

مدیریت دانش

در صنعت داروسازی

تحقق استراتژی بهره‌ده عملکرد مالی و ارزش آفرینی اقتصادی

ترجمه و تألیف:

مهندس محمدکارگر شوری

ویزاستار فنی: دکتر سید کیومرث حسینی



انتشارات آسان برتر

سرشناسه : کارگر شورکی، محمد، ۱۳۵۰-
 عنوان و نام پدیدآور : مدیریت دانش در صنعت دارو سازی: تحقق استراتژی، بهبود عملکرد.../
 ترجمه و تألیف: محمد کارگر شورکی؛ ویراستار فنی: سید کیومرث حسینی.
 مشخصات نشر: تهران: انسان برتر، ۱۳۹۵.
 مشخصات ظاهری : ۳۰۰ص.
 شابک : 978-600-8295-03-7
 وضعیت فهرست نویسی : فیا.
 یادداشت : بخشی از کتاب حاضر ترجمه کتاب نوشته الیزابت گودمن و جان ریدل است
 یادداشت : کتابنامه: ۲۹۹-۳۰۰.
 موضوع : داروسازی - صنعت و تجارت - مدیریت Pharmaceutical industry - management
 موضوع : مدیریت دانش. Knowledge managment
 موضوع : مدیریت دانش - جنبه های اقتصادی Knowledge management - Economic aspects
 شناسه داده شده : گودمن، الیزابت سی Goodman, E. C. (Elisabeth C)
 شناسه افزوده : ریدل، جان Riddell, John
 شناسه نزوده : حسینی، سید کیومرث، ویراستار
 رده بندی کنگره : ۱۳۹۵ م ۴/۱۷ کی/۵/۹۶۶۵ HD
 رده بندی دیوید : ۶۱۵/۱۰۶۸۴
 شماره کتابشناسی : ۴۴۴۳۲



انکارات انسان برتر

مدیریت دانش در صنعت داروسازی

- مؤلف: مهندس محمد کارگر شورکی
- ویراستار: دکتر سید کیومرث حسینی
- ناشر: انتشارات انسان برتر
- ناظر فنی: علی اکبر کسایی
- تایپ و صفحه آرایی: ارمغان
- شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه
- نوبت چاپ: اول ۱۳۹۵
- لیتوگرافی: گلپا گرافیک
- شابک: ۷-۳-۸۲۹۵-۶۰۰-۹۷۸
- قیمت: ۳۰۰۰ تومان

مرکز پخش: تصویر قلم - تلفن: ۵۵-۶۶۴۸۹۲۵۲-۰۹۱۲۱۴۸۵۹۸۰

«فهرست»

۵	مقدمه دکتر عباس کبریایی زاده
۷	درباره نویسندگان
۱۳	مقدمه
۱۷	بخش ۱: پیوند مدیریت دانش و مدیریت منابع انسان در صنعت داروسازی
۱۹	فصل ۱: پیوند مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی
۶۵	بخش ۲: مدیریت شرح رومیزی
۶۷	فصل ۲: تعیین عوامل مؤثر
۸۳	فصل ۳: ارتباط منابع انسانی
۱۱۰	فصل ۴: درک ارزش داروسازی
۱۴۱	بخش ۳: مدیریت دانش عملیاتی
۱۴۳	فصل ۵: تحقیق و توسعه
۱۶۲	فصل ۶: تولید
۱۸۲	فصل ۷: حوزه‌های عملیاتی و بازرگانی
۲۰۷	بخش ۴: استراتژی دانش
۲۰۹	فصل ۸: پشتیبانی و پایداری مدیریت دانش
۲۴۴	فصل ۹: آینده مدیریت دانش
۲۶۷	بخش ۵: مدیریت دانش و بهبود عملکرد مالی و ارزش آفرینی اقتصادی
۲۶۹	فصل ۱۰: مدیریت دانش و بهبود عملکرد مالی و ارزش آفرینی اقتصادی
۲۹۳	پیوست
۲۹۳	مصاحبه شونده‌ها
۲۹۳	(همراه با شرح حال آن‌ها)
۳۰۳	منبع انگلیسی:
۳۰۳	منابع فارسی:

مقدمه دکتر عباس گبرایی زاده

در دنیای امروز علم مدیریت، به علمی گسترده تبدیل شده که شاخه‌های متعددی را شامل می‌شود. اگر مفهوم و معنای مدیریت را استفاده بهینه و مؤثر از منابع بدانیم و یا به تعبیری دیگر مدیریت را هدف‌گذاری برای رسیدن به مقصودی معین با روشی کارآمد و مؤثر بدانیم، هرگونه فعالیتی را که پیرامون ما رخ می‌دهد و در آن فعالیت، منابعی وارد و پس از اعمال فرآیندهایی خروجی حاصل می‌گردد، علم و هنر مدیریت تعیین کننده میزان بازدهی منابع و فرآیندها است و با همین رویکرد است که می‌بینیم علم مدیریت به صورتی کاملاً تخصصی در حیطه‌های مختلف نظیر برنامه‌ریزی راهبردی، عملیات، زنجیره تأمین، بازرگانی، برار مالی، دیجیتال، فناوری اطلاعات و... به‌عنوان یک علم مستقل و تأثیرگذار در جامعه فعالیت و بهره‌دهی منابع به کار گرفته شده است. دانش فردی و سازمانی در دنیای امروز یکی از مهم‌ترین منابع در اختیار افراد و سازمان‌هاست. به عبارتی دیگر یکی از مهم‌ترین دارایی‌های یک فرد، دانش و مهارت فنی او و در یک شرکت یا سازمان نیز دانش افرادی که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم در آن سازمان شاغل هستند و همچنین فرآیندهای تثبیت شده سازمانی و تجربیات سازمانی، یکی از مهم‌ترین دارایی‌های آن سازمان می‌باشد. درک صحیح از دانش فردی و سازمانی نقطه آغازین مدیریت دانش است. بسیاری از افراد و سازمان‌هایی که برخوردار از دانش‌های سطح بالا از جمله دانش ضمنی هستند، لکن شناخت و درک درستی از آن به‌عنوان یک منبع با ارزش فردی و سازمانی ندارند.

کتاب حاضر که به همت والای جناب مهندس محمد کارگر شورکی ترجمه و تألیف گردیده است، این فرصت را برای خواننده فراهم می‌کند تا با مفاهیم مدیریت دانش آشنا گردند. مزیت ویژه کتاب حاضر در آن است که موضوع مدیریت دانش در یکی از حیطه‌های با اهمیت و پویا یعنی حیطه داروسازی مورد توجه قرار گرفته است. علم داروسازی به دلیل تأثیرگذاری شگرفی که بر ارتقاء شاخص‌های سلامت افراد و جوامع دارد یکی از پویاترین رشته‌های علمی در تولید

علم و فناوری‌هایی جدید است. زمانی رشته داروسازی خلاصه می‌شد به علوم شناسایی، سنتز و تولید مولکول‌هایی که در تشخیص، پیشگیری و درمان بیماری‌ها به کار می‌رفتند، این علم محدود، حیطه‌های علمی نه چندان گسترده نظیر داروسازی، شیمی پزشکی و بیولوژی گیاهی و حیوانی را شامل می‌گردد، لکن در دنیای امروز که علم از انحصار یک تخصص خلص خارج گردیده و یکپارچگی و درهم تنیدگی زیادی بین علوم مختلف صورت گرفته است، علم داروسازی نیز بطور فزاینده‌ای به دانش‌های دیگر از جمله دانش مدیریت، اقتصاد، فن‌آوری اطلاعات، مهندسی در حیطه‌های مختلف (مواد، الکترونیک، مکانیک و...) نیازمند، بلکه وابسته گردیده است. به همین خاطر شاهدیم بازیگران دانش‌محور در حوزه داروسازی که زمانی محدود به رشته‌ها و تخصص‌های محدود بود، امروزه وابسته به علم و مباحث‌های علمی متنوع است. از این روست که مدیریت دانش در این رشته اساسی که با سلامتی انسان‌ها سر و کار دارد اهمیت بیشتری می‌یابد.

جناب مهندس کارگر سوسکی در کتاب حاضر به خوبی مبانی و اصول حاکم بر مدیریت دانش و عوامل مؤثر بر آن را بیان و به بحث گذاشته‌اند، از این روی محققان دانشگاهی و صنعتی، مدیران و به‌طور خاص دانشجویان عزیز که علاقه‌مند به آگاهی از راه‌های علمی مدیریت دانش هستند کتابی را در اختیار دارند که به سادگی و شیوایی به اصول مبانی آن شاخه پر اهمیت از مدیریت پرداخته است. امیدوارم چاپ و انتشار این کتاب آغازی بر چاپ و انتشار مجموعه‌های جامع‌تر از سوی مؤلف محترم و یا دیگر محققان علاقه‌مند باشد.

دکتر عباس کبریایی‌زاده

استاد و مدیر گروه اقتصاد و مدیریت داروسازی دانشگاه علوم پزشکی تهران

مقدمه

ما اشتباهی مرتکب نشدیم ولی با این وجود شکست خوردیم. آخرین جمله مدیرعامل نوکیا

شرکت نوکیا یکی از قدرتمندترین شرکت‌های دنیا و بزرگ‌ترین تولیدکننده گوشی‌های تدن همراه در جهان بود، که چند سال قبل پس از کاهش ۹۹٪ ارزش سهامش توسط شرکت مایکروسافت خریداری شد. در طول برگزاری نشست خبری اعلام فروش این شرکت به مایکروسافت رئیس این شرکت گفت: ما بهترین تیم مدیریتی و اجرایی را در اختیار داشتیم، ما هیچ اقدام اشتباهی انجام ندادیم، سخت تلاش کردیم اما علی‌رغم همه این‌ها شکست خوردیم. بعد از گفتن این جمله تمام تیم مدیریتی نوکیا و خود رئیس آن شرکت به‌طور غم‌انگیزی گریه کردند.

از اوایل سال ۱۹۹۰ تا سال ۲۰۱۲، نوکیا یکی از قدرتمندترین کمپانی‌های دنیا و بزرگ‌ترین تولیدکننده گوشی‌های تلفن همراه در جهان با در اختیار داشتن ۸۰٪ سهم بازار بود. قیمت هر سهم این شرکت ۴۲ دلار و ارزش این شرکت ۲۵۰ میلیارد یورو بود. نوکیا یک شرکت فوق‌العاده قوی با مدیرانی کار بلد و حرفه‌ای بود که کارشان را به‌خوبی انجام می‌دادند اما به‌أسفانه امروزه به‌خوبی کار کردن و حفظ وضع موجود برای موفقیت کافی نیست.

رهبران نوکیا، به دنبال مدیریت دانش، یادگیری مداوم و تغییر نوآوری سریع نبودند. آن‌ها نتوانستند تغییرات مداوم و سریع صنعت تلفن همراه را که به واسطه شرکت‌های سامسونگ و اپل آورده شدند را پیش‌بینی کنند. شرکت‌های سامسونگ و اپل تا چند سال قبل هرگز گوشی موبایل تولید نمی‌کردند اما آن‌ها شرکت‌های یادگیرنده‌ای بودند و مدام به دنبال یادگیری، تغییر و نوآوری می‌گشتند. به همین دلیل مشاهده می‌کنیم که شرکت نوکیا از سال ۲۰۰۸ به بعد در لیست جایزه جهانی سازمان دانشی برتر (MAKE) نزول و حذف می‌شود و به جای آن شرکت‌های اپل و سامسونگ جزء برترین‌های جایزه جهانی سازمان دانشی برتر قرار می‌گیرد.

خیلی سریع iPhone و Galaxy گوشی‌های نوکیا را در بازار کنار زده و سهم

قابل توجهی از بازار گوشی‌های تلفن همراه را به خود اختصاص دادند. از سال ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۳ نوکیا از رتبه اول بازار به رتبه دهم سقوط کرد. سهم بازار ۸۰٪ نوکیا به ۳٪ رسید. ارزش هر سهم نوکیا از ۴۲ دلار به ۲/۵ دلار کاهش پیدا کرد. هزاران کارمند سخت کوش نوکیا از کار برکنار شدند. ارزش شرکت نوکیا با کاهشی ۹۹٪ از ۲۵۰ میلیارد یورو به ۳/۷۹ میلیارد یورو رسید.

شرکت نوکیا هیچ اشتباهی نداشت. آن‌ها هیچ کار خطایی انجام ندادند اما جهان به سرعت در حال تغییر است. ضعف آن‌ها در عدم یادگیری، رشد و تغییر مداوم و سریع بود. آن‌ها به این خاطر که یادگیری مداوم را فراموش کردند، نه تنها دانش خود برای رسیدن به موفقیت را از دست داده بلکه شانس بقا را نیز از دست دادند.

در عصر تحولات و تغییرات سریع، سازمان‌هایی در جرگه مؤسسات موفق قرار می‌گیرند که مرتباً دانش جدید تولید نموده، آن را در سطح سازمان گسترش داده و با سرعت زیاد از آن در محصولات و خدماتی که ارائه می‌دهند استفاده نمایند. به همین دلیل پیراگر را این باور بود که برای رقابتی ماندن و حتی برای بقا، سازمان‌ها می‌بایست ماسیت خود را به سازمان‌های دانش پایه تبدیل نمایند. (اخوان، باقری، ۱۳۹۰)

مزیت رقابتی در صنعت دارویی ارتباط نزدیک با توانایی بنگاه‌های اقتصادی برای تولید دانش جدید در راستای دستیابی به نوآوری، اختراع و داروهای جدید است. (حمیدی زاده، ۱۳۸۹)

بنابراین حیات و موفقیت پایدار صنایع داروسازی با بستگی زیادی به بخش تحقیق و توسعه آن دارد و اگر این مهم در شرکت‌های داروسازی مورد غفلت قرار گیرد نه تنها آن شرکت‌ها رشد و توسعه‌ای نخواهند داشت بلکه دیر یا زود شاهد افول و حتی ورشکستگی آن‌ها خواهیم بود. به همین دلیل کشورها و شرکت‌های پیشرفته صنعت داروسازی دنیا درصد قابل توجهی از درآمد خود را در بخش تحقیق و توسعه سرمایه‌گذاری می‌کنند. بر اساس اصطلاح تحقیق و توسعه تعریف شده از طرف سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه "تحقیق و توسعه؛ فعالیت‌های سازنده برخواسته از یک بنیاد سیستماتیک با هدف افزایش دانش انسانی و فرهنگ اجتماعی و بهره‌گیری از این دانش در کاربردهای جدید" است. در همین عبارت کوتاه مشاهده می‌کنیم که دو بار کلمه دانش و بر عبارت انسان

و فرهنگ تأکید شده است. بنابراین رمز موفقیت در حوزه تحقیق و توسعه که محور استراتژیک برای توسعه صنعت دارویی می باشد خلق، توسعه، تسهیم و بکارگیری دانش توسط انسان با بسترسازی فرهنگ مناسب می باشد.

با بررسی شرکت های پیشرو جهانی در صنعت داروسازی مشاهده می کنیم که این شرکت ها تنها به کمک تحقیق و توسعه پیشرفته و کارآمد؛ به کمک منابع انسانی دانش محور و بر بستر فرهنگی مناسب توانسته اند به این موفقیت دست یابند. به همین دلیل اگر صنایع داروسازی کشور نیز بخواهند نه تنها رشد و توسعه و حتی اگر بخواهند بقا داشته باشند و به خصوص در حوزه رقابت جهانی وارد شوند که -طوری شفاف راهی جز این ندارند) باید توجه کافی به امر تحقیق و توسعه داشته باشند. اگر بخواهیم سرمایه گذاری روی تحقیق و توسعه سرنوشتی همچون صنایع دیگر کشور پیدا نکند و تبدیل به هزینه و فرصت از دست رفته نشود ناگزیر هستیم به نفع استراتژیک عامل انسانی توجه کافی داشته باشیم. به همین دلیل کتاب پیش رو علاوه بر ترجمه کتاب

Knowledge Management in The Pharmaceutical Industry, 2014

نوشته **Elisabeth Goodman and John Riddell**؛ دو بخش بسیار مهم نیز

به آن اضافه شده است. بخش اول شامل اهمیت و ضرورت بکارگیری و همسو سازی استراتژی دانش با استراتژی منابع انسانی استراتژی شرکت؛ همچنین نقش عامل انسانی در تحقق مدیریت دانش در شرکت ها می باشد. عدم توجه به این مهم مطمئناً عامل شکست استقرار مدیریت دانش می باشد. بخش آخر نیز برای آن دسته از مدیرانی آورده شده است که نسبت به سودآوری مالی و اقتصادی استقرار مدیریت دانش با نگاه شک و تردید می نگرند. امید است تجمیع این کتاب شامل پیوند مدیریت دانش با مدیریت منابع انسانی و استراتژی کسب و کار + پیاده سازی مدیریت دانش در صنعت داروسازی + دستاوردهای مالی و اقتصادی استقرار مدیریت دانش؛ بتواند مورد استفاده متخصصان، مدیران و کارشناسان عزیز و ارجمند این صنعت بسیار مهم و استراتژیک قرار گیرد. در خاتمه از زحمات بسیار ارزشمند جناب آقای دکتر سید کیومرث حسینی در بازخوانی و ویرایش فنی متن کتاب و جناب آقای صادق ذوالقدری بابت بازخوانی اولیه کتاب تشکر و قدردانی می گردد.