

مدل پیشابندی و پیامدی برای توسعه قابلیت‌های نوآورانه

شرکتی با رویکرد اقیانوس آبی در شرکت‌های دارویی

جهاد سالم عباس^۱، محمد باشکوه اجیرلو^{۲*}، قاسم زارعی^۳، ناصر سیف الهی^۴

۱. دانشجوی دکترای مدیریت بازاریابی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.
۲. استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.
۳. استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.
۴. استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۸/۰۵

چکیده

هدف این پژوهش، شناسایی و بررسی عناصر و مقوله‌های توسعه ظرفیت نوآوری با رویکرد اقیانوس آبی در صنعت داروسازی عراق است. این مطالعه در سطح کاربردی بوده و با رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون انجام گردید. داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۹ مدیر و متخصص بازاریابی و صنعت داروسازی جمع‌آوری و در سه مرحله آشنایی عمیق با داده‌ها و تولید کدهای اولیه، جست‌وجوی مضمون‌ها و بازنگری مستمر آن‌ها، تعریف و نام‌گذاری مضمون‌ها و تبیین شبکه مضمونی تحلیل شدند. در مرحله اول، ۷۷ مضمون اولیه شناسایی گردید که به ۱۲ مضمون شامل چالش‌های اقیانوس قرمز، نیاز به خروج از رقابت سنتی، مزایای استراتژی اقیانوس آبی، حذف عوامل غیرضروری، کاهش عوامل کم‌ارزش، ارتقای عوامل موجود، ایجاد عوامل جدید، افزایش ظرفیت نوآوری، ادغام فناوری‌های نوین، پایداری و تأثیرات بلندمدت، و آینده‌نگری دسته‌بندی شدند. این مقوله‌ها در نهایت به چهار مضمون کلان چالش‌ها، ابزارها، کاربردها و پیامدها سازمان‌دهی شدند. یافته‌ها نشان می‌دهند که چالش‌های رقابتی اقیانوس قرمز، مانند رقابت سنتی شدید و محدودیت‌های نوآوری، با استفاده از چارچوب چهارگانه مکانیزم حذف، کاهش، افزایش و خلق قابل کنترل و مدیریت هستند. استراتژی اقیانوس آبی با ایجاد بازارهای جدید و ادغام فناوری‌های نوین، ظرفیت نوآوری و پایداری اقتصادی را تقویت، نوآوری تحول‌آفرین را تسهیل و مزیت رقابتی بلندمدت ایجاد می‌کند.

کلیدواژه‌ها: قابلیت‌های نوآورانه، اقیانوس آبی، صنعت داروسازی

۱- مقدمه و بیان مسئله

صنعت داروسازی، به عنوان یکی از ارکان اصلی تولید جهانی و پیشران پیشرفت‌های پزشکی، با چالش‌های ساختاری متعددی در حوزه نوآوری مواجه است که نه تنها پایداری اقتصادی شرکت‌های دارویی را تهدید می‌کند، بلکه توانایی آن‌ها در پاسخگویی به نیازهای سلامت عمومی را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد [۲۱]. این صنعت اغلب در چارچوب «اقیانوس قرمز»^۱ فعالیت می‌کند، جایی که رقابت شدید بر سر بازارهای موجود به کاهش حاشیه سود، افزایش هزینه‌های عملیاتی، و محدودیت در ظرفیت نوآوری منجر شده است [۱۰]. هزینه‌های تحقیق و توسعه^۲ در این صنعت به طور متوسط بین ۱ تا ۲.۶ میلیارد دلار برای هر داروی جدید تخمین زده شده است، که این رقم شامل هزینه‌های پروژه‌های ناموفق نیز می‌شود [۱۸]. سرمایه‌گذاری جهانی در تحقیق و توسعه صنعت داروسازی در سال ۲۰۲۴ به بیش از ۲۷۶ میلیارد دلار رسیده که نشان‌دهنده افزایش قابل توجهی نسبت به سنوات گذشته است، علی‌رغم رشد سرمایه‌گذاری قابل توجه این صنعت با کاهش بهره‌وری و نرخ بالای شکست در مراحل توسعه توام بوده است [۸]. این امر به دلیل پیچیدگی‌های علمی، افزایش الزامات بالینی، و ریسک‌های بالای شکست پروژه‌ها در این صنعت است [۶]. از طرفی تحت تأثیر عوامل خارجی مانند انقضای سریع پتنت‌ها^۳، نوسانات در زنجیره تأمین متأثر از محیط، مقررات سختگیرانه، و فشارهای ناشی از تغییرات جهانی مانند همه‌گیری‌ها و ویروس کرونا تشدید نیز گردیده است. بر اساس تحلیل‌ها، صنعت داروسازی با فشارهای ناشی از انقضای پتنت برای داروهایی با ارزش فروش جمعی بیش از ۴۰۰ میلیارد دلار در پنج سال آینده مواجه است، که این امر درآمدهای شرکت‌ها را به شدت کاهش می‌دهد [۱۳]. بر اساس گزارش اکویا^۴، تعداد داروهای جدید اختراع دارای گواهینامه تایید از سوی سازمان غذا و داروی آمریکا^۵ از سال ۲۰۰۱ تا ۲۰۱۵ حدود ۸۰۰ مورد بوده است، اما داروهای نوآورانه دارای مرحله تجاری سازی شده تنها بخشی اندکی از این کمیت را تشکیل می‌دهند، طوریکه حدود ۹۰ درصد موارد با شکست در فازهای توسعه اولیه مواجه بوده و نرخ موفقیت در مراحل بالینی بسیار پایین است [۴]. بازگشت سرمایه‌گذاری در نوآوری تحقیق و توسعه، که با نرخ بازگشت داخلی^۶ اندازه‌گیری می‌شود، در سال ۲۰۲۴ به

^۱ Red Ocean

^۲ Research and Development

^۳ Patent cliff

^۴ IQVIA

^۵ Food and Drug Administration

^۶ Internal Rate of Return

۵.۹ درصد رسیده، که حاکی از بهبود موقتی از روند کاهش بازدهی سرمایه در بلندمدت است، اما همچنان نرخ بازدهی پایین‌تر از هزینه سرمایه است. این موضوع با افزایش طول چرخه توسعه دارو به دلیل الزامات پیچیده آزمایش‌های بالینی و هزینه‌های رو به رشد تشدید نیز می‌شود. در ایالات متحده، که بزرگ‌ترین بازار دارویی جهان است، هزینه تحقیق و توسعه در سال ۲۰۲۳ به بیش از ۱۰.۲۳ میلیارد دلار رسید، اما تحت تأثیر تورم، اختلالات جهانی مانند همه‌گیری کووید-۱۹، و فشارهای مقرراتی مانند قانون کاهش تورم، این رقم در سال‌های بعدی به زیر ۱۰ میلیارد دلار کاهش یافت [۷،۲۲]

علاوه بر این، چالش‌های دیگری مانند کمبود نیروی کار متخصص، مسائل امنیت داده‌ها، فشارهای قیمتی از سوی دولت‌ها و بیمه‌گران، و نیاز به ادغام فناوری‌های نوین همگی ظرفیت نوآوری شرکت‌های دارویی را محدود می‌کنند. برای مثال، گزارش‌ها نشان می‌دهند که هوش مصنوعی می‌تواند تا ۳۰ درصد از کشف داروهای جدید را در سال‌های آینده هدایت و هزینه‌ها را تا ۲۰-۲۵ درصد کاهش دهد، اما پیاده‌سازی آن با موانعی مانند کمبود مهارت‌های دیجیتال، هزینه‌های اولیه بالا، و ریسک‌های حقوقی همراه است [۲۴]. همچنین، اختلالات زنجیره تأمین، مانند کمبود مواد خام در دوران پساکووید، هزینه‌های عملیاتی را بین ۱۰ تا ۲۰ درصد در سال ۲۰۲۵ افزایش داده است [۲۴،۲۷]. این چالش‌ها شرکت‌های دارویی را به سمت استراتژی‌های دفاعی مانند تعدد پتنت‌ها یا تمرکز بر نوآوری‌های تدریجی^۱ سوق داده است و این امر ظرفیت ایجاد بازارهای جدید و ارزش‌آفرینی پایدار را محدود می‌کند. در این زمینه، استراتژی اقیانوس آبی به عنوان یک رویکرد نوین برای خروج از چرخه رقابت سنتی شدید، توسط کیم و ماوبورگن در ۲۰۰۵ معرفی شد، بر ایجاد بازارهای جدید و بدون رقابت از طریق نوآوری ارزشی تمرکز دارد، جایی که هزینه‌ها کاهش یافته و ارزش برای مشتریان افزایش می‌یابد. در صنعت داروسازی، این استراتژی می‌تواند از طریق توسعه داروهای شخصی‌سازی شده برای بیماری‌های نادر یا تمرکز بر بازارهای نوظهور مانند آفریقا و آسیای جنوبی، که نیازهای درمانی برآورده‌نشده‌ای دارند، عملیاتی شود. برای مثال، شرکت‌هایی مانند گیلیاد ساینسز^۲ با تمرکز بر درمان‌های نوین برای بیماری‌های عفونی در بازارهای در حال توسعه توانسته‌اند بازارهای جدیدی خلق کنند [۱۱]. بررسی نقش استراتژی اقیانوس آبی در شرکت‌های دارویی،

^۱ incremental innovations

^۲ Gilead Sciences

می‌تواند راهکارهایی عملی برای افزایش ظرفیت نوآوری ارائه دهد و به مدیران کمک کند تا از چالش‌های جاری عبور کنند. این مطالعه به دنبال ارائه مدلی برای توسعه قابلیت‌ها نوآورانه شرکتی با رویکرد اقیانوس آبی در صنعت داروسازی عراق می‌باشد.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

استراتژی اقیانوس آبی، که توسط کیم و ماوورگن در سال ۲۰۰۵ معرفی شد، یک چارچوب نظری نوین برای ایجاد بازارهای مبتنی بر همکاری و بدون رقابت است که بر نوآوری ارزشی تمرکز دارد. این استراتژی در مقابل اقیانوس قرمز، جایی که شرکت‌ها در بازارهای موجود با رقابت شدید مواجه هستند و اغلب به کاهش قیمت‌ها، جنگ قیمت‌ها و نهایتاً به حاشیه سود پایین منجر می‌شود. در استراتژی اقیانوس آبی، شرکت‌ها به جای رقابت مستقیم، بازارهای جدیدی را خلق می‌کنند که تقاضای نهفته را فعال کرده تا ارزش افزوده بالایی برای مشتریان فراهم سازند [۱۲]. این رویکرد بر دو اصل اساسی استوار است ۱- کاهش هزینه‌ها از طریق حذف یا کاهش عوامل غیرضروری و ۲- افزایش ارزش از طریق ایجاد یا ارتقای عوامل جدید. در بخش تولید، به طور خاص در صنعت داروسازی، این استراتژی می‌تواند به عنوان ابزاری برای توسعه قابلیت نوآوری عمل کند، زیرا شرکت‌ها را تشویق به خروج از چرخه رقابت سنتی و تمرکز بر نوآوری‌های تحول آفرین می‌نماید [۱۶]. نوآوری در بخش تولید، به عنوان فرآیندی که شامل توسعه محصولات، فرآیندها، و مدل‌های کسب‌وکار جدید است، نقش کلیدی در پایداری و رشد اقتصادی ایفا می‌کند. قابلیت نوآوری^۲ به توانایی سازمان در تولید، جذب، و پیاده‌سازی ایده‌های نوین اشاره دارد و شامل عواملی مانند سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه، فرهنگ سازمانی، و دسترسی به فناوری‌های نوین می‌شود [۱۵].

۲-۱- قابلیت نوآوری

بر اساس تعریف لاوسون و سامسون (۲۰۰۱)، قابلیت‌های نوآوری توانایی تبدیل مداوم دانش و ایده‌های نوآورانه به محصولات، فرآیندها و سیستم‌های جدید، به منظور ایجاد ارزش برای سازمان و ذی‌نفعان آن است [۱۷]. این قابلیت‌ها، که به عنوان دارایی‌های متمایز سازمانی تلقی می‌شوند، ممکن است ریشه در تجربیات داخلی و خارجی داشته باشند و به صورت ضمنی در ساختار سازمانی نهادینه شوند [۱۱]. همچنین، قابلیت‌های نوآوری را می‌توان به عنوان ظرفیت

^۱ value innovation

^۲ innovation capacity

سازمان برای توسعه محصولات جدید از طریق ترکیب رفتارهای نوآورانه، قابلیت‌های استراتژیک و فرآیندهای فناورانه داخلی تعریف کرد [۳۱]. این مفهوم، نمایانگر توانایی‌های داخلی سازمان برای دستیابی پایدار به نوآوری‌ها و ایجاد ارزش افزوده برای سازمان و ذی‌نفعان آن است [۲۲]. علاوه بر این، قابلیت‌های نوآوری را می‌توان نتیجه فرهنگ سازمانی، فعالیت‌های ترویجی و ظرفیت درک و پاسخگویی مناسب به محیط خارجی دانست [۱]. در مجموع، این مفهوم به عنوان یک سازه جامع، نقش تحول‌آفرین قابلیت‌های نوآوری را در تبدیل دانش سازمانی به نوآوری‌های ملموس برجسته می‌سازد، که در نهایت به تقویت مزیت رقابتی و موفقیت پایدار سازمان کمک می‌کند. با این حال، تحلیل ابعاد این قابلیت‌ها نشان‌دهنده پیچیدگی ذاتی آن است.

لاوسون و سامسون (۲۰۰۱) هفت بعد کلیدی برای قابلیت‌های نوآوری پیشنهاد کرده‌اند: (۱) چشم‌انداز و استراتژی؛ (۲) بهره‌گیری از پایگاه مهارتی؛ (۳) هوش سازمانی؛ (۴) خلاقیت و مدیریت ایده؛ (۵) ساختار و سیستم‌های سازمانی؛ (۶) فرهنگ و جو سازمانی؛ و (۷) مدیریت فناوری. بر اساس چارچوب پیشنهادی آنان، بعد چشم‌انداز و استراتژی نقش محوری در پیکربندی منابع، محصولات، فرآیندها و سیستم‌های سازمانی در محیط‌های پرتلاطم ایفا می‌کند. بعد بهره‌گیری از پایگاه مهارتی بر استقرار استراتژیک منابع تأکید دارد و تضمین‌کننده تخصیص بهینه قابلیت‌ها است. هوش سازمانی به عنوان ظرفیت پردازش، تفسیر، رمزگذاری، دستکاری و دسترسی به اطلاعات هدفمند تعریف می‌شود، که پتانسیل انطباق‌پذیری سازمان در محیط عملیاتی را افزایش می‌دهد. خلاقیت و مدیریت ایده، به عنوان اجزای جدایی‌ناپذیر سرمایه فکری، فرآیندی ساختارمند برای تولید ایده‌های دانش‌محور و چشم‌اندازگرا را نمایان می‌سازند. ساختار و سیستم‌های سازمانی شامل ساختارهای سازمانی، سیستم‌های جبران خدمات و اهداف نوآوری است. فرهنگ و جو سازمانی عوامل حیاتی برای نوآوری موفق به شمار می‌روند و شامل مؤلفه‌هایی مانند تحمل ابهام، توانمندسازی کارکنان، زمان اختصاصی برای خلاقیت و ارتباطات مؤثر هستند. در نهایت، مدیریت فناوری برای سازمان‌هایی که به دنبال تعامل با شبکه‌های خارجی و تقویت پایگاه دانش خود هستند، ضروری است. این ابعاد چندوجهی، چارچوبی جامع برای درک و بهینه‌سازی منابع داخلی سازمان فراهم می‌آورند و به سازگاری و نوآوری پایدار در محیط‌های پویا کمک می‌کنند.

بر اساس مدل گوان و ما (۲۰۰۳)، قابلیت‌های نوآوری نیز هفت بعد دارد که هر کدام نقش منحصر به فردی ایفا می‌کند. اول، قابلیت یادگیری، که به شناسایی، جذب و بهره‌برداری از دانش داخلی و خارجی اشاره دارد. دوم، قابلیت تحقیق و توسعه، که شامل تدوین استراتژی تحقیق و توسعه، اجرای پروژه‌ها و مدیریت سبد پروژه است. سوم، قابلیت تولید، که تبدیل نتایج تحقیق و توسعه به محصولات بازار محور را در بر می‌گیرد و بر همسویی نیازهای بازار، الزامات طراحی و اقتصاد تولید تأکید دارد. چهارم، قابلیت بازاریابی، که ظرفیت تبلیغ و فروش محصولات را با تمرکز بر درک نیازهای مصرف‌کننده، موقعیت رقابتی، تحلیل هزینه-فایده و پذیرش نوآوری منعکس می‌کند. پنجم، قابلیت بهره‌برداری از منابع، که تضمین‌کننده دسترسی به سرمایه کافی، متخصصان ماهر و منابع فناورانه برای مشارکت در فرآیندهای نوآوری است. ششم، قابلیت سازمانی، که هماهنگی بین بخش‌ها، پاسخگویی به فرصت‌ها، فرهنگ سازمانی، مکانیسم‌ها و روش‌های مدیریتی را پوشش می‌دهد. در نهایت، قابلیت استراتژیک، که درک روابط خارجی و سازگاری با محیط را شامل می‌شود. گوان و ما (۲۰۰۳) این ابعاد را بر اساس اهمیتشان برای سازمان تمایز می‌دهند و دو گروه اصلی را شناسایی می‌کنند: گروه اول، که قابلیت‌های اصلی نامیده می‌شود، به فرآیندهای عملیاتی سازمان مرتبط است (مانند قابلیت‌های تحقیق و توسعه، تولید، بازاریابی و بهره‌برداری از منابع)؛ و گروه دوم، که قابلیت‌های پشتیبان است، بر عوامل زیرساختی مانند یادگیری، سازمانی و استراتژیک تمرکز دارد. این تمایز، درک عمیق‌تری از نقش قابلیت‌های نوآوری در عملکرد سازمانی فراهم می‌آورد.

ارتباط بین استراتژی اقیانوس آبی و قابلیت نوآوری در ادبیات نظری به طور گسترده بررسی شده است. این استراتژی با ترویج نوآوری ارزشی، شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا منحنی ارزش خود را بازسازی کرده و بازارهای بکر و جدیدی را ایجاد نمایند [۲۳] در بخش تولید، مطالعات نشان می‌دهد که اقیانوس آبی می‌تواند عملکرد نوآوری را از طریق کاهش هزینه‌ها و افزایش ارزش برای مشتریان بهبود بخشد [۱۱] برای مثال، در صنعت داروسازی، شرکت‌هایی که این استراتژی را اتخاذ می‌کنند، می‌توانند بر توسعه داروهای شخصی‌سازی شده برای بیماری‌های نادر تمرکز کنند، که این امر نه تنها بازارهای جدیدی خلق می‌کند، بلکه ظرفیت نوآوری را از طریق سرمایه‌گذاری هدفمند در تحقیق و توسعه افزایش می‌دهد [۱۹] تحقیقات اخیر تأکید

می‌کند که ادغام اقیانوس آبی با ابزارهایی مانند شش سیگما می‌تواند کارایی عملیاتی و نوآوری را نیز ارتقا دهد [۲۰] برای درک بهتر، تفاوت‌های کلیدی بین اقیانوس قرمز و آبی در جدول ذیل ارائه می‌شود.

جدول ۱. تفاوت‌های کلیدی بین اقیانوس قرمز و آبی

جانبه	اقیانوس قرمز (رقابت سنتی)	اقیانوس آبی (نوآوری ارزشی)
تمرکز استراتژیک	رقابت در بازارهای موجود	ایجاد بازارهای جدید مبتنی بر همکاری
رویکرد به تقاضا	مبارزه برای سهم بازار موجود	ایجاد تقاضای جدید و نهفته
هزینه و ارزش	کاهش هزینه‌ها یا افزایش ارزش (یکی را انتخاب کنید)	کاهش هزینه‌ها و افزایش ارزش همزمان
رقابت	رقابت شدید و کاهش حاشیه سود	عدم رقابت مستقیم، رشد سریع
نوآوری	نوآوری تدریجی ^۱	نوآوری گسست زا ^۲

(Kim & Mauborgne, ۲۰۰۵; Agnihotri, ۲۰۱۶)

ابزارهای کلیدی استراتژی اقیانوس آبی شامل چهار اقدام اساسی در قالب حذف^۳، کاهش^۴، افزایش^۵ و خلق^۶ است که به شرکت‌ها کمک می‌کند تا منحنی ارزش خود را بازسازی کنند. در صنعت داروسازی، این ابزار می‌تواند برای حذف فرآیندهای غیرضروری (مانند تمرکز بیش از حد بر بازاریابی سنتی)، کاهش هزینه‌های تحقیق و توسعه از طریق فناوری‌های دیجیتال، ارتقای کیفیت داروها، و ایجاد بازارهای جدید (مانند داروهای دیجیتال) اعمال شود. جدول زیر ابزارهای اصلی اقیانوس آبی را خلاصه می‌کند.

جدول ۲. ابزارهای اصلی اقیانوس آبی

ابزار	توصیف	کاربرد در صنعت داروسازی
چارچوب حذف، کاهش، افزایش و خلق	حذف/کاهش عوامل غیرضروری، ارتقا/ایجاد عوامل جدید	حذف تمرکز بر داروهای با فروش بالا ^۷ ، ایجاد درمان‌های شخصی‌سازی شده
منحنی ارزش	نمودار مقایسه ارزش ارائه شده با رقبا	بازسازی ارزش برای بیماران با تمرکز بر دسترسی آسان و هزینه پایین
چارچوب شش مسیر ^۸	بررسی گزینه‌های جایگزین برای صنعت، مشتریان، و غیره	کاوش بازارهای نوظهور مانند کشورهای در حال توسعه برای داروهای ارزان

^۱ incremental

^۲ breakthrough

^۳ Eliminate

^۴ Reduce

^۵ Raise

^۶ Create

^۷ Blockbuster Drug

^۸ Six Paths Framework

ابزار	توصیف	کاربرد در صنعت داروسازی
استراتژی کانواس	نقشه راه استراتژیک	ترسیم استراتژی برای نوآوری در زنجیره تأمین دارو

(Kim & Mauborgne, ۲۰۰۵; Sadiq et al, ۲۰۲۱)

۳- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌های در رده تحقیقات توصیفی پیمایشی قرار می‌گیرد. در این پژوهش از روش تحلیل مضمون^۱ به‌عنوان رویکرد اصلی تحلیل داده‌های کیفی استفاده شد. این روش یک رویکرد انعطاف‌پذیر، سیستماتیک و شفاف برای شناسایی، تحلیل و گزارش الگوها در درون داده‌های کیفی به‌شمار می‌رود [۱۴].

تحلیل مضمون در این مطالعه بر اساس چارچوب شش مرحله‌ای کلارک و بارون (۲۰۲۱؛ ۲۰۱۹)، و با رویکرد استقرایی اجرا گردیده است. ۱- آشنایی با داده‌ها تمام صاحب‌های نیمه‌ساختاریافته به‌صورت کامل ضبط، پیاده‌سازی کلمه‌به‌کلمه و چندین بار توسط پژوهشگر اصلی مطالعه شد تا درک عمیقی از محتوای داده‌ها حاصل شود. ۲- تولید کدهای اولیه داده‌ها به‌صورت خط‌به‌خط کدگذاری اولیه شدند. کدگذاری ابتدا به‌صورت کاملاً استقرایی و مبتنی بر محتوای بیان‌شده توسط مشارکت‌کنندگان انجام گرفت و سپس با چارچوب‌های نظری موجود (مانند استراتژی اقیانوس آبی کیم و موبورن و ابعاد قابلیت نوآوری سازمانی) تکمیل گردید.

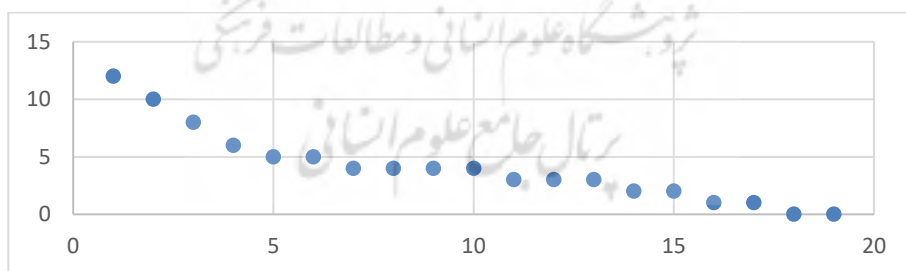
۳- جستجوی مضامین: کدهای مشابه و مرتبط در گروه‌های بزرگ‌تر سازمان‌دهی شده و مضامین اولیه شکل گرفتند. در این مرحله، نقشه مضمون اولیه ترسیم شد.

۴- بازنگری مضامین مضامین در دو سطح بررسی شدند: سطح کدگذاری شده و سطح کل داده‌ها. مضامین نامناسب حذف، ادغام یا تقسیم شدند تا اطمینان حاصل شود که هر مضمون دارای انسجام داخلی و تمایز خارجی است. ۵- تعریف و نام‌گذاری مضامین: هر مضمون به‌صورت دقیق تعریف شد و نام‌هایی انتخاب گردید که ماهیت و دامنه آن را به بهترین شکل منعکس کند. مضامین اصلی، فرعی و زیرمضامین مشخص شدند. ۶- تولید گزارش یافته‌ها با ارائه شواهد مستقیم از داده‌ها (نقل‌قول‌های انتخابی) و تحلیل تفسیری آن‌ها گزارش شدند.

^۱ thematic analysis

تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۴ انجام گرفت که امکان کدگذاری سیستماتیک، بازیابی سریع نقل‌قول‌ها و ترسیم شبکه‌های مضمون را فراهم آورد. این رویکرد تضمین کرد که مضامین استخراج‌شده نه تنها از داده‌های تجربی مشارکت‌کنندگان نشأت گرفته باشند، بلکه با چارچوب‌های نظری معتبر نیز هم‌خوانی داشته و بتوانند به درک عمیق‌تری از چگونگی خلق نوآوری ارزش‌محور و استراتژی اقیانوس آبی در صنعت داروسازی منجر شوند. طراحی تحقیق از داده‌های اولیه جمع‌آوری‌شده از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمند استوار است. این طراحی کیفی امکان بررسی و متخصصان عمیق تجارب و دیدگاه‌های صاحب‌نظران علمی و مدیران شرکت‌های دارویی را فراهم می‌کند و برای تحلیل پدیده‌های پیچیده در زمینه‌های واقعی، مانند کاربرد استراتژی اقیانوس آبی، مناسب است [۲۶].

جامعه هدف این تحقیق شامل صاحب‌نظران دانشگاهی، مدیران ارشد، متخصصان تحقیق و توسعه و استراتژیست‌های شرکت‌های دارویی کشور عراق است که تجربه مستقیم یا غیرمستقیم در پیاده‌سازی استراتژی‌های نوآورانه در صنعت دارویی دارند. در این پژوهش نمونه‌گیری به روش هدفمند^۲ انجام شده تا افرادی انتخاب شوند که دانش و تجربه مرتبط با موضوع داشته باشند [۲۶]. تعداد تا رسیدن به اشباع نظری^۳ ادامه یافت، یعنی زمانی که داده‌های جدید الگوهای تازه‌ای ارائه ندادند [۹]. فرایند اشباع نظری در نمودار شماره (۱)، نشان داده شده است. همانگونه که در جدول نیز مشخص است داده‌ها از نمونه ۱۷ کاملاً به اشباع رسیده‌اند اما به منظور اطمینان بیشتر مصاحبه تا شماره ۱۹ ادامه پیدا نموده است.



نمودار ۱. فرایند اشباع نظری داده‌های تحقیق

^۱ semi-structured interviews
^۲ purposive sampling

^۳ theoretical saturation

۴- یافته‌های پژوهش

۴-۱- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

معیارهای ورود^۱ برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان بر اساس نمونه‌گیری هدفمند طراحی شده است تا اطمینان حاصل شود که شرکت‌کنندگان دارای دانش و تجربه مرتبط با موضوع تحقیق (توسعه ظرفیت نوآوری با بهره‌گیری از استراتژی اقیانوس آبی در شرکت‌های دارویی) هستند. این معیارها عبارتند از: (۱) داشتن حداقل ۵ سال تجربه در نقش‌های مدیریتی، استراتژیک، یا مرتبط با تحقیق و توسعه در صنعت داروسازی، (۲) آگاهی از مفاهیم کلیدی استراتژی اقیانوس آبی، نوآوری ارزشی، یا رویکردهای مشابه برای ایجاد بازارهای جدید، و (۳) مشارکت مستقیم یا غیرمستقیم در پروژه‌های نوآوری، توسعه محصول، یا بازسازی استراتژیک در شرکت‌های دارویی. جدول زیر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی ۱۹ مصاحبه‌شونده را بر اساس این معیارها ارائه می‌دهد. تمام شرکت‌کنندگان معیارهای ورود را برآورده کرده‌اند و ویژگی‌ها شامل سن (محدوده ۳۴ تا ۶۳ سال، با میانگین حدود ۴۹ سال، که نشان‌دهنده تجربه و پویایی در نقش‌های مدیریتی است)، جنسیت (ترکیبی متعادل از ۹ مرد و ۱۰ زن برای تنوع جنسیتی و دیدگاه‌های متنوع)، نقش سازمانی (نقش‌های کلیدی در مدیریت تحقیق و توسعه، استراتژی و نوآوری برای ارتباط مستقیم با موضوع تحقیق)، سطح تحصیلات (اکثریت با مدرک دکتری یا کارشناسی ارشد در رشته‌های مرتبط مانند مدیریت، داروسازی، و زیست‌فناوری برای تأیید آگاهی از مفاهیم نظری)، و سابقه کاری (حداقل ۹ سال و میانگین حدود ۱۷ سال، که فراتر از حداقل ۵ سال معیار ورود است و تجربه کافی در پروژه‌های نوآوری و استراتژیک را نشان می‌دهد) می‌باشد. این ویژگی‌ها برای تحلیل‌های کیفی طراحی شده‌اند تا اعتبار و قابلیت تعمیم‌پذیری یافته‌ها در صنعت داروسازی افزایش یابد.

^۱ inclusion criteria



جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

شماره مصاحبه‌شونده	سن (سال)	جنسیت	نقش سازمانی	سطح تحصیلات	سابقه کاری
۱	۶۱	مرد	مدیر ارشد اجرایی	دکتری مدیریت بازرگانی	۲۰
۲	۴۸	زن	مدیر تحقیق و توسعه	دکتری داروسازی	۱۵
۳	۴۲	مرد	مدیر استراتژی	دکتری مدیریت استراتژیک	۱۷
۴	۵۱	زن	متخصص نوآوری	کارشناسی ارشد زیست‌فناوری	۱۰
۵	۴۸	مرد	مدیر بازاریابی	دکتری بازاریابی	۲۲
۶	۵۹	زن	مدیر پروژه‌های تحقیق و توسعه	دکتری داروسازی	۱۴
۷	۴۳	مرد	مدیر زنجیره تأمین	کارشناسی ارشد مدیریت زنجیره تأمین	۱۸
۸	۵۱	زن	استراتژیست نوآوری	کارشناسی ارشد مدیریت فناوری	۱۲
۹	۶۴	مرد	مدیر ارشد مالی	دکتری حسابداری	۲۵
۱۰	۴۱	زن	مدیر توسعه بازار	دکتری مدیریت بازرگانی	۱۶
۱۱	۴۴	مرد	مدیر عملیات	کارشناسی ارشد مهندسی صنایع	۱۹
۱۲	۵۴	زن	متخصص هوش مصنوعی در تحقیق و توسعه	دکتری فناوری اطلاعات	۱۱
۱۳	۴۶	مرد	مدیر نوآوری	دکتری مدیریت نوآوری	۲۱
۱۴	۳۴	زن	تحلیل‌گر استراتژیک	کارشناسی ارشد مدیریت استراتژیک	۹
۱۵	۴۹	مرد	مدیر ارشد فناوری	دکتری زیست‌فناوری	۲۳
۱۶	۴۰	زن	مدیر توسعه محصول	دکتری داروسازی	۱۵

شماره مصاحبه‌شونده	سن (سال)	جنسیت	نقش سازمانی	سطح تحصیلات	سابقه کاری
۱۷	۴۷	مرد	مدیر منطقه‌ای	دکتری مدیریت بین‌الملل	۲۰
۱۸	۵۵	زن	متخصص توسعه بازارهای نوظهور	کارشناسی ارشد بازاریابی	۱۳
۱۹	۴۳	مرد	مدیر تحقیق و توسعه	دکتری شیمی دارویی	۱۸

۲-۴- کدهای باز داده‌های پژوهش

در چارچوب تحقیق کیفی مبتنی بر تحلیل مضمون، کدهای باز به عنوان برجسته‌های توصیفی اولیه برای داده‌های مصاحبه استخراج شده‌اند. جدول زیر ۷۵ کد باز را به صورت ساده و ساختاریافته ارائه می‌دهد. ستون‌ها شامل توصیف کد باز، رفرنس‌های مصاحبه‌شوندگان هستند.

جدول ۴. کدهای باز احصاء شده

ردیف	آشنایی عمیق با داده‌ها و تولید کدهای اولیه	مصاحبه‌شوندگان	متن مرتبط مصاحبه
۱	رقابت شدید در بازارهای موجود دارویی	۵, ۳, ۱	بازارهای فعلی پر از شرکت‌های بزرگ و کوچک است و همه برای سهم همان بیماران با هم می‌جنگند...
۲	کاهش حاشیه سود به دلیل رقابت ژنریک	۸, ۶, ۴, ۲	وقتی دارو از پتنت خارج می‌شود، شرکت‌های ژنریک با قیمت خیلی پایین وارد می‌شوند و سود ما به شدت افت می‌کند...
۳	هزینه‌های بالای تحقیق و توسعه	۱۲, ۱۰, ۹, ۷	برای یک مولکول جدید گاهی باید چند صد میلیارد تومان هزینه کنیم تا شاید به مرحله بازار برسد...
۴	انقضای پتنت‌ها و پدیده پتنت کلیف	۱۵, ۱۳, ۱۱	وقتی پتنت داروهای پرفروش تمام می‌شود، درآمد یک‌شبه سقوط می‌کند؛ به این می‌گویند پرتگاه پتنت...
۵	اختلالات زنجیره تأمین در صنعت داروسازی	۱۹, ۱۷, ۱۶, ۱۴	کوچک‌ترین مشکل در تأمین ماده اولیه از چین یا هند، کل خط تولید را متوقف می‌کند...



ردیف	آشنایی عمیق با داده‌ها و تولید کدهای اولیه	مصاحبه‌شوندگان	متن مرتبط مصاحبه
۶	مقررات سختگیرانه و الزامات بالینی	۳, ۲, ۱	هر تغییر کوچک در فرمولاسیون باید دوباره از سازمان غذا و دارو مجوز بگیرد؛ این کار سال‌ها طول می‌کشد...
۷	کمبود نیروی کار متخصص در نوآوری	۷, ۶, ۵, ۴	متخصصان واقعی داروسازی مولکولی و بیوتکنولوژی خیلی کم هستند و بیشترشان به خارج مهاجرت کرده‌اند...
۸	فشارهای قیمتی از سوی بیمه‌گران و دولت‌ها	۱۰, ۹, ۸	بیمه‌ها و دولت قیمت دارو را آن‌قدر پایین می‌آورند که دیگر تحقیق جدید توجیه اقتصادی ندارد...
۹	کاهش بازدهی سرمایه‌گذاری تحقیق و توسعه	۱۴, ۱۳, ۱۲, ۱۱	در گذشته با یک هزینه مشخص چند دارو به بازار می‌رسید، حالا همان هزینه شاید هیچ دارویی به بازار نرساند...
۱۰	تمرکز بر نوآوری‌های بهبودیافته به جای نوآوری تحول‌آفرین	۱۷, ۱۶, ۱۵	شرکت‌ها ترجیح می‌دهند داروهای قبلی را کمی تغییر دهند و سریع‌تر به بازار برسانند تا اینکه ریسک نوآوری واقعی کنند...
۱۱	نیاز به خروج از چرخه رقابت خشن	۲, ۱, ۱۹, ۱۸	باید از این اقیانوس قرمز خون‌آلود بیرون بیاییم و جایی برویم که هنوز رقیب جدی نداشته باشیم...
۱۲	ایجاد بازارهای جدید بدون رقابت	۶, ۵, ۴, ۳	به جای جنگیدن در بازارهای شلوغ، باید بازارهای کاملاً جدیدی بسازیم که کسی در آن حضور ندارد...
۱۳	نوآوری ارزشی به عنوان محرک رشد	۹, ۸, ۷	رشد واقعی وقتی اتفاق می‌افتد که همزمان هزینه را کم کنیم و ارزشی بدهیم که بیمار قبلاً تجربه نکرده باشد...
۱۴	کاهش هزینه‌ها همزمان با افزایش ارزش	۱۳, ۱۲, ۱۱, ۱۰	باید چیزهایی را حذف یا کم کنیم که بیمار برایش ارزشی قائل نیست و در عوض چیزهایی اضافه کنیم که واقعاً برایش مهم است...

ردیف	آشنایی عمیق با داده‌ها و تولید کدهای اولیه	مصاحبه‌شوندگان	متن مرتبط مصاحبه
۱۵	بازسازی منحنی ارزش در محصولات دارویی	۱۶، ۱۵، ۱۴	منحنی ارزش صنعت داروسازی را باید از نو کشید؛ خیلی از عواملی که الان بالا هستند برای بیمار اهمیتی ندارند...
۱۶	تمرکز بر تقاضای نهفته بیماران	۱۹، ۱۸، ۱۷	بیماران نیازهایی دارند که هنوز هیچ شرکتی به آن‌ها پاسخ نداده؛ این همان تقاضای نهفته است...
۱۷	توسعه داروهای شخصی‌سازی‌شده	۴، ۳، ۲، ۱	داروهایی که بر اساس ژنتیک هر بیمار خاص خودش ساخته شود، آینده صنعت ماست...
۱۸	ورود به بازارهای نوظهور مانند آسیای جنوبی	۷، ۶، ۵	کشورهای در حال توسعه جنوب آسیا جمعیت عظیم و نیاز درمانی برآورده‌نشده دارند؛ این اقیانوس آبی ماست...
۱۹	ادغام فناوری‌های دیجیتال در نوآوری	۱۱، ۱۰، ۹، ۸	بدون پلتفرم‌های دیجیتال و هوش مصنوعی دیگر نمی‌توان نوآوری واقعی در دارو داشت...
۲۰	افزایش پایداری اقتصادی از طریق اقیانوس آبی	۱۴، ۱۳، ۱۲	وقتی بازار جدید بدون رقابت بسازیم، سودآوری پایدار و طولانی‌مدت خواهیم داشت...
۲۱	حذف عوامل غیرضروری در فرآیندهای تحقیق و توسعه	۱۸، ۱۷، ۱۶، ۱۵	بسیاری از آزمایش‌ها و مراحل تکراری را می‌توان حذف کرد بدون اینکه کیفیت نهایی آسیب ببیند...
۲۲	کاهش تمرکز بر بازاریابی سنتی	۲، ۱، ۱۹	به جای صرف هزینه‌های سنگین تبلیغاتی، باید ارزش واقعی خلق کنیم تا خودش بیماران را جذب کند...
۲۳	حذف سرمایه‌گذاری در بازارهای اشباع‌شده	۶، ۵، ۴، ۳	نباید دیگر پولمان را در بازارهایی که پر از رقابت هدر دهیم...
۲۴	کاهش پیچیدگی‌های اداری در توسعه دارو	۹، ۸، ۷	کاغذبازی و بوروکراسی داخلی را باید به حداقل رساند تا سرعت نوآوری بالا برود...
۲۵	حذف رقابت مستقیم با غول‌های ژنریک	۱۲، ۱۱، ۱۰	به جای رقابت قیمت با شرکت‌های ژنریک، باید به کلی از این بازی خارج شویم...



ردیف	آشنایی عمیق با داده‌ها و تولید کدهای اولیه	مصاحبه‌شوندگان	متن مرتبط مصاحبه
۲۶	ارتقای کیفیت درمان‌های موجود	۱۶, ۱۵, ۱۴, ۱۳	حتی درمان‌های فعلی را می‌توان با فرمولاسیون بهتر یا روش مصرف آسان‌تر خیلی باارزش‌تر کرد...
۲۷	افزایش دسترسی به داروهای نوین	۱۹, ۱۸, ۱۷	داروهای گران و پیشرفته باید برای بیماران کشورهای در حال توسعه هم قابل دسترس شوند...
۲۸	ارتقای کارایی زنجیره تأمین	۳, ۲, ۱	با مدیریت هوشمند موجودی و پیش‌بینی دقیق‌تر، می‌توان هزینه‌های زنجیره تأمین را به شدت کم کرد...
۲۹	افزایش سرمایه‌گذاری هدفمند تحقیق و توسعه	۷, ۶, ۵, ۴	به جای پراکنده‌کاری، باید همه منابع را روی چند حوزه کاملاً جدید و بکر متمرکز کنیم...
۳۰	ارتقای فرهنگ نوآوری سازمانی	۱۰, ۹, ۸	تا وقتی فرهنگ سازمان ترس از شکست و ریسک‌گریزی باشد، نوآوری واقعی شکل نمی‌گیرد...
۳۱	ایجاد بازارهای بکر برای بیماری‌های نادر	۱۴, ۱۳, ۱۲, ۱۱	بیماری‌های نادر جمعیت کمی دارند اما بیماران حاضرند هزینه بسیار بالایی بپردازند؛ اینجا رقابت تقریباً وجود ندارد...
۳۲	توسعه درمان‌های دیجیتال و هوشمند	۱۷, ۱۶, ۱۵	درمان‌هایی که با اپلیکیشن و حسگرهای پوشیدنی همراه باشند، ارزشی فراتر از خود دارو خلق می‌کنند...
۳۳	ایجاد تقاضای جدید در کشورهای در حال توسعه	۱, ۱۹, ۱۸	میلیون‌ها نفر در آفریقا و آسیا هنوز به درمان‌های ساده دسترسی ندارند؛ این تقاضای عظیم نهفته است...
۳۴	نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار دارویی	۴, ۳, ۲	به جای فروش دارو، می‌توان اشتراک درمانی یا پرداخت بر اساس نتیجه درمان ارائه داد...
۳۵	ایجاد ارزش افزوده برای بیماران	۸, ۷, ۶, ۵	بیمار دیگر فقط دارو نمی‌خواهد؛ پشتیبانی، آموزش و پیگیری مداوم هم بخشی از ارزش پیشنهادی ماست...

ردیف	آشنایی عمیق با داده‌ها و تولید کدهای اولیه	مصاحبه‌شوندگان	متن مرتبط مصاحبه
۳۶	افزایش تعداد پتنت‌های رادیکالی	۱۱، ۱۰، ۹	باید به سمت اختراعاتی برویم که واقعاً مسیر درمان یک بیماری را عوض کنند، نه فقط تغییرات کوچک...
۳۷	بهبود بازگشت سرمایه نوآوری	۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲	وقتی بازار جدید و بدون رقابت بسازیم، بازگشت سرمایه چند برابر بازارهای سنتی خواهد بود...
۳۸	افزایش کارایی فرآیندهای نوآوری	۱۸، ۱۷، ۱۶	با حذف مراحل غیرضروری و تمرکز روی خلق ارزش، سرعت رسیدن به بازار چند برابر می‌شود...
۳۹	توسعه ظرفیت سازمانی برای نوآوری	۲، ۱، ۱۹	سازمان باید ساختار، فرهنگ و فرآیندهایی داشته باشد که نوآوری ارزشی را به صورت مداوم پشتیبانی کند...
۴۰	کاهش ریسک شکست در مراحل بالینی	۵، ۴، ۳	با انتخاب دقیق‌تر اهداف درمانی و استفاده از داده‌های بزرگ، احتمال شکست در کارآزمایی‌های بالینی خیلی کم می‌شود...
۴۱	چالش‌های فرهنگی در پیاده‌سازی اقیانوس آبی	۹، ۸، ۷، ۶	بزرگ‌ترین مانع، ذهنیت قدیمی مدیران است که هنوز به رقابت در اقیانوس قرمز عادت دارند...
۴۲	کمیود منابع مالی برای نوآوری ارزشی	۱۲، ۱۱، ۱۰	نوآوری واقعی در ابتدا هزینه‌بر است و سرمایه‌گذاران هنوز به مدل‌های سنتی اطمینان بیشتری دارند...
۴۳	مقاومت سازمانی در برابر تغییر استراتژی	۱۵، ۱۴، ۱۳	وقتی می‌گوییم باید از بازارهای سودآور فعلی خارج شویم، بسیاری از مدیران به شدت مقاومت می‌کنند...
۴۴	پیچیدگی‌های حقوقی و پتنت در بازارهای جدید	۱۹، ۱۸، ۱۷، ۱۶	در کشورهای جدید قوانین پتنت و مالکیت معنوی شفاف نیست و ریسک حقوقی بالایی وجود دارد...
۴۵	نیاز به آموزش نیروی کار	۳، ۲، ۱	نیروی کار فعلی با تفکر اقیانوس قرمز تربیت شده؛ باید دوره‌های گسترده تفکر اقیانوس آبی برگزار کنیم...



ردیف	آشنایی عمیق با داده‌ها و تولید کدهای اولیه	مصاحبه‌شوندگان	متن مرتبط مصاحبه
۴۶	موفقیت در گشایش بازارهای جدید	۶, ۵, ۴	چند شرکت دارویی که بیماری‌های نادر یا بازارهای نوظهور را هدف گرفتند، رشد انفجاری داشته‌اند...
۴۷	ادغام فناوری دیجیتال	۱۶, ۱۵, ۱۴	پلتفرم‌های دیجیتال امکان پیگیری بیمار، جمع‌آوری داده واقعی و شخصی‌سازی درمان را فراهم می‌کنند...
۴۸	ادغام هوش مصنوعی با اقیانوس آبی	۴, ۳, ۲, ۱	هوش مصنوعی کمک می‌کند تقاضای نهفته را سریع‌تر کشف کنیم و داروهای دقیق‌تری طراحی کنیم...
۴۹	استفاده از فلسفه تولید ناب برای کارایی	۷, ۶, ۵	مانند تولید ناب در صنعت خودرو، باید هر فعالیتی که ارزش خلق نمی‌کند در تحقیق و توسعه حذف شود...
۵۰	نقش فناوری بلاکچین در زنجیره تأمین	۱۰, ۹, ۸	بلاکچین شفافیت کامل زنجیره تأمین ایجاد می‌کند و تقلب در مواد اولیه را از بین می‌برد...
۵۱	کاربرد داده‌کاوی در شناسایی تقاضای نهفته	۱۳, ۱۲, ۱۱	با تحلیل داده‌های بیمارستانی و شبکه‌های اجتماعی می‌توانیم نیازهایی را کشف کنیم که خود بیماران هم هنوز بیان نکرده‌اند...
۵۲	ادغام واقعیت مجازی در آموزش نوآوری	۱۷, ۱۶, ۱۵, ۱۴	با واقعیت مجازی می‌توانیم محققان را در محیط‌های شبیه‌سازی‌شده بسیار پیچیده آموزش دهیم...
۵۳	پایداری بلندمدت با استراتژی اقیانوس آبی	۱, ۱۹, ۱۸	وقتی رقابت معنایی نداشته باشد، سودآوری برای دهه‌ها تضمین شده است...
۵۴	رشد اقتصادی از طریق بازارهای جدید	۴, ۳, ۲	بازارهای جدید نه تنها سود شرکت را زیاد می‌کنند بلکه به اقتصاد ملی هم کمک شایانی می‌کنند...
۵۵	افزایش اشتغال در بخش نوآوری دارویی	۸, ۷, ۶, ۵	هر بازار جدید نیازمند تیم‌های بزرگ تحقیقاتی، تولیدی و توزیع است و هزاران شغل تخصصی ایجاد می‌کند...

ردیف	آشنایی عمیق با داده‌ها و تولید کدهای اولیه	مصاحبه‌شوندگان	متن مرتبط مصاحبه
۵۶	تأثیر بر سلامت عمومی با درمان‌های نوین	۱۱, ۱۰, ۹	درمان‌های شخصی‌سازی‌شده و بیماری‌های نادر می‌توانند امید به زندگی میلیون‌ها نفر را بالا ببرند...
۵۷	کاهش اثرات زیست‌محیطی در تولید دارو	۱۴, ۱۳, ۱۲	با فرآیندهای سبزتر و حذف ضایعات غیرضروری، آلودگی صنعت داروسازی به شدت کم می‌شود...
۵۸	ارزیابی عملکرد با شاخص‌های کلیدی عملکرد	۱۷, ۱۶, ۱۵	باید شاخص‌هایی تعریف کنیم که نشان دهد چقدر از عوامل حذف یا کاهش یافته و چقدر ارزش جدید خلق شده است...
۵۹	نظارت مداوم بر منحنی ارزش	۲, ۱, ۱۹, ۱۸	منحنی ارزش یک بار ساخته نمی‌شود؛ باید هر سال دوباره بررسی و بازسازی شود...
۶۰	تنظیم استراتژی بر اساس بازخورد بازار	۵, ۴, ۳	هر زمان که بیماران یا پزشکان بازخورد جدیدی دادند، باید سریع منحنی ارزش را تعدیل کنیم...
۶۱	استفاده از مدل‌های شبیه‌سازی برای پیش‌بینی	۸, ۷, ۶	قبل از سرمایه‌گذاری بزرگ، با شبیه‌سازی می‌توانیم ببینیم یک ایده اقیانوس آبی چقدر موفق خواهد بود...
۶۲	ارزیابی ریسک در پیاده‌سازی فرایند حذف، کاهش، افزایش و خلق	۱۲, ۱۱, ۱۰, ۹	هر کدام از چهار عمل حذف، کاهش، افزایش و خلق ریسک‌های خاص خود را دارد که باید دقیق سنجیده شود...
۶۳	تمرکز بر بیماران به عنوان مرکز نوآوری	۱۵, ۱۴, ۱۳	همه تصمیمات نوآوری باید از نیاز واقعی بیمار شروع شود، نه از فناوری یا ایده داخلی شرکت...
۶۴	نقش اخلاقی در ایجاد بازارهای جدید	۱۸, ۱۷, ۱۶	نباید برای سودآوری، بیماری یا نیاز کاذب خلق کنیم؛ اخلاق باید در مرکز استراتژی اقیانوس آبی باشد...
۶۵	تنوع فرهنگی در تیم‌های نوآوری	۲, ۱, ۱۹	تیم‌هایی که از فرهنگ‌ها و ملیت‌های مختلف تشکیل شده باشند، تقاضاهای نهفته متنوع‌تری کشف می‌کنند...



ردیف	آشنایی عمیق با داده‌ها و تولید کدهای اولیه	مصاحبه‌شوندگان	متن مرتبط مصاحبه
۶۶	همکاری بین‌المللی برای نوآوری ارزشی	۶, ۵, ۴, ۳	هیچ شرکتی به تنهایی نمی‌تواند اقیانوس آبی جهانی بسازد؛ همکاری بین‌المللی ضروری است...
۶۷	تأثیر همه‌گیری‌ها بر استراتژی اقیانوس آبی	۹, ۸, ۷	همه‌گیری نشان داد که باید برای بیماری‌های عفونی نوظهور بازارهای کاملاً جدید و سریع ساخته شود...
۶۸	نوآوری در بسته‌بندی داروهای هوشمند	۱۲, ۱۱, ۱۰	بسته‌بندی‌هایی که یادآوری مصرف، کنترل دوز و ارسال داده به پزشک را انجام دهند، ارزشی فراتر از دارو خلق می‌کنند...
۶۹	توسعه داروهای بایوتکنولوژیک	۱۶, ۱۵, ۱۴, ۱۳	داروهای زیستی و ژن‌درمانی آینده درمان بیماری‌های صعب‌العلاج هستند و هنوز رقابت کمی دارند...
۷۰	کاربرد چاپ سه‌بعدی در تولید دارو	۱۹, ۱۸, ۱۷	با چاپ سه‌بعدی می‌توان دارو را دقیقاً با دوز و ترکیب مورد نیاز هر بیمار در محل تولید کرد...
۷۱	نوآوری در سیستم‌های توزیع دارو	۳, ۲, ۱	تحويل دارو با پهپاد یا یخچال‌های هوشمند خانگی می‌تواند دسترسی بیماران روستایی را متحول کند...
۷۲	آینده‌نگری در استراتژی اقیانوس آبی	۷, ۶, ۵, ۴	باید ده تا بیست سال جلوتر را ببینیم و امروز بازارهایی بسازیم که فردا تقاضای عظیم خواهند داشت...
۷۳	ارزش پیشنهادی نوآورانه	۱, ۶, ۸, ۳	ارزش پیشنهادی ما دیگر فقط یک قرص نیست؛ یک راه‌حل کامل درمانی با پشتیبانی مداوم است...
۷۴	مدل درآمدی نوآورانه	۵, ۶, ۷, ۱۱	به جای فروش دارو، بر اساس بهبود وضعیت بیمار یا نتایج درمانی پول دریافت می‌کنیم...
۷۵	مکانیزم ارتباطی نوآورانه	۱۲, ۶, ۱۰, ۵, ۴	ارتباط مستقیم و دائمی با بیمار از طریق اپلیکیشن و مشاوران مجازی، وفاداری را بسیار بالا می‌برد...

ردیف	آشنایی عمیق با داده‌ها و تولید کدهای اولیه	مصاحبه‌شوندگان	متن مرتبط مصاحبه
۷۶	کانال‌های توزیع نوآورانه	۱۱، ۶، ۱۵، ۱۴، ۷	تحویل مستقیم به منزل، داروخانه‌های خودکار و همکاری با شرکت‌های حمل‌ونقل هوشمند، دسترسی را دگرگون می‌کند...
۷۷	شرکای کلیدی	۱۴، ۶، ۵، ۹	دانشگاه‌ها، استارت‌آپ‌های فناوری، بیمارستان‌های بزرگ و حتی بیماران باید شریک استراتژیک ما باشند...

۳-۴- کدگذاری محوری داده‌های پژوهش

در تحلیل مضمون، کدهای محوری به عنوان سطح دوم کدگذاری عمل می‌کنند و کدهای باز را بر اساس روابط، الگوها، و دسته‌بندی‌های مفهومی گروه‌بندی می‌نمایند [۳] بر اساس ۷۷ کد باز استخراج‌شده از مصاحبه‌ها، که بر پایه چارچوب استراتژی اقیانوس آبی و ظرفیت نوآوری در صنعت داروسازی استوار هستند. جدول زیر این طبقه‌بندی را ارائه می‌دهد. جدول ۵. مضامین در حال شکل‌گیری

مضامین اولیه زیرمجموعه	جست‌وجوی مضمون‌ها و بازنگری مستمر آن‌ها
رقابت شدید	چالش‌های اقیانوس قرمز
فقدان یکپارچگی سیستمی	
تمرکز بر نوآوری بهبودیافته	
ناکارآمدی هزینه‌های تحقیق و توسعه	
فشارهای قیمتی	
کمبود نیروی متخصص	
اختلالات زنجیره تأمین	
مقررات بروکراتیک	
انقضای پتنت‌ها و پدیده پتنت کلیف	
کاهش حاشیه سود	
هزینه‌های تحقیق و توسعه	
پرهیز از رقابت خصمانه	
چالش‌های فرهنگی	
کمبود منابع مالی	



مضامین اولیه زیرمجموعه	جستجوی مضمون‌ها و بازنگری مستمر آن‌ها
ایستادگی در برابر تغییر سازمانی	
ریسک‌گریزی مدیران	
نیازمندی‌های آموزشی	
بی‌انگیزگی منابع انسانی	
آنتروپی مثبت سازمانی	
ایجاد بازارهای جدید	مزایای کلی استراتژی اقیانوس آبی
نوآوری ارزشی	
متنوع‌سازی ارزش	
بازسازی منحنی ارزش	
پایداری اقتصادی	
هم‌افزایی بین سازمانی	حذف عوامل غیرضروری
حذف در سیستم تحقیق و توسعه	
حذف سرمایه‌گذاری اشباع‌شده	
حذف رقابت مستقیم	
حذف عوارض جانبی دارو	
کاهش بازاریابی سنتی	کاهش عوامل کم‌ارزش
کاهش پیچیدگی اداری	
کاهش تعداد دفعات مصرف در واحد زمان	
کاهش زمان طول درمان	ارتقا عوامل موجود
ارتقای کیفیت درمان	
افزایش دسترسی	
ارتقای زنجیره تأمین	
افزایش سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه	
ارتقای فرهنگ نوآوری	
افزایش مکانیزم تاثیر دارو	
ایجاد بازار بیماری‌های نادر	ایجاد عوامل جدید
درمان‌های دیجیتال	
تقاضای جدید در کشورهای در حال توسعه	
نوآوری مدل کسب‌وکار	

مضامین اولیه زیرمجموعه	جست‌وجوی مضمون‌ها و بازنگری مستمر آن‌ها
ارزش افزوده برای بیماران	افزایش ظرفیت نوآوری
خلق تجربه خوشایند با استفاده از فناوری های پیشرفته	
افزایش نفوذ پذیری پتنت	
ارتقای بازگشت سرمایه	
افزایش کارایی فرآیندها	
توسعه ظرفیت سازمانی	
کاهش ریسک شکست	
ارتقای دوره بازگشت سرمایه	
ادغام هوش مصنوعی	ادغام با فناوری‌های نوین
لین سیکس سیگما	
بلاکچین در زنجیره تأمین	
داده‌کاوی تقاضا	
واقعیت مجازی در آموزش	پایداری و تأثیرات بلندمدت
پایداری بلندمدت	
رشد اقتصادی	
افزایش اشتغال	
تأثیر بر سلامت عمومی	
کاهش اثرات زیست‌محیطی	
ارزیابی شاخص های کلیدی عملکرد	ارزیابی، نظارت، و آینده‌نگری
نظارت منحنی ارزش	
تنظیم بر اساس بازخورد	
مدل‌های شبیه‌سازی	
ارزیابی ریسک	
تمرکز بر بیماران	
نقش اخلاقی	
تنوع فرهنگی	
همکاری بین‌المللی	
تأثیر همه‌گیری‌ها	
نوآوری بسته‌بندی	



مضامین اولیه زیرمجموعه	جستجوی مضمون‌ها و بازنگری مستمر آن‌ها
داروهای بایوتکنولوژیک	
چاپ سه‌بعدی	
نوآوری توزیع	
آینده‌نگری	
ارزش پیشنهادی نوآورانه	قابلیت‌های نوآورانه
مدل درآمدی نوآورانه	
مکانیزم ارتباطی نوآورانه	
کانال‌های توزیع نوآورانه	
شرکای کلیدی	

این طبقه‌بندی ۱۲ مضمون محوری، تمام ۷۷ مضامین اولیه را پوشش می‌دهد و روابط علت-معلولی (مانند چالش‌ها به عنوان علت نیاز به خروج، و ابزارها به عنوان وسیله افزایش ظرفیت) را برجسته می‌کند. این مرحله پایه‌ای برای استخراج تم‌های نهایی در تحلیل مضمون فراهم می‌آورد و با مبانی نظری استراتژی اقیانوس آبی هم‌خوانی دارد.

۴-۴- کدگذاری انتخابی داده‌های پژوهش

در تحلیل مضمون، کدهای نام‌گذاری مضمون‌ها و تبیین شبکه مضمونی سطح نهایی تحلیل مضمون هستند که مضامین محوری را در تم‌های هسته‌ای گروه‌بندی می‌کنند [۳] بر اساس ۱۲ مضمون محوری که از ۷۷ کد باز استخراج شده‌اند، این کدها به ۴ مضمون نهایی طبقه‌بندی شده‌اند. این طبقه‌بندی روابط ساختاری (چالش‌ها، ابزارها، کاربردها، پیامدها) را برجسته می‌کند و با مبانی نظری اقیانوس آبی و نوآوری در داروسازی هم‌خوانی دارد.

جدول ۶. تعیین مضامین و تبیین شبکه مضمونی

نام‌گذاری مضمون‌ها و تبیین شبکه مضمونی	مضامین زیرمجموعه	رفرنس‌های مصاحبه‌شوندگان (تجمیعی)
چالش‌ها	۱ (چالش‌های اقیانوس قرمز)، ۲ (نیاز به خروج از رقابت سنتی)	(۱-۱۹) تکرار بالا در مصاحبه ۱۷

نام‌گذاری مضمون‌ها و تبیین شبکه مضمونی	مضامین زیرمجموعه	رفرنس‌های مصاحبه‌شوندگان (تجمیعی)
ابزارها	۳ (مزایای کلی استراتژی اقیانوس آبی) ۴ (ابزار حذف) ۵ (ابزار کاهش) ۶ (ابزار ارتقا) ۷ (ابزار خلق)، ۸ (قابلیت‌های نوآورانه)	(۳-۱۸) تکرار بالا در مصاحبه ۱۵
کاربردها	۹ (افزایش ظرفیت نوآوری)، ۱۰ (ادغام با فناوری‌های نوین)	(۱-۱۹) تکرار بالا در مصاحبه ۱۴
پیامدها	۱۱ (پایداری و تأثیرات بلندمدت)، ۱۲ (ارزیابی، نظارت، و آینده‌نگری)	(۷-۱۹) تکرار بالا در مصاحبه ۱۳

با توجه به سطح انتخابی تحلیل مضمون در پژوهش حاضر، که بر اساس مدل استراتژی اقیانوس آبی در صنعت داروسازی تمرکز دارد، کدهای باز و محوری به چهار مضمون نهایی (چالش‌ها، ابزارها، کاربردها، پیامدها) طبقه‌بندی شده‌اند. این طبقه‌بندی یک ساختار مفهومی پیش‌سازندگی-پیامدی ایجاد می‌کند که روابط علت-معلولی بین عناصر را برجسته می‌سازد. این ۴ مضمون نهایی (چالش‌ها، ابزارها، کاربردها، پیامدها) تمام ۱۲ مضمون محوری را پوشش داده و پایه‌ای برای تم‌های نهایی تحقیق فراهم می‌کنند. در چارچوب تحلیل مضمون به عنوان روشی کیفی برای شناسایی الگوهای معنایی در داده‌های مصاحبه، مضمون‌های انتخابی به عنوان سطح نهایی طبقه‌بندی عمل می‌کنند و تم‌های هسته‌ای تحقیق را تشکیل می‌دهند که مضامین اصلی و فرعی را در یک ساختار مفهومی یکپارچه ادغام می‌کنند. مضامین نهایی در تحقیق حاضر بر نقش استراتژی اقیانوس آبی در افزایش ظرفیت نوآوری در شرکت‌های دارویی تمرکز دارند و روابط علت-معلولی، مکانیسمی، اجرایی، و نتیجه‌ای را در فرآیند استراتژیک برجسته می‌سازند. این طبقه‌بندی نه تنها داده‌های تجربی از مصاحبه‌ها را سازمان‌دهی می‌کند، بلکه با چارچوب نظری اقیانوس آبی هم‌خوانی دارد، جایی که چالش‌های رقابتی (اقیانوس قرمز) به عنوان نقطه شروع، ابزارهای عملی برای تحول، کاربردهای واقعی برای اجرا، و پیامدهای پایدار برای ارزیابی عملکرد عمل می‌کنند [۱۱]. مضامین نهایی «چالش‌ها» به عنوان تم هسته‌ای اولیه، موانع ساختاری و عملیاتی در صنعت داروسازی را توصیف می‌کند که شامل رقابت شدید، هزینه‌های بالای تحقیق و توسعه، و پدیده پتنت کلیف می‌شود و این چالش‌ها را به عنوان علل اصلی نیاز به تحول استراتژیک قرار می‌دهد. این تم نشان می‌دهد که

صنعت داروسازی اغلب در فضای اقیانوس قرمز گرفتار است، جایی که رقابت بر سر بازارهای موجود منجر به کاهش بازدهی نوآوری و محدودیت منابع می‌گردد، و در نتیجه، انگیزه‌ای برای خروج از این چرخه ایجاد می‌کند [۱۶] این چالش‌ها نه تنها به عنوان موانع، بلکه به عنوان محرک‌های اولیه برای اتخاذ رویکردهای نوین مانند استراتژی اقیانوس آبی عمل می‌کنند، که این امر با نیاز به بازسازی ارزش و ایجاد بازارهای بدون رقابت هم‌راستا است. در ادامه، مضمون نهایی «ابزارها» بر مکانیسم‌های عملی استراتژی اقیانوس آبی تمرکز دارد و ابزارهایی مانند چارچوب چهار اقدامی را به عنوان وسایل کلیدی برای کاهش هزینه‌ها، افزایش ارزش، و بازسازی منحنی ارزش برجسته می‌سازد. این تم مضمون محوری مرتبط با حذف عوامل غیرضروری، کاهش پیچیدگی‌ها، ارتقای کیفیت، و ایجاد بازارهای جدید را ادغام می‌کند و نشان می‌دهد که این ابزارها چگونه چالش‌های پیشین را به فرصت‌های نوآورانه تبدیل می‌کنند، به ویژه در صنعت داروسازی جایی که کاهش هزینه‌های تحقیق و توسعه و ایجاد درمان‌های شخصی‌سازی شده می‌تواند ظرفیت نوآوری را افزایش دهد [۱۱]. این ابزارها به عنوان پل ارتباطی بین چالش‌ها و کاربردها عمل می‌کنند و امکان اجرای عملی استراتژی را فراهم می‌آورند.

مضمون نهایی «کاربردها» به اجرای واقعی و ادغام استراتژی در زمینه‌های عملی می‌پردازد و شامل افزایش ظرفیت نوآوری و ادغام با فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی و ۶ سیگما می‌شود. این تم تأکید می‌کند که کاربردهای استراتژی اقیانوس آبی در شرکت‌های دارویی نه تنها ظرفیت سازمانی برای تولید پتنت‌های موفقیت آمیز را توسعه می‌دهد، بلکه تجربیات واقعی را به عنوان شواهد تجربی برای اثبات کارایی ابزارها ارائه می‌دهد، که این امر نوآوری را از سطح نظری به عملی ارتقا می‌بخشد [۱۹] این کاربردها چالش‌ها را از طریق ابزارها حل کرده و پایه‌ای برای ارزیابی پیامدهای بلندمدت فراهم می‌کنند. در نهایت، مضمون اصلی «پیامدها» نتایج پایدار و ارزیابی عملکرد را توصیف می‌کند و شامل پایداری اقتصادی، زیست‌محیطی، تأثیر بر سلامت عمومی، و نظارت مداوم با شاخص‌های کلیدی عملکرد می‌شود. این تم نشان می‌دهد که پیامدهای استراتژی اقیانوس آبی (مانند رشد اقتصادی، افزایش اشتغال، و کاهش ریسک) نه تنها نتیجه کاربرد ابزارها در برابر چالش‌ها هستند، بلکه امکان آینده‌نگری و تنظیم مداوم استراتژی را فراهم می‌آورند، که این امر در صنعت داروسازی به رشد پایدار و بهبود

سلامت عمومی منجر می‌شود. در مجموع، این چهار مضمون اصلی یک مدل پیشایندی و پیامدی را تشکیل می‌دهند که چالش‌ها را به عنوان نقطه شروع، ابزارها را به عنوان مکانیسم تحول، کاربردها را به عنوان اجرای عملی، و پیامدها را به عنوان نتایج ارزیابی شده قرار می‌دهد، و بدین ترتیب، نقش استراتژی اقیانوس آبی را در افزایش ظرفیت نوآوری به طور سیستماتیک تفسیر می‌کند.

در ادامه، بر اساس مدل مفهومی پیشنهادی (شکل ۱) و خروجی تحلیل مضمون، قضیه‌های مربوطه استخراج و تدوین شده‌اند. این قضیه‌ها بر پایه داده‌های تجربی از مصاحبه‌ها، مبانی نظری اقیانوس آبی، و روابط ساختاری بین مضامین نهایی تدوین گردیده‌اند. هر قضیه با ارجاع به مضامین مرتبط و شواهد کلیدی توجیه می‌شود.

قضیه ۱: اقیانوس قرمز عامل اصلی تحول استراتژیک در کسب و کارهاست؛ چالش‌های ساختاری و عملیاتی در صنعت داروسازی (مانند رقابت شدید، هزینه‌های بالای تحقیق و توسعه، و پدیده پتنت کلیف) منجر به نیاز به خروج از رقابت سنتی (اقیانوس قرمز) می‌شود و انگیزه‌ای برای اتخاذ استراتژی‌های نوآورانه ایجاد می‌کند.

قضیه ۲: ابزارهای استراتژی اقیانوس آبی چالش‌ها را به فرصت‌های نوآورانه تبدیل می‌کنند؛ ابزارهای عملی مانند حذف عوامل غیرضروری، کاهش پیچیدگی‌ها، ارتقای کیفیت، و خلق بازارهای جدید (چارچوب چهار اقدامی) چالش‌های اقیانوس قرمز را کاهش داده و قابلیت‌های نوآورانه (در محصول، خدمات، مدل کسب‌وکار، و فرایند) را تقویت می‌کنند.

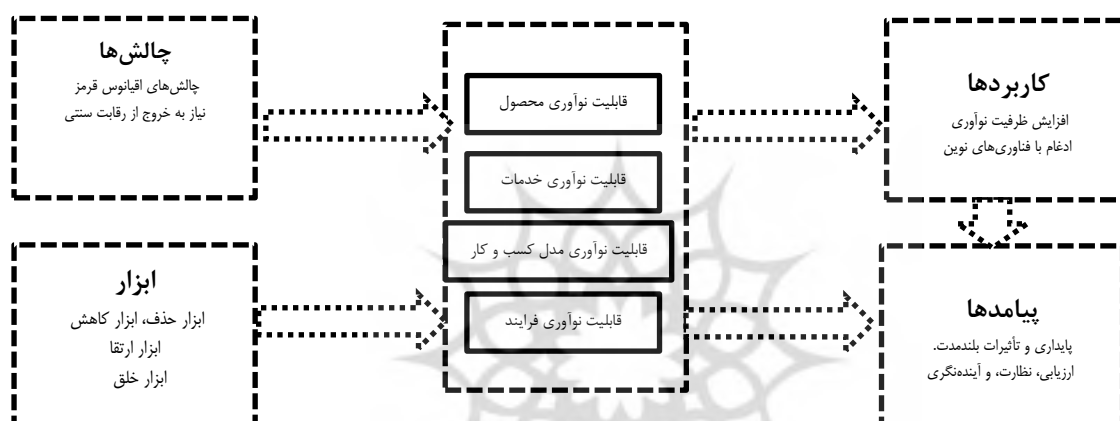
قضیه ۳: کاربردهای استراتژی اقیانوس آبی ظرفیت نوآوری را از طریق ادغام فناوری‌های نوین ارتقا می‌دهد؛ اجرای ابزارهای اقیانوس آبی در زمینه‌های عملی چالش‌های اولیه را حل کرده و ظرفیت سازمانی برای تولید پتنت‌های موفق و نوآوری پایدار را توسعه می‌دهد.

قضیه ۴: دستاوردهای استراتژی اقیانوس آبی پایداری بلندمدت و ارزیابی عملکرد را بهبود می‌بخشد؛ کاربرد ابزارها در برابر چالش‌ها منجر به پیامدهای پایدار (از قبیل رشد اقتصادی، کاهش ریسک، تأثیر بر سلامت عمومی، و ...) می‌شود و امکان آینده‌نگری و بازنگری مداوم استراتژی را فراهم می‌آورد.

قضیه ۵: مدل یکپارچه چالش-ابزار-کاربرد-پیامد نقش استراتژی اقیانوس آبی را در افزایش ظرفیت نوآوری برجسته می‌سازد؛ چالش‌ها به عنوان نقطه شروع، ابزارها به عنوان

مکانیسم تحول، کاربردها به عنوان اجرای عملی و پیامدها به عنوان نتایج ارزیابی شده، یک چرخه کامل استراتژیک ایجاد می‌کنند که ظرفیت نوآوری در شرکت‌های دارویی را به طور مداوم افزایش می‌دهد.

این قضیه‌ها خروجی نهایی سطح انتخابی کدگذاری هستند و می‌توانند پایه‌ای برای آزمون‌های کمی آینده یا توسعه مدل‌های نظری فراهم کنند.



شکل ۱. چارچوب مفهومی پیشنهادی پژوهش. منبع (یافته‌های پژوهش)

۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

تحقیق حاضر، با اتخاذ رویکرد کیفی مبتنی بر تحلیل مضمون و بهره‌گیری از مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمند با ۱۹ مدیر و متخصص برجسته در صنعت داروسازی، به بررسی نقش استراتژی اقیانوس آبی در افزایش ظرفیت نوآوری پرداخت. این مطالعه نشان داد که استراتژی اقیانوس آبی نه تنها یک ابزار رقابتی است، بلکه یک پارادایم تحول‌آفرین برای خروج از فضای اشباع‌شده اقیانوس قرمز به شمار می‌رود، جایی که رقابت شدید بر سر بازارهای موجود، کاهش حاشیه سود، و محدودیت‌های نوآوری را به همراه دارد. یافته‌های تحلیل مضمون، از طریق مضامین اصلی چالش‌ها، ابزارها، کاربردها، و پیامدها، یک مدل مفهومی یکپارچه را ترسیم کرد که روابط علت-معلولی را در فرآیند استراتژیک برجسته می‌سازد.

این مدل مفهومی، که از ۷۷ مضمون فرعی، ۱۲ مضمون محوری، و ۴ مضمون اصلی استخراج شده، تأکید می‌کند که استراتژی اقیانوس آبی ظرفیت نوآوری را از طریق نوآوری ارزشی و ترکیب همزمان کاهش هزینه‌ها و افزایش ارزش برای مشتریان به سطح جدیدی می‌رساند. کشور عراق با دارا بودن رتبه ۷۹ در سیستم بهداشت جهانی، نیازمند داروهای محلی برای بیماری‌های شایع مانند سرطان و دیابت با درآمد ۲۳۴ میلیون دلاری دارد و با توجه به وضعیت رو به رشد این صنعت در کشور عراق، استراتژی اقیانوس آبی می‌تواند برای افزایش قابلیت نوآوری در شرکت‌های دارویی عراق مفید باشد، طبق آمار، بازار صنعت دارویی عراق در سال ۲۰۲۵ به بیش از ۱.۳۲ میلیارد دلار می‌رسد و اجرای پروژه‌هایی مانند "شهر دارویی" در شهر بغداد با سرمایه بالغ بر ۵۰۰ میلیون دلار، فرصت‌های جدیدی برای افزایش قابلیت نوآوری محلی ایجاد کرده است. نتایج و دستاوردهای بهره‌گیری از استراتژی اقیانوس آبی در صنعت دارویی عراق عبارت است از:

- **افزایش نوآوری و کارایی عملیاتی:** استراتژی اقیانوس آبی با ابزارهایی مانند شبکه ERRC (Eliminate-Reduce-Raise-Create) نوآوری را ترغیب می‌کند. در صنعت دارویی عراق، با افزایش کارخانه‌ها از ۲۲ به ۳۴ و کار با ظرفیت کامل و بهره‌گیری از نوآوری دیجیتال می‌تواند هزینه‌ها را کاهش و دسترسی و سطح پوشش را افزایش دهد.
- **کاهش رقابت و بهبود عملکرد بازاریابی:** در اقیانوس قرمز، شرکت‌ها بیشتر متمرکز بر رقابت قیمتی هستند، اما اقیانوس آبی بدنبال ایجاد و خلق تقاضای جدید است. در صنعت دارویی عراق، که متکی بر واردات است، این امر می‌تواند به خودکفایی دارویی این کشور کمک کند و سودآوری را افزایش دهد، همان‌طور که در پروژه‌های جدید با مشارکت با شرکت‌های بین‌المللی مشهود است. و در نهایت بهره‌گیری از استراتژی اقیانوس آبی موجب رشد پایدار، نوآوری ارزش‌محور و مزیت رقابتی بلندمدت گردیده، و می‌تواند در بلندمدت صنعت دارویی عراق را از وابستگی به واردات رها و به خودکفایی برساند.

پیشنهاد‌های مدیریتی برای شرکت‌های دارویی عراق:

برای اعمال استراتژی اقیانوس آبی، شرکت‌ها می‌توانند از چارچوب ERRC استفاده کنند و بر نیازهای محلی مانند بیماری‌های عفونی، مراقبت‌های پیشگیرانه متمرکز شوند. حذف عوامل غیرضروری (Eliminate): شرکت‌های داروسازی عراقی می‌توانند با حذف تمرکز بر داروهای

گران‌قیمت وارداتی و به جای واردات داروهای عمومی، بر تولید محلی با مشارکت شرکتهای بین‌المللی متمرکز شوند. کاهش هزینه‌ها و ایجاد فضا برای نوآوری، مانند حذف فرآیندهای اداری پیچیده، بازنگری در فرایند توزیع و پخش از جمله راهکارهای عملیاتی پیشنهادی است. کاهش عوامل رقابت‌زا (Reduce): شرکتهای داروسازی عراقی می‌توانند با کاهش وابستگی به بازاریابی سنتی و کاهش تمرکز بر رقابت قیمتی و صرفه‌جویی در هزینه‌ها و ایجاد تقاضای جدید در مناطق دورافتاده و بازارهای گوشه در عراق تا حدودی قدرت رقابتی منطقه‌ای و محلی خود را بدست آورند.

افزایش عوامل ارزش‌آفرین (Raise): افزایش کیفیت داروی تولیدی با مشارکت برندهای معروف و ارتقای سطح دسترسی بیماران به دارو، مانند ادغام فناوری دیجیتال در فرایند تولید و توزیع داروها و در نهایت بهبود نتایج درمانی و افزایش رضایت بیماران.

ایجاد عوامل جدید (Create): ایجاد بازارهای جدید مانند گسترش رویکرد طبابت شخصی‌سازی‌شده یا جمع‌آوری و تحلیل داده‌های بیماران مبتنی بر فناوریهای هوشمند، ایجاد پلتفرم‌های دیجیتال برای جمع‌آوری داده‌های سلامت در عراق، برای پیش‌بینی بیماری‌ها و برآورد نیازمندیهای دارویی محلی. | ایجاد تقاضای جدید و کاهش هزینه‌های بهداشت گام‌های اجرایی و عملیاتی برای شرکتهای دارویی عراق:

- انجام تحقیقات بازار: تحلیل نیازهای محلی (مانند شناسایی و تشخیص روند بیماری‌های شایع در بغداد و مناطق مختلف کشور عراق) با ابزارها و فناوریهای هوشمند.
- شراکتها و همکاری‌ها: شراکت با شرکتهای بین‌المللی با برند معروف مانند پروژه شهر دارویی بغداد برای انتقال فناوری و نوآوری در این صنعت.
- سرمایه‌گذاری در فناوری: بهره‌گیری از فناوریهای هوشمند و دیجیتال برای رصد و نظارت بر بیماران، که می‌تواند منجر به نوآوری در بازارهای بدون رقابت شود.
- ارزیابی، نظارت و اندازه‌گیری نتایج: استفاده از معیارها و شاخص‌های استاندارد مانند سهم بازار جدید و نرخ نوآوری برای اندازه‌گیری موفقیت.

بطور کلی در صنعت داروسازی، تمرکز بر بازارهای بکر مانند طبابت شخصی‌سازی‌شده برای بیماری‌های نادر، نه تنها تقاضای نهفته را فعال می‌کند، بلکه ریسک‌های مرتبط با انقضای پتنت‌ها را کاهش می‌دهد. علاوه بر این، ادغام این استراتژی با فناوری‌های نوین مانند هوش

مصنوعی، کارایی عملیاتی را افزایش داده و فرهنگ سازمانی نوآورانه را تقویت می‌کند، که این امر با یافته‌های سیریدهاران و سوندرا (۲۰۱۸) تحقیقات اخیر در زمینه مدیریت نوآوری همخوانی دارد. از منظر تحلیلی، این تحقیق بر اهمیت پارادایم اقیانوس آبی به عنوان یک رویکرد سیستماتیک تأکید دارد که چالش‌های سنتی صنعت داروسازی—مانند کمبود نیروی کار متخصص و فشارهای قیمتی از سوی بیمه‌گران—را به فرصت‌های رشد تبدیل می‌کند. مدل مفهومی پیشنهادی به درک عمیق‌تری از چگونگی افزایش ظرفیت نوآوری از طریق ایجاد بازارهای بدون رقابت منجر شد. بر اساس یافته‌های تحقیق پیشنهاد می‌گردد با تمرکز بر حذف فرآیندهای غیرضروری (مانند سرمایه‌گذاری در بازارهای اشباع‌شده) و ایجاد بازارهای جدید (مانند درمان‌های شخصی‌سازی‌شده برای بیماری‌های نادر). پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزشی برای نیروی کار در مورد ابزارهای اقیانوس آبی تدوین شود تا مقاومت سازمانی کاهش یابد و فرهنگ نوآوری تقویت گردد. همچنین، ادغام فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی در فرآیندهای تحقیق و توسعه می‌تواند کارایی را افزایش دهد و ریسک شکست بالینی را کاهش دهد. همچنین پیشنهاد می‌گردد تا سیاست‌گذاران صنعت داروسازی سیاست‌هایی برای حمایت از نوآوری ارزشی در صنعت داروسازی تدوین کنند، مانند ارائه مشوق‌های مالیاتی برای شرکت‌هایی که بازارهای بکر ایجاد می‌کنند یا سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های دیجیتال برای کاهش هزینه‌های زنجیره تأمین.

۶- منابع

- [۱] Akman, G., & Yilmaz, C. (۲۰۰۸). Innovative capability, innovation strategy and market orientation: An empirical analysis in Turkish software industry. *International Journal of Innovation Management*, ۱۲(۱), ۶۹-۱۱۱. <https://doi.org/10.1142/S1363919608001923>
- [۲] Agnihotri, A. (۲۰۱۶). Extending boundaries of Blue Ocean Strategy. *Journal of Strategic Marketing*, ۲۴(۶), ۵۱۹-۵۲۸. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2015.1069882>
- [۳] Borgianni, Y., Cascini, G., & Rotini, F. (۲۰۱۹). Investigating the patterns of value-oriented innovations in Blue Ocean Strategy. *Design Science*, ۵, e۱۲. <https://doi.org/10.1017/dsj.2019.11>
- [۴] Braun, V., & Clarke, V. (۲۰۰۶). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, ۳(۲), ۷۷-۱۰۱. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>



- [۵] Cummings, J., Aisen, P. S., DuBois, B., Frölich, L., Jack, C. R., Jr., Jones, R. W., ... & Scheltens, P. (۲۰۱۶). Drug development in Alzheimer's disease: The path to ۲۰۲۵. *Alzheimer's Research & Therapy*, ۸(۱), Article ۳۹. <https://doi.org/10.1186/s13195-016-0207-9>
- [۶] DiMasi, J. A., Grabowski, H. G., & Hansen, R. W. (۲۰۱۶). Innovation in the pharmaceutical industry: New estimates of R&D costs. *Journal of Health Economics*, ۴۷, ۲۰-۳۳. <https://doi.org/10.1016/j.jhealeco.2016.01.012>
- [۷] Deloitte Centre for Health Solutions. (۲۰۲۵). *2025 life sciences outlook*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/health-care/life-sciences-and-health-care-industry-outlooks/2025-life-sciences-executive-outlook.html>
- [۸] Pharmaceutical Commerce. (۲۰۲۵). *Key challenges facing the pharma industry in 2025*. <https://www.pharmaceuticalcommerce.com/view/challenges-the-pharma-industry-2025>
- [۹] R&D World. (۲۰۲۴). *Global pharma R&D hits \$276B, triples marketing spend*. <https://www.rdworldonline.com/how-much-does-the-pharma-industry-spend-on-rd-anyway-probably-more-than-you-thought/>
- [۱۰] Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (۲۰۰۶). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, ۱۸(۱), ۵۹-۸۲. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- [۱۱] Guan, J., & Ma, N. (۲۰۰۲). Innovative capability and export performance of Chinese firms. *Technovation*, ۲۳(۹), ۷۳۷-۷۴۷. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(02\)0013-0](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(02)0013-0)
- [۱۲] Gama, F., & Magistretti, S. (۲۰۲۵). Artificial intelligence in innovation management: A review of innovation capabilities and a taxonomy of AI applications. *Journal of Product Innovation Management*, ۴۲(۱), ۷۶-۱۱۱. <https://doi.org/10.1111/jpim.12698>
- [۱۳] Hogan, S. J., Soutar, G. N., McColl-Kennedy, J. R., & Sweeney, J. C. (۲۰۱۱). Reconceptualizing professional service firm innovation capability: Scale development. *Industrial Marketing Management*, ۴۰(۸), ۱۲۶۴-۱۲۷۳. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.05.006>
- [۱۴] Kim, W. C., & Mauborgne, R. (۲۰۰۵). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business Review Press. (ISBN 978-1-59139-619-9)
- [۱۵] Kinch, M. S., Haynesworth, A., Kinch, S. L., & Hoyer, D. (۲۰۱۴). An overview of FDA-approved new molecular entities: ۱۸۲۷-۲۰۱۳. *Drug Discovery Today*, ۱۹(۸), ۱۰۳۳-۱۰۳۹. <https://doi.org/10.1016/j.drudis.2014.03.018>
- [۱۶] Mammen, M. V., Suman, A., Anand, A., Kumar, A., & Singh, D. P. (۲۰۲۵). Artificial intelligence in pharmacy: Regulatory challenges and jurisdictional issues. *Lex Localis – Journal of Local Self-Government*, ۲۳(S۵), ۳۷۸-۴۰۰. <https://doi.org/10.52102/80.1247>

- [۱۷] Lawson, B., & Samson, D. (۲۰۰۱). Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, ۵(۳), ۳۷۷-۴۰۰. <https://doi.org/10.1142/S137391960100427>
- [۱۸] Mir, M., Casadesús, M., & Petnji Yaya, L. H. (۲۰۱۶). The impact of standardized innovation management systems on innovation capability and business performance: An empirical study. *Journal of Engineering and Technology Management*, ۴۱, ۲۶-۴۴. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2016.03.002>
- [۱۹] Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (۲۰۱۷). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, ۱۶(۱), ۱-۱۳. <https://doi.org/10.1177/1609406917732847>
- [۲۰] OECD. (۲۰۱۸). *OECD science, technology and innovation outlook 2018: Adapting to technological and societal disruption*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/sti_in_outlook-2018-en
- [۲۱] Scannell, J. W., Blanckley, A., Boldon, H., & Warrington, B. (۲۰۱۲). Diagnosing the decline in pharmaceutical R&D efficiency. *Nature Reviews Drug Discovery*, ۱۱(۳), ۱۹۱-۲۰۰. <https://doi.org/10.1038/nrd3781>
- [۲۲] Saunila, M. (۲۰۱۶). Performance measurement of intellectual capital in the context of innovation capability. *Journal of Intellectual Capital*, ۱۷(۴), ۷۳۰-۷۴۸. <https://doi.org/10.1108/JIC-05-2016-0048>
- [۲۳] Saunders, M. N. K., & Darabi, F. (۲۰۲۴). Using multi- and mixed-methods research designs. In M. N. K. Saunders & F. Darabi (Eds.), *Field guide to researching employment and industrial relations* (pp. ۷۱-۸۷). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781035313891_0018
- [۲۴] Suriyaamporn, P., Pamornpathomkul, B., Patrojanasophon, P., Ngawhirunpat, T., Rojanarata, T., & Opanasopit, P. (۲۰۲۴). The artificial intelligence-powered new era in pharmaceutical research and development: A review. *AAPS PharmSciTech*, ۲۵(۶), Article ۱۸۸. <https://doi.org/10.1208/s12249-024-02901-y>
- [۲۵] Sadiq, S., Amjad, M. S., Rafique, M. Z., Hussain, S., Yasmeen, U., & Khan, M. A. (۲۰۲۱). An integrated framework for lean manufacturing in relation with blue ocean manufacturing—A case study. *Journal of Cleaner Production*, ۲۷۹, Article 122790. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122790>
- [۲۶] Sreedharan, V. R., & Sunder M, V. (۲۰۱۸). A novel approach to lean Six Sigma project management: A conceptual framework. *Production Planning & Control*, ۲۹(۱۶), ۱۳۰۱-۱۳۱۱. <https://doi.org/10.1080/09537287.2018.1491602>
- [۲۷] Saini, J. P. S., Thakur, A., & Yadav, D. (۲۰۲۵). AI-driven innovations in pharmaceuticals: Optimizing drug discovery and industry operations. *RSC Pharmaceutics*, ۲(۳), ۴۳۷-۴۵۴. <https://doi.org/10.1039/D4PM00323C>
- [۲۸] Statista. (۲۰۲۴). *U.S. pharmaceutical industry – Research and development expenditure 1995–2023*. <https://www.statista.com/statistics/26080/research-and-development-expenditure-us-pharmaceutical-industry/>

- [۲۹] Gandellini, G., & Venanzi, D. (۲۰۱۱). Purple ocean strategy: How to support SMEs' recovery. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, ۲۴, ۱–۱۵. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.005>
- [۳۰] World Economic Forum. (۲۰۲۵, January). *Nature and AI in drug development: A solution to high costs*. <https://www.weforum.org/stories/2025/01/turning-to-nature-and-ai-in-drug-discovery/>
- [۳۱] Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (۲۰۰۴). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, ۷(۴), ۳۰۳–۳۱۳. <https://doi.org/10.1108/14601060410565056>
- [۳۲] PwC. (۲۰۲۵). *Future-proof your pharma supply chain: Three moves to make now*. PricewaterhouseCoopers. <https://www.pwc.com/us/en/industries/health-industries/library/pharma-supply-chains.html>
- [۳۳] Yin, R. K. (۲۰۱۸). *Case study research and applications: Design and methods* (۶th ed.). SAGE Publications. (ISBN ۹۷۸-۱-۵۰-۶۳-۳۶۱۶-۹)
- [۳۴] ZS Associates. (۲۰۲۵). *Pharmaceutical industry trends 2025: Outlook and strategies*. <https://www.zs.com/insights/pharmaceutical-trends-2025-outlook-ai-supplychain-and-beyond>

