فوق‌العاده‌ای در زمینه‌ی پیشگیری و درمان بیماری‌ها دارد و این توان در تعامل با طب نوین، می‌تواند بسیاری از مشکلات پزشکی و بهداشتی را حل نماید. همان‌گونه که سازمان بهداشت جهانی نیز به‌عنوان مرکز سیاست‌گذاری و نظارت جهانی در امر بهداشت، مناسب‌ترین راه برای دسترسی عموم به طب مطمئن و ارزان‌قیمت را استفاده از داروهای گیاهی و طب سنتی می‌داند. این سازمان بر جایگزینی تدریجی داروهای طبیعی به جای شیمیایی تأکید داشته و تلاش می‌کند رهنمودهای ارزشمندی در جهت استفاده از داروهای گیاهی به کشورها ارائه دهد. در مجموع، شرایط و توانمندی‌های جامعه امروز ایران و تأکید مجامع علمی جهانی بر این درمان کم‌ضرر و کم‌هزینه، نشان‌گر وجود بستر مناسبی جهت هدایت جامعه به مصرف بیشتر و صحیح داروهای گیاهی می‌باشد (کشفی‌ناب، ۱۳۸۹، ص ۷۳).

تنوع اکولوژیکی جغرافیای ایران، وجود ۱۱ اقلیم از ۱۳ اقلیم شناخته‌شده جهان و همچنین وجود ۳۰۰ روز آفتابی در سال موجب شده است تا ایران از تنوع گیاهی قابل توجهی برخوردار باشد و تعداد گونه‌های گیاهی شناخته‌شده در آن بیش از ۸۰۰۰ گونه باشد که از میان این گونه ۲۳۰۰ آن‌ها دارویی است. وجود این استعدادها اهمیت این مهم را یادآوری می‌کند که اگر به تولید داروهای گیاهی به‌صورت یک ضرورت ملی در چارچوب یک برنامه مشخص توجه شود می‌تواند کمک زیادی به سلامت جامعه و اقتصاد کشور کند. با وجود این تنوع گیاهی و پیشینه تاریخی در استفاده از گیاهان در درمان، متأسفانه شرایط تولید، عرضه و مصرف داروهای گیاهی در ایران مطلوب نیست. داروهای گیاهی در سیستم بهداشت و درمان ایران جایگاه مطلوبی ندارند. سرانه مصرف داروهای شیمیایی در ایران بالاست و تنها ۴ درصد از داروهای موجود در بازار ایران گیاهی است. در کشورهایی مانند چین، آلمان و فرانسه مصرف داروهای گیاهی به دلیل آموزش صحیح و آشنایی مردم با آن‌ها بسیار گسترده‌تر از ایران است (امیری و زارع، ۱۳۹۳، ص ۲۰۱).

استفاده از داروهای گیاهی در چند سال اخیر با گرایش مردم به مصرف داروهای طبیعی به دلیل عوارض جانبی کمتر به نسبت داروهای شیمیایی شیوع پیدا کرده و توجه جهانیان به این بحث بیشتر شده است. از سوی دیگر تأکید سازمان بهداشت جهانی در جایگزینی تدریجی مواد طبیعی به جای مواد شیمیایی موجب شده تا کشورهای مختلف جهان نسبت به سرمایه‌گذاری، برنامه‌ریزی، کشت و تولید



انبوه گیاهان دارویی در سطوح صنعتی و استفاده از آن در صنایع دارویی، بهداشتی و غذایی اقدام کنند (امیری و زارع، ۱۳۹۳، ص ۲۰۵). جایگاه داروهای گیاهی در توسعه اقتصادی، زیست‌محیطی و اشتغال‌زایی به حدی است که می‌توان امروزه روند تعمیق و احیای آن را به‌ویژه در جهت افزایش صادرات غیرنفتی به‌عنوان یکی از شاخه‌های اصلی توسعه اقتصاد ملی در کشور مدنظر قرارداد. چشم‌انداز آتی این صنعت نوید سرمایه‌گذاری‌های کلان در این صنعت را توجیه می‌کند.

## ۲-۶- پیشینه پژوهش

مطالعات در حوزه‌ی راهبرد تولید، از لحاظ متغیرها و ارتباطات مورد مطالعه، به چند دسته اصلی قابل تقسیم است. دسته اول به بررسی ارتباط میان اولویت‌ها (یا قابلیت‌های) رقابتی پرداخته‌اند و میزان اهمیت و نوع رابطه آن‌ها را با یکدیگر مورد بررسی قرار داده‌اند. دسته دوم تأثیر راهبرد تولید بر عملکرد (عمدتاً عملکرد کسب‌وکار) و دسته سوم ارتباط راهبرد تولید را با متغیرهای دیگری نظیر شرایط محیطی و یا تکنولوژی را بررسی نموده‌اند. در جدول ۲ به قسمتی از پیشینه پژوهش‌های گذشته پرداخته می‌شود. همچنین باید یادآور شد که در بیشتر مطالعات این حوزه، هنگامی که از راهبرد تولید صحبت می‌شود، اولویت‌ها یا قابلیت‌های رقابتی مدنظر بوده و به‌عنوان ابعاد راهبرد تولید مورد بررسی قرار گرفته‌اند؛

جدول ۲- خلاصه پیشینه پژوهش‌های انجام شده

محقق	عنوان	نمونه / روش تحقیق	خروجی
Hallgren (et al, 2011)	مدل ترکیبی از اولویت‌های رقابتی	مطالعه تجربی ۲۱۱ نمونه از صنایع قطعه‌سازی، اتومبیل و الکترونیک در هفت کشور،	رابطه مثبت کیفیت و قابلیت تحویل با یکدیگر و اظهار به‌نوعی توازن در انتخاب میزان انعطاف‌پذیری و کاهش هزینه‌ها
Saarijärvi (et al, 2012)	ارزیابی اولویت‌های رقابتی در زنجیره تأمین صنایع غذایی بسته‌بندی‌شده در برزیل	مطالعه موردی ۴ زنجیره تأمین	با توجه به محدود بودن منابع در شبکه تأمین و بده بستان میان اولویت‌های رقابتی، برای سازگاری انتخاب اولویت رقابتی می‌بایست از فرآیندهای ایجاد ارزش‌ایده‌آل در زنجیره تأمین استفاده شود
Sayem et (al, 2018)	هماهنگی در تولید بین-المللی؛ نقش اولویت‌های رقابتی با توجه به امکانات جهانی پراکنده	مورد کاوی چندگانه ۴ شرکت با تأسیسات پراکنده جهانی،	دیدگاه جامع از هر دو مکانیزم‌های هماهنگی رسمی و غیررسمی را برای بهبود دو بعد کیفیت و انعطاف‌پذیری، مکانیزم‌های غیررسمی برای دستیابی به رهبری در زمان تحویل و مکانیزم‌های هماهنگی رسمی برای بهبود رقابت در هزینه



محقق	عنوان	نمونه / روش تحقیق	خروجی
Idris & Naqshbandi, 2018	بررسی اولویت‌های رقابتی در بخش خدمات کشور هند	۱۶۶ نمونه از ۵ صنعت مختلف، مطالعه تجربی	در صنایع هتل و تعمیر خودرو تمرکز بر کنترل هزینه؛ در حالی که بیمارستان‌ها و بانک‌ها و کالج‌های خصوصی کیفیت و تحویل را به عنوان اولویت رقابتی برگزیده‌اند
(chi, 2010)	استراتژی رقابتی شرکت‌ها در صنایع نساجی	تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی ۲۰۲ نمونه از صنعت نساجی	در شرکت‌های با عملکرد بالاتر کیفیت و قابلیت تحویل تمرکز زیادی داشته‌اند و هزینه و انعطاف‌پذیری از اهمیت کمتری برخوردار بوده است. در طرف دیگر شرکت‌های با عملکرد پایین، از میان اولویت‌های رقابتی به هزینه اهمیت بیشتری داده‌اند
Rebolledo & Jobin, (2013)	بررسی ارتباط استراتژی‌های مختلف تولید با شیوه‌های مختلف خرید	داده‌های بررسی از کارخانه‌های تولیدی در کشورهای توسعه‌یافته، تجزیه خوشه‌ای و تحلیل واریانس	طبقه‌بندی صنایع؛ طبقه اول با عنوان مطابق با کیفیت مهم‌ترین اولویت خود را کیفیت و نوآوری قرار داده‌اند، طبقه دوم به نام محافظه‌کاران، بیشترین تأکید را بر کاهش هزینه دارند و طبقه سوم یعنی نگه‌دارندگان زمان، بر سرعت و قابلیت تحویل متمرکز شده‌اند. محققین اما رابطه مشخصی میان راهبرد تولید و راهبرد خرید مشاهده نکرده‌اند
Krol & Boström, (2018)	ارزیابی مهم‌ترین اولویت‌های رقابتی در یک محیط با هزینه بالا	شرکت‌های تولیدی در اقتصاد با هزینه کم سوئد و هزینه بالای آلمان، تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی با مورد کاوی چندگانه	بازر نظر گرفتن هفت اولویت رقابتی هزینه، کیفیت، نوآوری، خدمات، قابلیت تحویل، انعطاف‌پذیری و ثبات در محیط‌های با هزینه زیاد به این نتیجه رسیدن در محیط‌های اقتصادی با هزینه بالا کیفیت و پس از آن تحویل، هزینه و انعطاف‌پذیری معیار موفقیت در رقابت هستند

(جدول ۲: منبع محقق ساخته)

با توجه به اینکه در پژوهش‌های گذشته، کم‌تر پژوهشی یافت می‌شود که به صورت مستقیم به موضوع الزامات رقابتی تولید صنعت داروهای گیاهی پرداخته باشد، پژوهش حاضر از منظر موضوع دارای نوآوری ویژه‌ای است. همچنین تأکید بر نظر خبرگان و استفاده از رویکرد آمیخته در روش تحقیق استفاده شده، مقایسه نتایج حاصله و ارائه پیشنهادات به منظور بهبود وضعیت فعلی با استفاده از اولویت ارائه شده از هر دو روش و مبتنی بر نظرات خبرگان، از دیگر جنبه‌های نوآوری این پژوهش است.



### ۳- روش تحقیق

پژوهش حاضر از دو مرحله کمی و کیفی تشکیل شده است. این پژوهش در مرحله کیفی در زمره پژوهش‌های بنیادی و در مرحله کمی، کاربردی محسوب می‌شود. از نظر راهبرد پژوهش نیز می‌توان عنوان کرد که پژوهش حاضر از نوع طرح آمیخته همگراست که هم‌زمان به صورت روش تحقیق کیفی عمومی و با بهره‌گیری از شواهد مربوط به مستندات و گزارش‌ها و کدگذاری و تحلیل مضمون مصاحبه‌های صادرکنندگان برتر داروهای گیاهی، الزامات تولید رقابت محور در صنعت داروهای گیاهی شناسایی و تحلیل می‌شود و در مرحله کمی به صورت پیمایشی و تحلیل ماتریس اهمیت-عملکرد الزامات شناسایی شده اولویت‌بندی می‌گردند. در این پژوهش از روش‌های مطالعه کتابخانه‌ای (اسنادی)، مصاحبه‌های میدانی و تکمیل پرسشنامه استفاده شده است. همچنین از نظر هدف پژوهش، در مرحله کیفی، اکتشافی بوده و در مرحله کمی، توصیفی است. به منظور گردآوری داده‌های پایه و تحدید و تدقیق موضوع ابتدا از روش کتابخانه‌ای (اسنادی) استفاده شده و در ادامه به دلیل عدم بومی‌سازی مناسب ادبیات موجود پیرامون موضوع راهبرد تولید، پژوهشگر از طریق انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان، داده‌های لازم را جمع‌آوری کرده و در ادامه به منظور اولویت‌بندی و تحلیل روابط میان الزامات رقابتی شناسایی شده از پرسشنامه تحلیل اهمیت عملکرد (IPA) استفاده کرد. همچنین متناسب با روش تحلیل مضمون، از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی برای انجام مصاحبه‌ها استفاده شد که طی آن با انجام ۷ مصاحبه با خبرگان صنعت داروهای گیاهی، پژوهشگر به کفایت نظری رسید. به منظور سنجش روایی پرسشنامه IPA از روش روایی محتوا استفاده شد ولی از آنجا که IPA یکی از روش‌های تحقیق در عملیات نرم است، نیازی به سنجش پایایی ندارد. به منظور تجربه و تحلیل اطلاعات نیز از دو روش تحلیل مضمون و تحلیل اهمیت-عملکرد استفاده شد. ویژگی‌های توصیفی جامعه آماری مصاحبه‌شونده به قرار جدول ۳ است؛ همچنین خبرگان تکمیل‌کننده پرسشنامه IPA دارای ویژگی‌های کلی از قبیل تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر مرتبط با صنعت داروهای گیاهی و حداقل ۵ سال سابقه کار در سطوح مدیریتی شرکت‌های تولید و توزیع‌کننده این محصولات بودند که به جهت رعایت اختصار از پرداخت به جزئیات مشخصات هر یک پرهیز شد.



جدول ۳- ویژگی‌های توصیفی جامعه آماری مصاحبه شونده

ردیف	سمت / تخصص	تحصیلات
۱	مدیرعامل مجتمع صنایع دینه ایران	دکتری تخصصی
۲	مدیر تولید و ساخت شرکت توفیق دارو	کارشناسی ارشد
۳	عضوستان توسعه فناوری گیاهان دارویی و طب سنتی معاونت علمی ریاست جمهوری	دکتری تخصصی
۴	ریاست انجمن تولید کنندگان داروها و فرآورده‌های گیاهان دارویی	دکتری تخصصی
۵	دبیر کارگروه تخصصی بذر و اندام تکثیری گیاهان دارویی و عضو هیئت علمی وزارت جهاد کشاورزی	دکتری تخصصی
۶	مدیرعامل شرکت دارویی زردبند و عضو کارگروه تدوین استانداردها در گیاهان دارویی و فرآورده‌های با منشأ گیاهی	کارشناسی ارشد
۷	عضو هیئت علمی پژوهشکده گیاهان دارویی جهاد دانشگاهی	دکتری تخصصی

(جدول ۳: منبع محقق ساخته)

### ۳-۱- روش تحلیل مضمون

تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. مضمون، چیز مهمی درباره سؤال تحقیق است و تا حدی معنی و مفهوم الگوی موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان می‌دهد (Braun & Clarke, 2006, p 88). در واقع یک مضمون، الگویی است که در داده‌ها یافت می‌شود و حداقل به توصیف و سازماندهی مشاهدات و حداکثر به تفسیر جنبه‌هایی از پدیده مورد بررسی می‌پردازد (Boyatzis, 1998, p 26). شبکه مضامین بر اساس یک رویه مشخص این چنین نظام‌مند می‌شوند که: الف) مضامین پایه شامل کدها و نکات کلیدی موجود در متن، ب) مضامین سازمان‌دهنده شامل مقولات به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه و ج) مضامین فراگیر شامل مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به عنوان یک کل. سپس این مضامین به صورت نقشه‌های شبکه و ب رسم می‌شوند که در آن مضامین برجسته هر یک از سه سطح همراه با روابط میان آنها نشان داده می‌شود (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۱۵۵).

### ۳-۲- تحلیل اهمیت عملکرد

تحلیل اهمیت-عملکرد به عنوان یک ابزار ارزشیابی، از طریق ایجاد تجسمی داده‌هایی که بازخور فوری فراهم می‌کند، می‌تواند برای تصمیم‌گیری‌های بهبودی سریع و اثربخش مورد استفاده قرار گیرد و در نهایت استراتژی‌های شهودی جذابی برای یک



صنعت ارائه و اولویت‌های آن‌ها را برای اجرا مشخص می‌سازد (آذر و همکاران، ۱۳۹۵، ص ۳۲۴). همچنین این روش یک ابزار تصمیم‌گیری تشخیصی اساسی است که شناسایی و اولویت‌بندی، بسیج و استقرار منابع کمیاب، هماهنگ‌سازی تلاش‌های برنامه‌ریزی افزایش رقابت نسبی را تسهیل می‌کند. مزیت کلیدی IPA اثر هم‌افزایی آن در بررسی هم‌زمان نظرات خبرگان از اهمیت ویژگی‌های کلیدی محصول مورد مطالعه و رضایت از عملکرد این ویژگی‌ها است. نحو عمل این تکنیک بدین صورت است که بعد از شناسایی مؤلفه‌های مسئله، آنها را طی پرسشنامه‌ای دو وجهی طرح‌ریزی کرده و از خبرگان می‌خواهد که میزان اهمیت و عملکرد هر یک از مؤلفه‌ها را با نمراتی مشخص کنند. در گام سوم از میانگین هندسی استفاده شده و نظرات همه خبرگان یکپارچه می‌شود و در گام چهارم ارزش آستانه جهت تعیین خانه‌های ماتریس IPA از طریق محاسبه میانگین حسابی مجموعه همه داده‌ها در بخش قبلی استفاده می‌گردد؛ در گام بعدی موقعیت نسبی هر یک از عوامل شناسایی شده بر روی ماتریس IPA مشخص شده و در نهایت در گام نهایی اولویت‌بندی عوامل از طریق محاسبه شکاف بین اهمیت و عملکرد آنها تعیین می‌گردد (آذر و همکاران، ۱۳۹۵، ص ۲۸۲).

#### ۴- تجزیه و تحلیل و یافته‌های پژوهش

##### ۴-۱- اجرای روش تحلیل مضمون

به منظور تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها از روش تحلیل مضمون بدین ترتیب استفاده می‌شود که ابتدا اقدام به کدگذاری هر مصاحبه نموده و کدهای استخراج شده ذیل هر یک از مضامین دسته‌بندی می‌شوند؛ در گام بعدی هر یک از مضامین پایه را در گروه‌های بزرگتری با عنوان مضامین سازمان‌دهنده جایگذاری می‌شوند و در نهایت مضمون فراگیر ایجاد می‌گردد. از مجموع ۷ مصاحبه انجام شده ۴۹۷ کد به دست آمد که از این بین ۳۹۱ مورد آن مورد قبول واقع شد و سپس از این تعداد کد، ۲۴۴ مضمون پایه و ۱۳ مضمون سازمان‌دهنده و ۴ مضمون فراگیر استخراج شد. از آنجایی که حجم مصاحبه‌های پیاده‌شده و کدها و مضامین پایه استخراج شده بسیار زیاد است، پرداختن به سطح جزئیات روش تحلیل مضمون از حوصله این پژوهش خارج است و به منظور نشان دادن نمونه‌ای کوچک از فرایند انجام روش مذکور در جدول ۴ تعبیه شده و همچنین شبکه مضامین بر اساس این جدول به صورت شکل ۱ ارائه شده است.



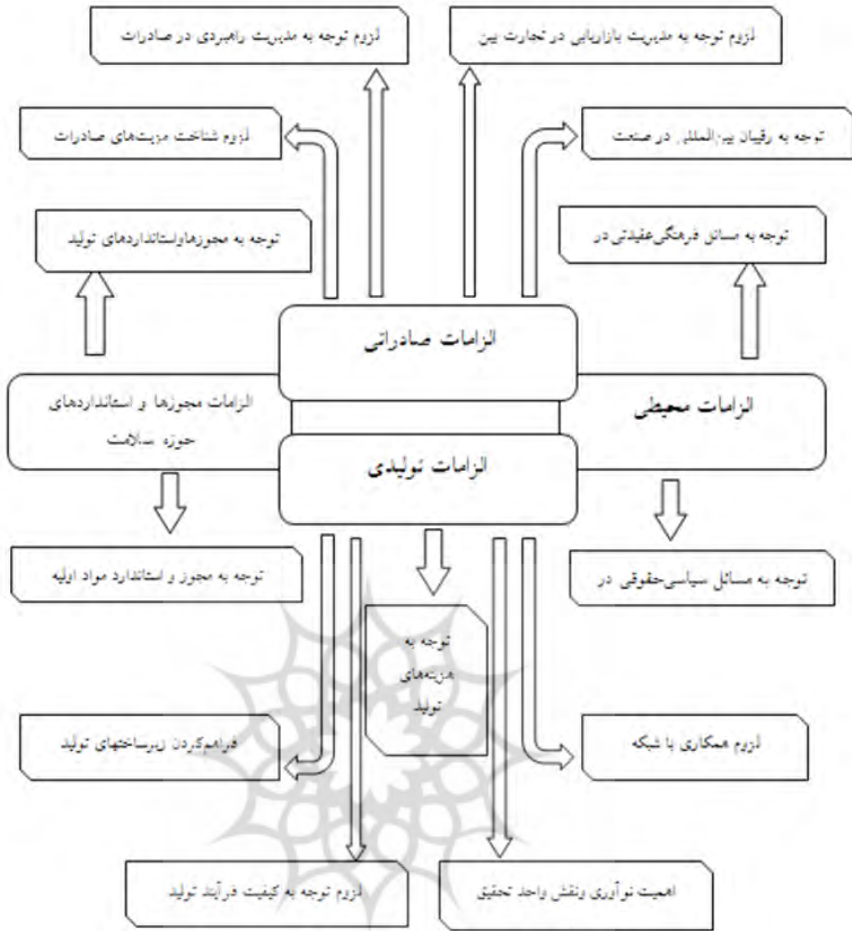


جدول ۴- نمونه فرایند اجرایی روش تحلیل مضمون

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	گزیده مصاحبه ها	
الزامات صادراتی	شناخت مزیت های صادرات داروهای گیاهی	توجه به داروهای گیاهی	توجه دوباره به داروهای گیاهی بعد از رشد و توسعه داروسازی شیمیایی	
		ظرفیت تولید داروهای گیاهی	ظرفیت بومی و سنتی داروهای گیاهی به دلیل مقتضیات فرهنگی ایران	
	مدیریت راهبردی در صادرات داروهای گیاهی	هدف گذاری صادراتی	هدف گذاری صادراتی برای حضور در بازارهای بین الملل	
		بازارهای هدف	شناخت بازارهای هدف داروهای گیاهی	
الزامات مجوزها و استانداردهای حوزه سلامت	مجوزها و استانداردهای فرآیند تولید داروهای گیاهی	استاندارد GMP	انطباق فرآورده های گیاهی با استانداردهای بین الملل تولید GMP	
		استانداردسازی مدارک	اهمیت سیستم مدارک و اسناد بین الملل	
	مجوز و استانداردهای مواد اولیه داروهای گیاهی	مواد اولیه استاندارد	تولید مواد اولیه به صورت صنعتی و استاندارد	
		مواد اولیه باکیفیت	تولید مواد اولیه با مشخصه های کیفی یکسان	
الزامات تولیدی	نوآوری و نقش ویژه واحد تحقیق و توسعه	تحقیق و توسعه	توجه به واحد تحقیق و توسعه	
		توسعه روش تولید	اهمیت استفاده از روش های جدید تولید داروهای گیاهی	
	همکاری با شبکه تأمین و رقیبان داخلی	همکاری با رقیبان	تسهیم دانش در همکاری با تولیدکنندگان گیاهان دارویی	
			قدرتمندتر شدن شرکت های تولیدکننده گیاهان دارویی با ایجاد تعاونی	
الزامات محیطی	مسائل فرهنگی عقیدتی صنعت داروهای گیاهی	خودباوری در صادرات	عدم وجود خودباوری تولیدکنندگان ایرانی برای صادرات به بهترین کشورهای دنیا	
		تناسب ظاهری دارو	تناسب شکل ظاهری دارو با فرهنگ های مختلف	
	مسائل سیاسی- حقوقی صنعت داروهای گیاهی	مدیریت نرخ ارز	ضعف مدیران کلان در کنترل نرخ ارز	
		مقابله با تحریم	شرایط پیچیده حضور در بازارهای بین الملل به دلیل تحریم	

(جدول ۴: منبع محقق ساخته)





شکل ۱- شبکه مضامین حاصل از روش تحلیل مضمون

### ۲-۴- اولویت‌بندی الزامات رقابتی تولید از دیدگاه خبرگان

به دلیل اهمیت تحلیل کیفی، از فراوانی هر یک مضامین سازمان دهنده در تمام مصاحبه به عنوان معیاری برای اولویت‌بندی الزامات رقابتی استفاده شد و نتایج آن به صورت جدول ۵ نشان داده شده است

جدول ۵- اولویت‌بندی الزامات رقابتی برآمده از نظر خبرگان

فراوانی	الزامات رقابتی
۶۹	لزوم توجه به مدیریت بازرگانی در تجارت بین‌المللی داروهای گیاهی
۴۳	لزوم توجه به کیفیت فرآیند تولید داروهای گیاهی



فراوانی	الزامات رقابتی
۴۱	لزوم شناخت مزیت‌های صادرات داروهای گیاهی
۳۶	توجه به مجوزها و استانداردهای تولید داروهای گیاهی
۳۳	لزوم همکاری با شبکه تأمین و رقیبان داخلی
۳۰	فراهم کردن زیرساخت‌های تولید داروهای گیاهی
۲۹	توجه به قیمت و هزینه‌های تولید
۲۶	توجه به رقیبان بین‌المللی در صنعت داروهای گیاهی
۲۳	لزوم توجه به مدیریت راهبردی در صادرات داروهای گیاهی
۲۱	توجه به مسائل سیاسی حقوقی در عرصه بین‌المللی
۱۵	توجه به مسائل فرهنگی عقیدتی در عرصه بین‌المللی
۱۴	توجه به مجوز و استاندارد مواد اولیه داروهای گیاهی
۱۰	اهمیت نوآوری و نقش واحد تحقیق و توسعه

(جدول ۵: منبع محقق ساخته)

### ۴-۳- اجرای روش تحلیل اهمیت-عملکرد

#### گام اول: اخذ داده

در این مرحله نظرات نوزده نفر از مدیران شرکت‌های تولیدکننده داروهای گیاهی که دارای سمت‌های مرتبط با صادرات داروهای گیاهی هستند از طریق تکمیل پرسشنامه جمع‌آوری گردید.

#### گام دوم: میانگین هندسی

در این گام از میانگین هندسی برای یکپارچه کردن نظرات همه‌ی خبرگان استفاده می‌شود؛ جدول ۶ نشان‌دهنده نمرات نهایی محاسبه‌شده برای هریک از متغیرهای استراتژیک در دو بعد اهمیت و عملکرد با توجه به نظرات خبرگان است.

#### جدول ۶- نمرات اهمیت و عملکرد هر یک از اولویت‌های رقابتی

اولویت رقابتی	عملکرد	اهمیت	اولویت رقابتی	عملکرد	اهمیت
کاهش هزینه تولید	۳۸۶/۲	۳۵۲/۳	سرعت تحویل	۵۶۸/۲	۳۱۳/۳
افزایش بهره‌وری	۳۰۸/۲	۹۸۱/۳	قابل تطابق با ویژگی مدنظر مشتری	۲۱۱/۲	۰۹۶/۴
کاهش هزینه موجودی	۶۸۰/۲	۵۶۳/۳	نوآوری محصول	۳۵۸/۲	۹۹۳/۳
قیمت رقابتی‌تر	۶۴۷/۲	۶۵۶/۳	نوآوری فرآیند	۴۸۳/۲	۷۹۲/۳
عملکرد بهتر	۶۳۶/۲	۳۴۹۴/۴	محصول دوستدار محیط‌زیست	۶۰۷/۲	۳۸۰/۳
محصول پایداری کیفیت	۸۹۷/۲	۷۷۶/۳	فرآیند دوستدار محیط‌زیست	۶۰۷/۲	۳۲۰/۳



اولویت رقابتی	عملکرد	اهمیت	اولویت رقابتی	عملکرد	اهمیت
قابل اطمینان و استاندارد	۴۵۹/۲	۴۰۱/۴	خدمات پس از فروش	۲۳۹/۲	۲۲۱/۳
انعطاف در طراحی	۴۷۴/۲	۴۷۲/۳	تبلیغات	۶۰۵/۲	۲۴۹/۴
انعطاف در حجم	۷۰۴/۲	۴۳۶/۳	خدمت‌رسانی در یک بازار گسترده	۷۳۶/۲	۶۹۱/۳
انعطاف ترکیب محصول	۷۰۴/۲	۱۷۶/۳	خدمات مشتری	۵۱۴/۲	۳۴۵/۳
انعطاف طیف گسترده محصول	۵۹۱/۲	۱۶۶/۳	دانش فنی افراد	۳۷۲/۲	۶۶۶/۳
قابلیت اعتماد به تحویل	۷۰۴/۲	۲۹۰/۳	همکاری زنجیره تأمین	۳۷۹/۲	۶۴۸/۳

(جدول ۶: منبع محقق ساخته)

### گام سوم: ارزش آستانه

ارزش آستانه جهت تعیین خانه‌های ماتریس تحلیل اهمیت-عملکرد به کار می‌رود. جهت تعیین ارزش آستانه از میانگین حسابی استفاده می‌شود. با بهره‌گیری از فرمول فوق، ارزش آستانه‌ی اهمیت و ارزش آستانه عملکرد برابر مقادیر زیر می‌گردد:

ارزش آستانه اهمیت = ۳,۶۳	ارزش آستانه عملکرد = ۲,۵۳
--------------------------	---------------------------

### گام چهارم: موضع یابی

موقعیت نسبی هر یک از متغیرهای استراتژیک بر روی ماتریس اهمیت-عملکرد معین می‌شود. تحلیل اهمیت-عملکرد به وسیله یک ماتریس دوبعدی ساختاردهی شده که محور افقی آن عملکرد و محور عمودی آن اهمیت را نشان می‌دهد. بر همین اساس این ماتریس به چهار ربع تقسیم می‌شود و به صورت شکل ۲ برای متغیرهای مسئله پژوهش قابل ملاحظه است.

در ربع اول که محور تمرکز خواهد بود اولویت‌های ادراک شده برای پاسخ‌دهندگان بسیار مهم است، اما سطح عملکرد فعلی نسبتاً پایین است. این ربع ضعف اساسی سازمان را نشان می‌دهد؛ به عبارتی شاخص‌هایی که در این ناحیه قرار گرفته‌اند اگر به‌زودی بهبود فوری روبرو نشوند شرکت‌های تولیدکننده داروهای گیاهی را با معضلات زیادی روبرو می‌سازند. این موارد شامل متغیرهای زیر است:

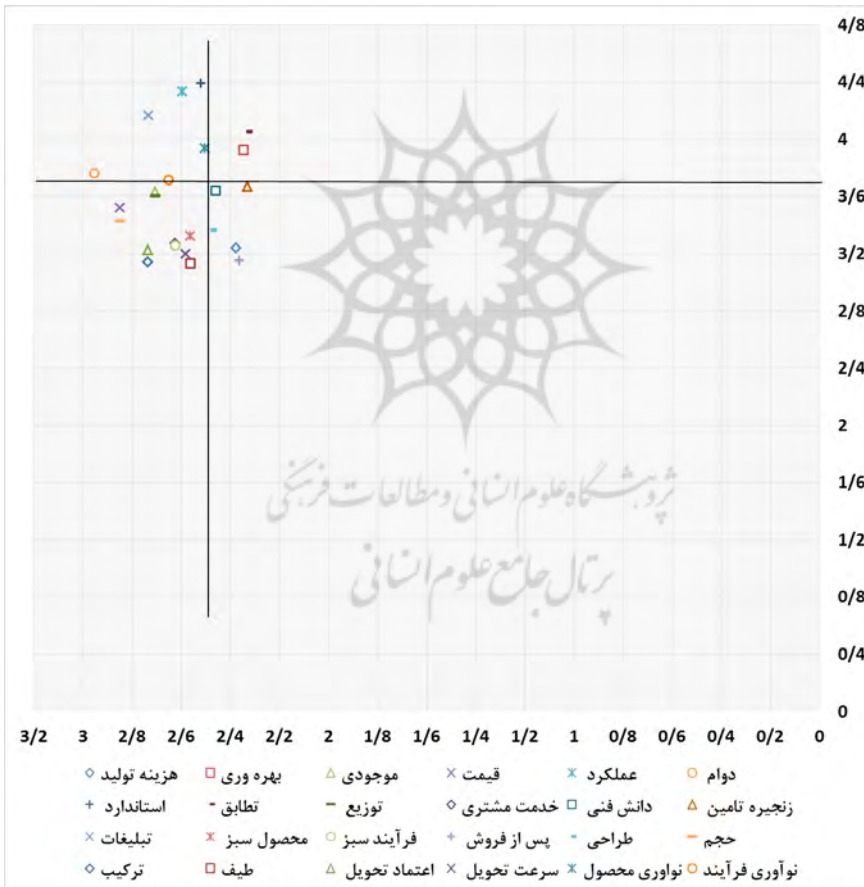
- بهره‌وری شرکت
- داروی قابل اطمینان و با استاندارد دارویی
- قابلیت تطبیق دارو با ویژگی موردنظر مشتری خارجی



- نوآوری در داروهای گیاهی
- نوآوری در فرآیند تولید
- دانش فنی افراد
- همکاری زنجیره تأمین

ربع دوم گویای ادامه مسیر است؛ به عبارتی شاخص‌هایی که در این ناحیه قرار گرفته‌اند در وضعیت مناسبی قرار دارند و تقویت آن‌ها در آینده می‌تواند موجب بهبود سطح رقابت شرکت در سطح بین‌المللی شود که شامل متغیرهای زیر است:

- ارائه قیمت رقابتی‌تر
- عملکرد بهتر داروهای گیاهی و ضریب تأثیر آن
- پایداری کیفیت



شکل ۲- نمودار موضع‌یابی اولویت‌های رقابتی - منبع محقق ساخته



در ربع سوم باید منابع محدودی را صرف کرد؛ مشخصه‌های ادراک‌شده در این ربع از نظر اهمیت و عملکرد، پایین ارزیابی می‌شوند. اگرچه سطح عملکرد در اینجا پایین است اما مدیران نباید در این بخش تمرکز زیادی داشته باشند. متغیرهای این ربع شامل موارد ذیل است:

کاهش هزینه‌های تولید	تبلیغات
تغییر در طراحی، ویژگی و عملکرد داروها	توزیع گسترده
خدمات مشتری خاص	خدمات پس از فروش

اتلاف منابع در مورد متغیرهای استراتژیک واقع در ربع چهارم اتفاق می‌افتد و به عبارتی منابع اختصاص‌یافته به این ویژگی‌ها بیش از مقدار موردنیاز است. متغیرهای قرار گرفته در ربع چهارم شامل موارد زیر هستند:

هزینه‌های موجودی	قابلیت اعتماد به تحویل دارو
تغییر حجم تولید داروهای گیاهی	سرعت فرآیند شرکت از دریافت سفارش تا تحویل
ترکیب انواع مختلف داروهای گیاهی	تولید محصولات دارویی دوستدار محیط‌زیست
تنوع گسترده داروی گیاهی	توجه به فرآیند دوستدار محیط‌زیست

### گام پنجم:

رده‌بندی متغیرهای استراتژیک بر اساس شکاف اهمیت و عملکردی‌شان، مطابق با جدول زیر است.

جدول ۷- اولویت‌بندی قابلیت‌های رقابتی بر اساس شکاف اهمیت عملکرد منبع محقق

اولویت	نام مشخصه	وزن مشخصه	وزن نرمال
۱	محصول قابل اطمینان و دارای استاندارد دارویی	۸/۵۴۶	۰/۰۸۵
۲	قابلیت تطابق دارو عرضه‌شده با ویژگی موردنظر مشتری خارج از کشور	۷/۷۲۱	۰/۰۷۷
۳	کیفیت عملکرد داروهای گیاهی و ضریب تأثیر آن	۷/۴۵۲	۰/۰۷۴
۴	تبلیغات	۶/۹۸۱	۰/۰۶۹
۵	افزایش بهره‌وری شرکت	۶/۶۶۳	۰/۰۶۶
۶	نوآوری در داروهای گیاهی	۶/۵۲۷	۰/۰۶۵
۷	نوآوری در فرآیند تولید	۴/۹۶۴	۰/۰۴۹
۸	بهره‌برداری از دانش فنی افراد	۴/۷۴۳	۰/۰۴۷



۰/۰۴۶	۴/۶۳۰	همکاری زنجیره تأمین و شبکه عرضه	۹
۰/۰۳۶	۳/۶۸۹	ارائه قیمت رقابتی تر نسبت به رقبا	۱۰
۰/۰۳۵	۳/۵۲۶	توزیع گسترده	۱۱
۰/۰۳۴	۳/۴۶۴	تغییر در طراحی، ویژگی و عملکرد داروها	۱۲
۰/۰۳۳	۳/۳۲۲	داروی گیاهی با پایداری کیفیت در دوره مشخص مصرف	۱۳
۰/۰۳۲	۳/۲۳۸	کاهش هزینه‌های تولید (کارگر، مواد اولیه، سربار)	۱۴
۰/۰۳۱	۳/۱۶۱	خدمات پس از فروش (پیگیری برند در بازار خارجی)	۱۵
۰/۰۳۱	۳/۱۴۸	کاهش هزینه‌های موجودی	۱۶
۰/۰۲۷	۲/۷۷۹	خدمات مشتری خاص	۱۷
۰/۰۲۶	۲/۶۱۲	تولید محصولات دارویی دوستدار محیط‌زیست	۱۸
۰/۰۲۴	۲/۴۶۱	سرعت فرآیند شرکت از دریافت سفارش تا تحویل	۱۹
۰/۰۲۵	۲/۵۱	تغییر حجم تولید داروهای گیاهی در پاسخ به نوسانات	۲۰
۰/۰۲۳	۲/۳۶۶	توجه به فرآیند دوستدار محیط‌زیست	۲۱
۰/۰۱۹	۱/۹۲۹	قابلیت اعتماد به تحویل دارو	۲۲
۰/۰۱۸	۱/۸۱۹	تنوع گسترده داروی گیاهی	۲۳
۰/۰۱۵	۱/۵۰۰	ترکیب انواع داروهای گیاهی	۲۴

(جدول ۷: منبع محقق ساخته)

## ۵- بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

### ۵-۱- بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس مطالعات صورت گرفته، در این پژوهش تلاش شده است تا عوامل و شاخص‌های الزامات رقابتی تولید با مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه و توزیع پرسشنامه به دست آید و با استفاده از تلفیق تکنیک‌های کمی و کیفی تعیین اهمیت و اولویت‌بندی گردد. یک روش محبوب ارائه ادغام در روش آمیخته همگرا، استفاده از یک جدول است که نتایج حاصل از هر دو منبع داده‌ها (کمی، کیفی) را بیان می‌کند. این جدول که نمایش مشترک نامیده می‌شود نتایج را به نحوی که خواننده به راحتی بتواند با هم مقایسه کند نمایش داده و وجوه اشتراک و افتراق هر دو دیدگاه را به خوبی نمایان می‌سازد. این جدول به صورت شکل ۳ قابل ملاحظه است.







شکل ۳- نمایش مشترک داده‌های کمی و کیفی - منبع محقق ساخته

طبق گام‌های روش تحقیق کیفی، از جمله مصاحبه با خبرگان و کدگذاری تلاش گردید که مهم‌ترین الزامات رقابتی تولید داروهای گیاهی برای حضور در عرصه بین‌المللی ارائه شود و طبق گام‌های روش تحقیق کمی، از جمله پرسشنامه و تحلیل اهمیت-عملکرد مهم‌ترین اولویت‌های رقابتی تولید رتبه‌بندی شد که این اولویت‌بندی به صورت جدول ۸ نمایش داده شده است.

جدول ۸- رتبه‌بندی داده‌های کیفی و کمی - منبع محقق ساخته

	رتبه‌بندی کمی	رتبه‌بندی کیفی
۱	محصول قابل اطمینان و دارای استاندارد دارویی	لزوم توجه به مدیریت بازاریابی در تجارت بین‌المللی داروهای گیاهی
۲	قابلیت تطابق دارو عرضه‌شده با ویژگی موردنظر مشتری خارج از کشور	لزوم توجه به کیفیت فرآیند تولید داروهای گیاهی
۳	کیفیت عملکرد داروهای گیاهی و ضریب تأثیر آن	لزوم شناخت مزیت‌های صادرات داروهای گیاهی



رتبه‌بندی کمی	رتبه‌بندی کیفی
۴	توجه به مجوزها و استانداردهای تولید داروهای گیاهی
۵	افزایش بهره‌وری شرکت
۶	نوآوری در داروهای گیاهی
۷	نوآوری در فرآیند تولید
۸	بهره‌برداری از دانش فنی افراد
۹	همکاری زنجیره تأمین و شبکه عرضه
۱۰	ارائه قیمت رقابتی‌تر نسبت به رقبا
۱۱	توزیع گسترده
۱۲	تغییر در طراحی، ویژگی و عملکرد داروها
۱۳	داروی گیاهی با پایداری کیفیت در دوره مشخص مصرف
۱۴	کاهش هزینه‌های تولید (کارگر، مواد اولیه، سربار)
۱۵	خدمات پس از فروش (پیگیری برند در بازار خارجی)
۱۶	کاهش هزینه‌های موجودی
۱۷	خدمات مشتری خاص
۱۸	تولید محصولات دارویی دوستدار محیط‌زیست
۱۹	سرعت فرآیند شرکت از دریافت سفارش تا تحویل
۲۰	تغییر حجم تولید داروهای گیاهی در پاسخ به نوسانات
۲۱	توجه به فرآیند دوستدار محیط‌زیست
۲۲	قابلیت اعتماد به تحویل دارو
۲۳	تنوع گسترده داروی گیاهی
۲۴	ترکیب انواع مختلف داروهای گیاهی



## ۵-۲- پیشنهادها

پیشنهادهای عملیاتی: پژوهش جاری در صدد است تا با توصیه‌هایی از جنبه الزامات رقابتی به فعالین صنعت داروهای گیاهی، آنها را برای حضور در بازارهای جهانی مهیا رقابت کند و با اولویت‌بندی این الزامات، فرایند تصمیم‌گیری مدیران را تسهیل نماید. آنچه در شرایط فعلی می‌نماید، جز اقداماتی نافرجام و افسارگسیخته باری به هر جهت نیست که بعد ۹۰ سال حضور در صحنه تولید داروهای گیاهی، تولیدکنندگان نتوانستند جایگاهی برای خود در بازارهای جهانی دست‌وپا کنند. رشد غیر متوازن در این صنعت باعث شده توانمندیهای برتر در قسمت‌هایی از زنجیره ارزش به دلیل نقصان در حلقه‌های دیگر زنجیره ارزش بی‌اعتبار شود و سبب فاصله فاحش با کشورهای شود که ظرفیت‌های کمتری نسبت به کشور ما دارند اما با اصرار بر رقابت در عرصه بین‌الملل، در دنیا شناخته شوند.

**اقدام‌های پیشنهادی جهت بهبود فوری:** اولویت‌های زیر ضعف اساسی تولیدکنندگان داروهای گیاهی است که از نتایج روش تحلیل اهمیت-عملکرد به دست آمده و متناسب با هر اولویت با استفاده از نظر خبرگان اقداماتی پیشنهاد شده است.

- مهم‌ترین اولویت رقابتی برآمده از تحلیل اهمیت-عملکرد بحث تولید قابل اطمینان و مجهز به استانداردها و مجوزهای تولید است که مصاحبه‌شوندگان نیز به صورت متعدد به این مبحث اشاره کرده‌اند؛ اما کسب مجوزها و استانداردها یک فرآیند دشوار و زمان‌بر است که نیازمند سرمایه‌گذاری‌های سنگین است. دامنه گسترده‌ای از اقدامات باید طراحی و برنامه‌ریزی شود که به نظر می‌رسد در توان یک شرکت تولیدکننده داروهای گیاهی به‌تنهایی نیست. تولید مکانیزه، استاندارد و عاری از بقایای سموم و کود مواد اولیه داروهای گیاهی می‌تواند این مسیر را تسهیل کند و کسب تکنولوژی برتر روز دنیا نیز مسبب تضمین کسب این مجوزها می‌شود و همکاری با نهادهای حمایتی همچون دولت، اتحادیه داروهای گیاهی، سازمان‌های همکاری کشورهای مشترک‌المنافع در کنار رقیبان داخلی هزینه سرمایه‌گذاری‌ها را برای کسب مجوزها معقول و کم ریسک می‌کند.

- دومین اولویت رقابتی برآمده از تحلیل اهمیت-عملکرد، بحث قابلیت تطابق با ویژگی‌های موردنظر مشتری است که مصاحبه‌شوندگان در قالب لزوم توجه به مدیریت بازاریابی در عرصه بین‌الملل و توجه به مسائل فرهنگی عقیدتی در بازارهای بین‌المللی به آن اشاره کردند. شناختن مشتری گام اولی است که پیش از هر اقدام تولیدی باید برداشته شود. واحد صادرات شرکت با برنامه بازرگانی شروع به پیشروی



در بازارهای هدف کند و با شرکت در نمایشگاه‌ها و جشنواره‌های بین‌المللی مرتبط و با هزینه‌های معقول مشتری هدف بین‌المللی را شناسایی کند و در قالب مقتضیات فرهنگی کشور هدف با مشتریان وارد مذاکره شده و قرارداد امضا کند تا پس از عبور از فیلترهای مجوزهای رسمی سازمان‌های ناظر بر داروهای گیاهی کشور هدف، محصول مدنظر مشتری را صادر کند؛ اما این پایان راه نیست صادرکنندگان باید با استفاده از کارمندان بومی بازار هدف، به‌طور مستمر محصولات دارویی خود را پیگیری کرده و کیفیت خود را مستمراً بهبود بخشند.

- سومین اولویت رقابتی برآمده از تحلیل اهمیت-عملکرد بحث کیفیت عملکرد داروهای گیاهی و ضریب تأثیر آن است که مصاحبه‌شوندگان در قالب لزوم توجه به کیفیت فرآیند تولید داروهای گیاهی به آن اشاره کردند. کیفیت داروهای گیاهی را بر اساس میزان بالای ماده مؤثره دارویی، نوع آزادسازی دارو در بدن، طول دوره درمان و کاهش اثرات جانبی در بدن ارزیابی می‌کنند. برای رسیدن به درجه بالا و استاندارد ماده مؤثره دارویی بایستی از روش سنتی اسانس‌گیری و روش‌های مصنوعی سنتز عبور کرد و با استفاده از تجهیزات پیشرفته اقدام به غنی‌سازی ماده مؤثره در داروهای گیاهی پرداخته شود. همچنین با بهبود شرایط فرمولاسیون داروهای گیاهی، سیاستی اتخاذ شود که دارو در قسمت مدنظر که دچار بیماری شده آزادسازی شود تا که هم طول دوره درمان کاهش یابد و هم آثار جانبی کمتری در بدن بگذارد.

- چهارمین اولویت رقابتی برآمده از تحلیل اهمیت-عملکرد بحث تبلیغات است که مصاحبه‌شوندگان ذیل مضمون لزوم توجه به مدیریت بازاریابی در عرصه بین‌الملل به آن اشاره کردند. تبلیغات دارو در بسیاری از کشورها با محدودیت مواجه است اما فرآورده‌های گیاهی با استقبال بیشتری مواجه هستند و باید از تبلیغات در آگاه‌سازی عموم مردم و ارائه اطلاعات صحیح درباره فرآورده‌های گیاهی بهره برد؛ اما از آنجایی که تفاوت‌های فرهنگی بسیاری در کشورهای مختلف دیده می‌شود لذا تغییرات محصولات و تبلیغات به مقتضای فرهنگی الزامی است و می‌بایست وظیفه تبلیغات در کشورهای خارجی به شرکت‌های مطرح بومی واگذار گردد.

- پنجمین اولویت رقابتی برآمده از تحلیل اهمیت-عملکرد بحث افزایش بهره‌وری (نیروی کار و ظرفیت تولید) است که مصاحبه‌شوندگان تا حدودی ذیل مضمون توجه به قیمت و هزینه‌های تولید به آن اشاره کردند. ماشین‌آلات مستهلک، کار دستی نیروی انسانی و عدم اشراف مدیران میانی به مدیریت تولید بهره‌ور باعث بالا رفتن هزینه‌های تولید می‌شود. لذا پیشنهاد می‌شود از ماشین‌آلات و تجهیزات



به‌روز و تولید مکانیزه استفاده شود و متخصصین تولید داروهای گیاهی شایسته و باتجربه را بر کرسی مدیریت نشانند.

- ششمین و هفتمین اولویت رقابتی برآمده از تحلیل اهمیت-عملکرد مبحث نوآوری است که مصاحبه‌شوندگان نیز در قالب مضمون اهمیت نوآوری و نقش واحد تحقیق و توسعه به آن اشاره کردند. عمده ضعف شرایط فعلی عدم پیوند صنعت و دانشگاه است و فعالیت پژوهشگران حوزه داروهای گیاهی در تولید داروهای باکیفیت و پیشرو کاربردی نیست، لذا پیشنهاد می‌شود تولیدکنندگان علاوه بر سرمایه‌گذاری بر واحد تحقیق و توسعه خود از سرمایه‌های فکری موجود در کشور غافل نشوند و با سرمایه‌گذاری خود از محققان تولید داروهای گیاهی حمایت کنند؛ البته نوآوری به‌صرف مباحث تولیدی محدود نمی‌شود و مباحثی همچون ورود به بازارهای بین‌المللی، شیوه بازاریابی در کشورهای خارجی و برندسازی نیازمند ابتکار متخصصین صادراتی است که متأسفانه در کشور ما کم‌پیدا می‌شود و وظیفه مراکز آموزشی کشور است که در این راستا نیروهای زبده و کاربردی تربیت کند.

به منظور پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی، توصیه می‌گردد پژوهشگران به موضوعاتی همچون مقایسه تطبیقی شرکت‌های تولیدکننده جهانی با شرکت‌های تولیدکننده ایرانی، شناسایی و رتبه‌بندی عواملی غیر از الزامات رقابتی تولید که صادرات داروهای گیاهی را تحت تأثیر قرار می‌دهند و بررسی موانع و چالش‌های کسب استانداردهای گیاهان دارویی بپردازند. در پایان نیز باید عنوان کرد که مهم‌ترین محدودیت این پژوهش دسترسی سخت به خبرگان تولید و عرضه داروهای گیاهی بود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



## ۶- منابع

## ۶-۱- منابع فارسی

۱. احمدیان، علی اشرف؛ پارسامنش، مهرداد، (۱۳۹۵). شناسایی عوامل مؤثر بر حضور موفق شرکت‌های صادرکننده ایرانی در بازارهای خارجی، بررسی‌های بازرگانی، شماره ۷۷، ص ۱-۱۵
۲. آذر، عادل؛ خسروانی، فرزانه؛ جلالی، رضا، (۱۳۹۵). تحقیق در عملیات نرم (رویکرد ساختاردهی به مسئله)، تهران، سازمان مدیریت صنعتی
۳. امیری عقدایی، فتح‌الله؛ زارع، حسین، (۱۳۹۳). بررسی عوامل مؤثر بر بهبود و توسعه بازار گیاهان دارویی در ایران (مطالعه موردی: شهر اصفهان)، تحقیقات بازاریابی، سال چهارم، شماره اول، ص ۱۹۵-۲۱۴
۴. امیری طهرانی‌زاده، سید محمدرضا، (۱۳۹۴). مبانی سیستمی اقتصاد مقاومتی، جستارهای اقتصادی در ایران، سال ۱۲، شماره ۲۳، ص ۳۳-۵۱
۵. باقری، ابوالفضل؛ بامداد صوفی، جهانپار؛ انتظاری، راحله، (۱۳۹۳). شناسایی و اولویت‌گذاری عوامل مؤثر بر انتخاب روش‌های ورود به بازارهای بین‌المللی (مطالعه موردی خودروسازان بزرگ کشور)، فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، شماره ۲، ص ۱۱۱-۱۳۴
۶. برهان‌زاده، علی؛ هو، دینخوان، (۱۳۹۴). تدوین استراتژی و اولویت‌بندی استراتژی‌های صادرات پسته ایران با مقایسه رویکردهای فازی و QSPM، تحقیقات اقتصاد کشاورزی، شماره ۲، ص ۱-۲۶
۷. سمیعی‌نسب، مصطفی؛ سلیمانی، یاسر؛ عبدی، سعید، (۱۳۹۳). مدل مفهومی مطلوب امنیت غذایی جمهوری اسلامی ایران در منظومه اقتصاد مقاومتی. مجله آفاق امنیت، شماره ۹، ص ۲-۹
۸. شرح‌شریفی، آریتا؛ بازایی، قاسمعلی؛ حیدری، سید عباس، (۱۳۹۵). بخش‌بندی مشتریان داروهای گیاهی و شناسایی ویژگی‌های هر بخش در ایران مبتنی بر الگوی خوشه‌بندی، سیاست‌گذاری پیشرفت اقتصادی، شماره ۱۰، ص ۱-۲۵
۹. شقاقی شهری، وحید؛ کریم، محمد حسین، (۱۳۹۵). اثرات فساد مالی بر درون‌زایی اقتصاد ایران در راستای سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، سیاست‌های راهبردی و کلان، سال چهارم، ویژه‌نامه اقتصاد مقاومتی، ص ۶۳-۹۰
۱۰. عابدجعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ شیخ‌زاده، محمد، (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، اندیشه مدیریت راهبردی، شماره دوم (۱۰)، ص ۱۵۱-۱۹۸



۱۱. عبدالملکی، حجت‌الله، (۱۳۹۳). اقتصاد مقاومتی، درآمدی بر مبانی، سیاست‌ها و برنامه عمل، تهران، انتشارات سدید
۱۲. کشفی‌بناب، علیرضا (۱۳۸۹). مزیت نسبی اقتصادی کشت و تجارت گیاهان دارویی در ایران و ارزش آن در بازارهای جهانی. بررسی‌های بازرگانی، شماره ۴۴، ص ۶۷-۷۸
۱۳. ملک‌اخلاق، اسماعیل؛ طالقانی، محمد، (۱۳۹۶). تحلیل رقابت‌پذیری در گستره‌ی جهانی (با تأکید بر سیر تکاملی مدل الماس). بررسی‌های بازرگانی، شماره ۴۵، ص ۲۹-۱۶
۱۴. میر معزی، حسین، (۱۳۹۳). اقتصاد مقاومتی از دیدگاه مقام معظم رهبری حفظه الله و مبانی دینی آن، مبلغان، شماره ۱۷۹، ص ۱۰۲-۱۱۵
۱۵. نورحسینی، سیدعلی؛ فلاحی، اسماعیل؛ سمیع‌زاده، معصومه؛ بهشتی‌پور، نوشین، (۱۳۹۶). بررسی برتری نسبی مصرف گیاهان دارویی، داروهای گیاهی و داروهای شیمیایی بر اساس معیارهای اقتصادی و درمانی؛ مطالعه موردی: شهرستان رشت، تحقیقات اقتصادی کشاورزی، شماره ۳۳، ص ۷۱-۹۹

## ۲-۶- منابع لاتین

1. Amoako-Gyampah, K., & Meredith, J. R. (2007). **Examining cumulative capabilities in a developing economy**. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(9), 928-950.
2. Amoako-Gyampah, K., & Acquah, M. (2008). **Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment**. *International journal of production economics*, 111(2), 575-592.
3. Avella, L., & Vázquez-Bustelo, D. (2010). **The multidimensional nature of production competence and additional evidence of its impact on business performance**. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(6), 548-583.
4. Bouranta, N., & Psomas, E. (2017). **A comparative analysis of competitive priorities and business performance between manufacturing and service firms**. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(7), 914-931.
5. Boyatzis, R. (1998). **Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development**. Virginia: SAGE.
6. Boyer, K., & Lewis, M. (2002). **Competitive priorities: investigating the need for trade-offs in operations strategy**. *Production and operations management*, 11(1), 9-20.





7. Braun, V. &. (2006). **Using thematic analysis in psychology.** *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
8. Cai, S., & Yang, Z. (2014). **On the relationship between business environment and competitive priorities: The role of performance frontiers.** *International Journal of Production Economics*, 151, 131-145.
9. Chi, T. (2010). **Corporate competitive strategies in a transitional manufacturing industry: an empirical study.** *Management Decision*, 48(6), 976-995.
10. Frohlich, M. T., & Dixon, J. R. (2001). **A taxonomy of manufacturing strategies revisited.** *Journal of Operations Management*, 19(5), 541-558.
11. Hallgren, M., Olhager, J., & Schroeder, R. G. (2011). **A hybrid model of competitive capabilities.** *International Journal of Operations & Production Management*, 31(5), 511-526.
12. Hung, S. C., Hung, S. W., & Lin, M. J. J. (2015). **Are alliances a panacea for SMEs? The achievement of competitive priorities and firm performance.** *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(1-2), 190-202.
13. Idris, F., & Naqshbandi, M. M. (2018). **Exploring competitive priorities in the service sector: evidence from India.** *International Journal of Quality and Service Sciences*, DOI: <https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2018-0021>
14. Kim, B., & Park, C. (2013). **Firms' integrating efforts to mitigate the tradeoff between controllability and flexibility.** *International Journal of Production Research*, 51(4), 1258-1278.
15. krol, F., & Bostrom, P. (2018). **Evaluation of important operations capabilities for competitive manufacturing in a high-cost environment.** Jonkoping University.
16. Porter, M. (1996). **What is Strategy.** *Harvard Business Review*.
17. Razavi, s., Mostafa, G., Rohollah, A., & Kashani, M. (2011). **Relationship between Technological readiness and Innovation: A Secondary Analysis of Countries Global Competitiveness.** *European Journal of Scientific Research*, 59(3), 318-238
18. 66. Rebolledo, Claudia; Jobin, Marie-Hélène (2013): **Manufacturing and supply alignment: Are different manufacturing strategies linked to different purchasing practices?** In *International Journal of Production Economics* 146 (1), pp. 219–226.



19. Yadav, M., & Misra, S. (2012). **Sustainable development: a role for market information systems for non-timber forest products.** *Sustainable Development*, 20(2), 128-140.
20. Saarijärvi, H., Kuusela, H., & Spence, M. T. (2012). **Using the pairwise comparison method to assess competitive priorities within a supply chain.** *Industrial Marketing Management*, 41(4), 631-638.
21. Sayem, A., Feldmann, A., & Ortega-Mier, M. (2018). **Coordination in International Manufacturing: The Role of Competitive Priorities and the Focus of Globally Dispersed Facilities.** *Sustainability*, 10(5), 1314.
22. Sener, s. (2013). **The Competitiveness of Turkish Economy within the Scope of WEF Global Competitiveness Index.** *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 453-464.
23. Thun, J. (2008). **Empirical analysis of manufacturing strategy implementation.** *International Journal of Production Economics*, 113(1), 370-382.
24. Thürer, M., Godinho, M., Stevenson, M., & Fredendall, L. (2013). **Competitive priorities of small manufacturers in Brazil.** *Industrial Management & Data Systems*, 113(6), 856-874.
25. Vickery, S. K., Koufteros, X., & Droge, C. (2013). **Does product platform strategy mediate the effects of supply chain integration on performance? A dynamic capabilities perspective.** *IEEE Transactions on Engineering Management*, 60(4), 750-762.
26. Voss, C. (2005). **Paradigms of manufacturing strategy re-visited.** *International Journal of Operations & production management*, 25(12), 1223-1227.
27. **World Trade Organization Reports.** (2016). [https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/anrep\\_e/anrep16\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/anrep_e/anrep16_e.pdf)

