



گفت‌وگو با دکتر احسان عالی
مدیرعامل شرکت دانش پژوهان آریا دارو

از خوب تا عالی...



فنسالاران

Fansalaran

مجله تخصصی حوزه سلامت و صنعت داروی کشور • شماره هفتم • نوروز ۱۴۰۳

فنسالاران هفتم (ویژه نوروز ۱۴۰۳) با بهاریه‌هایی به قلم:
دکتر هاله حامدی فر، دکتر علی ارم، دکتر وحید ضرابی نسب و...

مطالبی از:

دکتر مرتضی آذرنوش، مهندس علی احمدی لیوانی، دکتر علی اصغری، دکتر حبیب‌الله افشنگ، دکتر حسن پایرامی
دکتر امیرحسین حاجی‌میری، رزا حسینی، دکتر عاطفه حکمت، دکتر سامان راجی، دکتر رضا روستایی، دکتر زانت سلیمانی
مهندس حامد صابونی، مهندس رضا عباس‌خان، خدایار قاقانی، دکتر زهرا قلن‌بر
دکتر سهراب کارگر، دکتر مسعود کیهان، دکتر آرش لطفی ماشمیانی، علیرضا محلاتی، دکتر احسان عالی
دکتر محمود نجفی عرب، دکتر مرتضی نیلفروشان، دکتر محمدحسن واصفی و رضا درستکار



معرفی دو شرکت خارجی مهم داروسازی جهان

NOVARTIS و HIKMA

سال

سهم

مبارک

 کالاندوتیدی پماد	 بیزاکویل قرص	 برونکوئیدی شربت	 تیدی فن کپسول
	 پرانول ۴۰ قرص	 هانی تیدی شربت	 تیدوسپان شربت
		 پرانول ۲۰ قرص	 پرانول ۱۰ قرص



شرکت داروسازی تولید دارو داسی نام



فن سالاران، شماره هفتم، نوروز ۱۴۰۳
مجله تخصصی حوزه سلامت و صنعت داروی کشور



♦ صاحب امتیاز و سردبیر: رضا درستکار
♦ زیر نظر: شورای نویسندگان
♦ عکاس: مانده میرموسوی
♦ طراحی و صفحه آرایی:

افشین ضیائیان، لیلی اسکندریپور

♦ طراح روی جلد این شماره: احسان احمدوند
♦ با قدردانی از همکاران و همراهان این شماره:

دکتر مرتضی آذرنوش، مهندس علی احمدی لیوانی، دکتر سیدعلی ارم، دکتر علی اصغری، دکتر حبیب الله افشنگ، دکتر حسن بایرامی، دکتر امیر حسین حاجی میری، دکتر هاله حامدی فر، رزا حسینی، دکتر عاطفه حکمت، دکتر سامان راجی، دکتر رضا روستایی، دکتر ژانت سلیمانی، مهندس پویان شریعتی پناه، مهندس حامد صابونی، دکتر وحید ضرابی نسب، مهندس رضا عباس خان، خدا یار قاقانی، دکتر زهرا قلن بر، دکتر سهراب کارگر، دکتر مسعود کیهان، دکتر آرش لطفی ماشیمانی، علیرضا محلاتی، دکتر احسان عالی، دکتر محمود نجفی عرب، دکتر مرتضی نیلفر و شان، دکتر محمد حسن واصفی و رضا درستکار

با تشکر از همکاری واحدهای بازاریابی، و روابط عمومی و ارتباطات شرکت های آریادارو، ابوریحان، اریکفارمد، پارس دارو، تولید دارو، رازک، زاگرس فارمدپارس، سینادارو، سیناژن، لقمان و Skytechbridge Co.Ltd

♦ پشتیبانی و اجرا: پویان درستکار
♦ روابط عمومی و ارتباطات: نیما خرم منش
♦ تماس با واحد بازرگانی:
۰۹۱۹ - ۵۵۳۵۸۱۳ ۰۲۱ - ۸۸۳۵۰۴۹۹

sitefansalaran.ir @fansalaran
@fansalaranir @fansalaranir
Info@sitefansalaran.ir
www.linkedin.com/in/fansalaran

نوروز ۱۴۰۳

باز کن پنجره را
که بهاران آمد
که شکفته گل سرخ،
به گلستان آمد

آغاز سال نو و نوروز باستانی به مردم خوب ایران زمین
و فارسی زبانان و نوروزدوستان مبارک و مهنا.

فن سالاران صنعت داروی کشور

فهرست مطالب

- ♦ گشایش
در ترازو نگنجد..... ۴
- ♦ بهار به
دکتر هاله حامدی فر: ما را به سخت جانی خود این گمان نبود..... ۶
- دکتر سیدعلی ارم: می بینی، به شیشه می خورد انگشت های باران..... ۷
- وحید ضرابی نسب: در ستایش عاشقیت..... ۸
- رضا درستکار: به کارت برس مادر جان من خوبم..... ۱۰
- ♦ پرتره
سنت، مدرن؛ و ۷ دفتر سرنوشت..... ۱۲
- دکتر مرتضی نیلفر و شان: بزنگاه تاریخی ژنریک در ایران..... ۱۳
- دکتر محمد حسن واصفی: این دو دوره موفق صنعت داروی ایران..... ۱۴
- دکتر علی اصغری: کاش صنعت دارویی کشور رشد کند..... ۱۵
- دکتر مرتضی آذرنوش: این صنعتی است برای آینده ایران..... ۱۶
- دکتر هاله حامدی فر: به سوی آن نقطه مشترک و اعتلای صنعت..... ۱۷
- دکتر محمود نجفی عرب: نظمی که صنعت داروی ایران را شکل بخشید..... ۱۸
- مهندس حامد صابونی: اینجا خود خوبت باش..... ۱۹
- ♦ یادداشت روز
صنعت داروسازی در آرزوی سالی برای امیدواری..... ۲۰
- صنعت داروی کشور نگاهی به سال ۱۴۰۲، امیدی به ۱۴۰۳..... ۲۱
- ♦ سکانس دوم
پرده هفتم اتفاق ها «تغییر» است..... ۲۲
- ♦ روز برمی آید
۱۴ پرده از رخداد طرح دارویار..... ۲۴
- ♦ آینه
برای اعتلای صنعت؛ کارسازی و نوسازی لازم است..... ۲۶
- ♦ گپ و گفت
گپ و گفت با دکتر حسن بایرامی..... ۲۸
- ♦ فردا روشن است
بهار در پیش است؛ بذر امید بکاریم..... ۳۰
- ♦ گفت و گوی ویژه
گفت و گوی فن سالاران با دکتر احسان عالی..... ۳۲
- ♦ میبانی مدیریت
مدیریت یا رهبری؛ بحث بدون پایان..... ۴۰
- ♦ مدیریت صنعت
مدیر تصادفی نباشیم، انتخاب شان نکنیم..... ۴۲
- ♦ صحنه های خالی
نقش دشبوردهای مدیریتی در تصمیم گیری های سازمانی..... ۴۴
- ♦ نگاه
مدیریت ریسک کیفی را جدی بگیرد..... ۴۷
- ♦ قاعده بازی
گپ و گفتی با سهراب کارگر، رئیس انجمن ملی صنعت پخش ایران..... ۴۸
- ♦ مطالعه موردی
Hikma از مدیریت حساب شده ریسک تا سیطره جهانی..... ۵۰
- نگاهی به نوارتیس یکی از ۵ شرکت بزرگ داروسازی جهان..... ۵۲
- ♦ تئوری اقتصاد
هزینه سرمایه (Cost Of Capital)..... ۵۶
- ♦ همشهری کین
دنایای سلامت و دارو؛ رسانه مطمئن صنعت..... ۶۰
- ♦ دایره مینا
مروری بر مستند «نیشدارو» (ساخته منوچهر انور)..... ۶۱



رضا درستکار

در ترازو ننگجد...

می‌نشیند؛ که به قول سعدی بزرگ، که مطلع و میانه و پایان این گشایش را در مرگ در انتظار...؟! و جز "مهربانی" بر گرفته:

این همه نقش عجب بر در و دیوار وجود هر که فکرت نکند نقش بود بر دیوار

*

مانند همه‌ی سال‌های زندگی که همه‌ی حساب و کتاب‌های مان را در آخر سال جمع می‌کنیم؛ ما هم بدهی‌هایی داریم که باید بپردازیم و اول از همه، از همه کسانی که به نحوی، سهوی یا اتفاقی، در مسیر این مجله و سال کهنه و مندرس، باعث رنجیدن‌شان شدیم، عذر خواهیم، تمام‌قد عذر خواهیم و حلالیت می‌طلبیم. دل‌های ما کوچک است و هر غباری آن را مکدر کند، از کسی که به مطلبی و غمزه‌ای از ما رنجید، طلب عفو می‌کنیم. آن گنه بر ما ببخشا، بر ما مگیر.

اما جا دارد و باید حتما یاد کنیم از کسانی که شناسنامه فنی فن‌سالاران شدند و هر شماره این تحفه، با این عزیزان است که رنگ می‌گیرد؛ افشین ضیائی‌ان، لیلی اسکندپور، امید اسمعیلی، پویان درستکار، نیما خرم‌منش، میرمأنده موسوی، مسعود جعفری، احسان احمدوند و کلی انسان

بگیر و بیا...! چرا؟ مگر اینان، آن‌سوی دیوار را نمی‌بینند که چهره‌ی تاریک مرگ در انتظار...؟! و جز "مهربانی" هیچ از تو نمی‌ماند!؟

دعا کنیم در سال جدید زندگی مان، آدمی دست از زیانکاری بردارد. دست از ولع و حرص و شهوت و منم‌زدن‌های بی‌امان و زشت؛ دست از جنگ و پلیدی؛ بردارد؛ آیا از این هزار داماد، خیری بر می‌آید که تو انسان ناتوان بدان جنگ زده‌ای!؟

*

به پایان یک سال پر از کابوس رسیده‌ایم که یادآوری روزها و دردهایش مقدور نیست. به قول عزیزی، این همه سخت‌جانی را باور نمی‌کردیم! شما را نمی‌دانم، اما ما از این سال پر عبرت و جانکاه، با رنج‌ها و کوله‌باری از نومیدی می‌گذریم و به آفتاب ضعیفی که از فراسوی پنجره می‌تابد، دلخوشیم و باز هم نگاه‌مان، "امید" را می‌کاود؛ امید به نو و ختم کهنه.

برای داشتن دنیایی بهتر، و زیستی بهتر، لازم است که از خودمان شروع کنیم و آدم‌های بهتری بشویم برای خودمان، خانواده‌مان، محیط‌مان، مردم، جامعه‌مان، ایران‌مان. امید فقط و فقط پشت در خوب شدن و خوب بودن‌ها

باد بهاری وزید، از طرف مرغزار باز به گردون رسید، ناله هر مرغ زار سرو شد افراخته، کار چمن ساخته نعره زنان فاخته، بر سر بید و چنار

یک سر‌آغاز پیش‌اروی مان هست و هفتمین شماره مجله فن‌سالاران را هم تقدیم حضور عزیزان مان می‌کنیم؛ و می‌دانیم هنوز راه بسیار داریم؛ و می‌دانیم که این تکرار طبیعت، شگفت‌ترین و عجیب‌ترین و خواستنی‌ترین تکرار در هستی است؛ که تکرار جز ملال، میوه‌ای ندارد و فقط همین تغییر و کارگردانی طبیعت و تکرار در آن است که دلنشین می‌شود برای آدمی؛ و می‌بینیم که طبیعت هم سرسختانه و مومنانه (هر ساله و به‌وقت) به مسئولیت‌های خویش عمل می‌کند؛ و درختان سبز می‌شوند، رودها جاری و آفتاب بهاری می‌تابد و مطمئنیم که میوه و ثمره این کهن‌ترین شیوه طبیعت هم در پیش است. آفتاب سر‌وقت‌اش طلوع و غروب می‌کند، و درختان به‌موقع سبز خواهند شد و نسیم بهاری می‌وزد و چه و چه و چه... در چرخه طبیعت اما انگاری فقط انسان هست که در زیانکاری است! جنگ، ویرانی، قحطی، گرسنگی، تحمیل هزار چیز نامطلوب به همنوع و این خط را



واصفی و علیرضا یوسفی. جان‌شان آباد، قلم‌شان رهوار و همیشه سازنده، زندگی‌شان در ناز و تنعم، سایه‌شان برقرار و پردوام.

✱

و یک تشکر بی‌نهایت از همکاری واحدهای روابط عمومی و ارتباطات و یا بازاریابی شرکت‌های معظم زیر:

آریادارو، ابوریحان، اریکافارمد، اکسیر، ایران‌دارو، پارس‌دارو، تولیددارو، رازک، زاگرس فارمدپارس، سل‌تک فارمد، سینادارو، سیناژن، یاس‌فارما، لقمان و Skytechbridge Co.Ltd که در این وانفسای روزگار هیچ، از انتشار مجله صنعت داروی کشور حمایت کردند؛ و یادشان نرفت که در گوشه‌ای از این مسیر، چشمه‌ای می‌جوشد تا درختی بارور شود، و این ثبته‌ها و ضبط‌های تاریخی، همه سند حضور و اعتبار نیک‌اندیشانی است که زمین را گرد می‌بینند و دنیا را قدمی به سمت حقیقت...؛ ما به‌سهم خودمان قدردان‌شان هستیم و مفتخریم به همکاری و کلاه از سر برمی‌داریم؛ که بزرگ‌مرد سخن، سعدی سروده بود:

**برگ درختان سبز، پیش خداوند هوش
هر ورقی دفتری‌ست، معرفت کردگار**

ارزشمند و کاربلد دیگر که برای ساختن و پردازش آن در تلاش هستند؛ به‌سهم خودم سپاسگزار همه‌شان هستم. من ۳۰ سال است که روزنامه‌نگارم و همه زندگی‌ام را مدیون این آدم‌ها و اشخاصی می‌دانم که آن پشت در تلاش‌اند و خیلی وقت‌ها اصلا دیده هم نمی‌شوند، اما اگر جایی از این سرزمین آبادان است، بدانید که کار ایمان و عشق اینان است.

✱

همچنین باید از صمیم دلم قدردانی کنم از این ۵۴ نفر که در همین ۷ شماره، قلم‌شان، نام‌شان، مطلب و گفته‌هایشان به قدر و منزلت مجله فن‌سالاران افزود و این تحفه به حضور ایشان بود که ارزش یافت. اگر بدانند هر بار که مطلبی را قلمی و روانه می‌کنند برای درج در مجله، چه ذوقی در من کمترین بیدار می‌شود، تنهای‌مان نمی‌گذارند. به ترتیب حروف الفبا و با حذف دکتر و مهندس، به اعتبار نام و نام خانوادگی بلند و اصالت‌شان یاد می‌کنم از:

مرتضی آذرنوش، اشکان احسانی، علی احمدی لیوانی، سیدعلی ارم، کیوان اروندیان، شهریار اسلامی تبار، علی اصغری، حبیب‌الله افشنگ، سعید اوپس، مهتاب ایلچی، مرضیه بذرافشان، حسن بایرامی، محمد پناهی، محمد پیکان‌پور، مصطفی جلالی‌فخر، امیرحسین حاجی‌میری، هاله حامدی‌فر، علیرضا حبیب‌زاده، امیرحسین حسینی، رُزا حسینی، عاطفه حکمت، مهدی خلیلی، محمد مهدی خورشیدوند، سامان راجی، شایان رمضانپور، رضا روستایی، ژانت سلیمانی، پویان شریعتی‌پناه، حسام‌الدین شریف‌نیا، حامد صابونی، وحید ضرابی‌نسب، رضا عباس‌خان، حسین عطار، عباس عطایی، محمدرضا فرقانی، خدایار قاقانی، زهرا قلن‌بر، سهراب کارگر، فرهاد کیا‌فر، مسعود کیهان، آرشد لطفی ماشمیانی، علیرضا محلاتی، علیرضا محمدی، فرشاد ملک‌وندفر، سیدحمیدرضا موسوی، یحیی میرزایی، احسان عالی، محمود نجفی‌عرب، آرمان نصراللهی، سیدرضا نوبختی، میثم نورمحمدی، مرتضی نیلفروشان، محمدحسن





دکتر هاله حامدی فر

بهار می آید...

ما را به سخت جانی خود این گمان نبود

درد مادری که فرزندش، کفشی به پا ندارد، شادیم و غزل خوان چون آن که بر ثروت نشسته آبی برای خوردن و هوایی برای تنفس ندارد اما هنوز دلخوش است و امیدوار به دارویی که چشمان عزیز دردمندش را باز هم ستاره باران کند...
ما نوروز را می فهمیم و جشن می گیریم چون هنوز نانی بر سر سفره ها هست و لبخندی که نویدبخش فرداست.
تاریخ بزرگ است و پر صبر، عمر ما کوتاه و جانمان عجول، اما بی شک تلاش، عشق، محبت، درک و نوع دوستی در جایی از دیواره های این سیاه چاله ثبت می شود تا روزی زمینه ساز آن تصویر زیبایی آرزو باشد.

صبحی به شب راضی هستیم و...، این ها روایت ماست؛ روایتی کهنه.
بهار می آید و ایران دردمند ما باز هم جفا می بیند و غارت می شود و درد می کشد. اما در همین روزهای بهاری که نه حتی در دل یخبندان و سرما و غروب دلگیر پاییزی، هستند مردان و زنانی که باور کرده اند ما ایران و ایرانیان کسی را نداریم جز خودمان. باید شانه خم کنیم، درد بکشیم، تلاش کنیم و سخت لذت ببریم و شاد باشیم که ما از جنسی دیگریم.
یادمان هست که آوار این اقتصاد بر سرمان هوار می شود اما دلخوشیم که هیکل نه چندان سستبر ما، حایلی است برای درمان

گفتم ای جان جهان دفتر گل عیبی نیست که شود فصل بهار از می ناب آلوده
آشنایان ره عشق در این بحر عمیق
غرقه گشتند و نگشتند به آب آلوده

بهاریه نوشتن با دل دردمند هم داستانی است، اما گذشته از امسال، سالهاست که بهاریه می نویسیم و امید می بندیم و پایان سال به یاد می آوریم که:
"ما را به سخت جانی خود این گمان نبود!"
این که صنعت در چه حال است و صنعت گر چه می کشد، این که روزهاست از مسئول و کارگر و مدیر و سیاستگذار و کشوردار، فقط دغدغهی امروز را داریم و با رساندن

می بینی، به شیشه می خورد انگشت های باران...



دکتر سیدعلی ارم

سال ۱۳۸۳ - اصفهان:

• تازه درسش تمام شده و ازدواج کرده بود و داشت خدمت سربازی اش را می گذراند. هفت سال در یک شهر غریب در دانشگاه دولتی درس داروسازی خوانده بود و حالا داشت با حقوق ماهی ۲۷ هزار تومان زیر پرچم خدمت می کرد. همسرش هم بعد از چند سال تحصیل به رغم این که در دانشگاه آزاد درس خوانده بود می باید دوره طرح اجباری را در منطقه ای محروم بگذراند. ناچار شد برای اینکه بتواند خانهای را اجاره کند همزمان با سربازی، در یک شرکت هم کار کند تا با بتواند با نصف حقوق این کار، اجاره خانه اش را بپردازد.

هرگز آن روز را فراموش نکرد که همسرش به همراه مادر همسرش از مطب دکتر برگشتند. مبهوت و گیج بودند و غمزده. مادر همسرش پرسید: یعنی هیچ وقت خوب نمی شه؟ یعنی زندگی معمولی نداره؟ نفسی عمیق کشیده بود و به رغم استرسی که داشت، شروع کرده بود به گفتن هر چیز مثبتی که در مورد بیماری ام اس می دانست. فقط سعی داشت نگذارد خانواده فرو بپاشد. چند روزی گذشت و پزشک متخصص، دستور شروع مصرف دارو داد؛ هفته ای یک تزریق در روزهای یکشنبه. گفتند باید پرونده تشکیل دهد که تشکیل داد و شروع کرد به تزریق دارویی که در ۱۴ سال آینده، بخشی از زندگی روزمره شان می شد. دارویی با فناوری نوین که محصول و تولید یک شرکت ایرانی بود و تحت پوشش بیمه؛ و هیچ وقت در آن سالها توزیع اش به مشکل بر نخورد. می دانست که نوع خارجی همین دارو هم هست. به هر حال داروساز بود و خودش دستی بر آتش داشت. اما خوشحال بود که پزشک خوبی به تورشان خورده که اول با داروی ایرانی امتحان می کند و بعد هم روی همان هم ماند.

سال ۱۳۹۸ - تهران:

• حالا سالها بود که در صنعت داروسازی کار می کرد. علاقمندی اصلی اش بازرگانی بود و در این رشته پله پله بالا آمد تا مدیر شد. مدیر بازرگانی یکی از بزرگترین پروژه های داروسازی کشور. قرار بود شرکت شان داروهای بیولوژیک تولید کند. مشابه همان داروهای که ۱۵ سال قبل، برای همسرش تجویز کرده بودند. چند سالی بود که داشتند کار می کردند. ولی مشکلات زیادی سر راه شان بود. تحریم ها شدید تر شده بودند و بسیاری از دستگاه هایی که قبلا می شد به آسانی خرید کرد، دیگر به خاطر تحریم به آسانی قابل خرید نبودند. مشکل بودجه و نیروی انسانی و سیستم مدیریت دولتی و اینها هم که همیشگی بود. آن روز، وقتی وارد دفتر کارش شد، همکارانش را جمع کرد. ناراحت بود و می توانستی ناراحتی را در صدایش حس کنی. به همکارش که کارشناس بازرگانی بود گفت: اگر شیشه ماشینت را دزد بشکنند و سیستم صوتی ماشینت را سرقت کند، چه کسی را مقصر خواهی دانست؟ جز سکوت، پاسخی نشنید. ادامه داد: ۱۵ سال پیش، وقتی پزشک برای همسرم داروی ام اس تجویز کرد، من جوانی بودم که از عهده خرید داروی خارجی بر نمی آمدم. اگر آن زمان، شرکت ایرانی داروی همسرم را تولید نمی کرد و ارزان در اختیارم نمی گذاشت ناچار بودم از هر راهی که می توانم پول داروی خارجی را تامین کنم و...؛ خدا می داند مجبور به چه کارها که نمی شدم. و باز هم خدا می داند

کسی که امروز شیشه ماشین تان را می شکند برای تامین چه نیازی مجبور به این کار شده! اما بدانید که اگر به خاطر تامین پول دارویی که می توانست در این کارخانه تولید شود و هنوز نشده، کسی نیازمند شود مسئولش ماییم. این مایی که هنوز نتوانستیم کارخانه را به رغم این همه مشکلاتی که حتی مسئولش هم نیستیم راه اندازی کنیم.

سال ۱۴۰۳ - تهران:

• حالا در یک شرکت وارداتی کار می کرد. شرکتش مسئولیت واردات اندک داروی خاصی را که توان تولیدش در کشور نیست، بر عهده دارد. شرکتی که با هزار و یک مشکل روبه روست که بزرگترین اش تامین ارز است؛ ارزی که نیست؛ و هزاران بیمار خاصی که منتظرند داروی خودشان، همسر یا فرزندان و عزیزان شان را از آن تامین کنند. مشکلات بسیاری دارند و تلاش ها هم کم نیست. هر چند روزها خاکستری و غریب می گذرند و هر از چند گاه خبر و گزارشی دردناک از وضعیت دارو منتشر می شود، اما شگفتا که بارقه امید هنوز در دل جوان دیروز و مدیر امروز سوسو می زند؛ آن بیرون درخشش قطره های باران را می توان لمس کرد. آیا فردایی بهتر در پیش است؟



وحید ضرابی نسب

نوشته‌ای که می‌توانست

یک بهاریه باشد، اما نیست

در ستایش عاشقیت...



اول

دیگر نه از کوچه باغهایی با بوی بهارنارنج و یاس و افاقیا خبری است که سیبها و انارها و زالزالک‌های درخشانده روی درخت خانه‌ی روبه‌رویی، چشمانت را برق، و دهانت را آب بیاندازد؛ نه از سنگفرش آجری حیاط حوض فیروزه‌ای با گله سبزه‌هایی تراوشیده از ترک‌های کهنه اش، که صدای دمپایی پلاستیکی قرمز دخترک

همسایه‌ی بغلی روی آن، قلبت را بلرزاند و لپت را گل بیاندازد. دیگر، مادر بزرگ که ننه کلون می‌خواندنش، گوشه‌ی هشتی سقف چوبی و مفروش که نور از لای پنجره‌های ارسی به هزار رنگ درش آورده، سماور برنجی و قوری گل قرمزی و استکان کمر باریک ناصرالدین شاهی و جای دیشلمه‌ی لب سوز و لب ریز ندارد و لبخند بر لب؛ و پدر بزرگ، که آجون همه‌ی محل بود، زیر کرسی چهارپله با پتوی چهل تکه‌ای که تاروی قالی ترنج و نارنج کشیده شده، ننشسته و کاسه نخود و کشمش و شاهنامه‌ی جلد چرمی و رادیوی دو موج ترانزیستوری که نوای ادیب خوانساری و ملوک ضرابی و بدیع زاده را در فضا می‌پراکند ندارد، و لبخند بر لب. دیگر عمو نفتی و نون خشک‌های و جای دارچینی و دلاک و خراط و رفوگر و حلواپز و صحاف و آپاراتچی و آژان و حمومی نیستند. دیگر از الاکلنگ و





دلنشین شیرین و روایت‌های شوخ و شنگ کودکی و جوانی آدم‌هایی که دوست‌شان داشتیم؛ تجربه‌های باورنکردنی فیلم دیدن و سینما رفتن و عاشق شدن و رفاقت‌هایشان. هر چه بود یا نبود، این را مطمئنم که حسی که بعد از خواندن این بهاریه‌ها، مرا در بر می‌گرفت، طعم کل تعطیلات نوروز را بر من گس می‌کرد! نمی‌توانستم دنیای رویایی و مملو از عاشقانه‌های آن نوشته‌ها را با آن چه می‌دیدم سازگاری دهم و این، گاهی آزارم می‌داد.

نمی‌توانستم خانه‌ها و آدم‌ها و ماجراها و مهرها و عشق‌ها و شورها و زندگی جاری و شوق و صفا و لبخندهایی را که خوانده بودم، در دور و اطرافم پیدا کنم. من نوجوان عشق سینما، مجبور بودم بروم و روز دوم نوروز سال ۱۳۷۴ فیلمی مثل **دشمن** را ببینم یا اولین پنجشنبه‌ی سال بعدش توی صف **سال‌های بی‌قراری** بایستم و سال قبل ترش برای **بادزهر** بلیت بخرم! اما سال‌ها پیش، پرویز دویی و حمیدرضا صدر و آیدین آغداشلو و کیومرث پوراحمد و احمدرضا احمدی، می‌توانستند فیلم‌هایی ببینند که هنوز هم وقتی از آن‌ها می‌گفتند، حسرت می‌خوردند و... حسرت می‌خوردیم. من نوجوان، بیهوده و با چراغ، می‌گشتم دور شهر تا کورسویی از آن عاشقیت‌ها را لمس کنم، اما هر چه بیش‌تر می‌گشتم، کم‌تر می‌یافتم و... آه!

تا سال‌ها، که من هم خودم به یکی از همین آدم‌های دور و برم تبدیل شدم، تعطیلات نوروز، حسرت‌آورترین و ناشادترین روزهای زندگی‌ام بود. عیدهای زیادی گذشت تا بفهمم همان اندک مهرها و شورها و همدلی‌های نوجوانی هم به حافظه‌ی تاریخ خواهد پیوست و طعم همان عیدها و آدم‌ها و روابط هم به حسرتی بزرگ در این جغرافیا تبدیل خواهد شد.

☐ سوم

شبیبه یک بهاریه نشد؟ بله! درست است. بیشتر مواقع هیچ چیز شبیه اصلش نمی‌شود، چون چیزی را در مسیر زندگی کم می‌آورد یا کمش می‌گذارند، مثل مجید دو کله در سوت‌ه‌دلان (علی حاتمی)، که وقتی عشق‌اش را از دست می‌دهد، با خود زمزمه می‌کند؛ بلاروز گاریه عاشقیت...

گرگم به هوا و تيله بازی و هفت سنگ و وسطی و کفش‌های فوتبالی بند سفید که کفی‌اش دو تکه شده و کت و شلوار پینه داری که دو سایز بزرگ‌تر است و لبخندها و قهقهه‌ها و شیطنت‌های بچه‌های ته کوچه خبری نیست. و از او، و آن موهای بافته شده‌ی قهوه‌ای که از زیر روسری آبی آسمانی‌اش بیرون می‌زد، و آن لپ‌های گل انداخته، و آن پیراهن صورتی کم حال وصله‌دار و آن چشم‌های سیاه براق و آن ناخن‌های حنا خورده و آن لبخند معصومانه‌ای که ... آه!

دیگر کتاب‌ها لیلی و مجنون ندارند و سینماها سامسون و دليلة نشان نمی‌دهند و شب‌ها هزار و یکی نیستند و رامین به پای ویس نمی‌میرد و پدرها برای بچه‌ها از دوران عاشقیت‌شان، افسانه‌ها نمی‌سازند. اصلا دیگر افسانه‌ای نیست؛ عاشقیتی هم؛ نه توی سینماها، نه لای کتاب‌ها، نه در دل قصه‌ی پدربزرگ‌ها، نه در لالایی مادر بزرگ‌ها، نه در درس معلم‌ها، نه لای جمعیت و کوچه و نه توی ذهن آدم‌ها.

☐ دوم

هول و هوس خرید تمام ویژه‌نامه‌های نوروزی مجلات، به‌ویژه سینمایی‌ها و خواندن ولع انگیز بهاریه‌هایشان، همیشه بزرگترین خیر مقدم من به سال نو و بهار جان‌ها بوده است. عید برای من از همان موقع شروع می‌شد که ساعت‌ها نگاهم را روی دکه‌ها می‌چرخاندم و با انبوهی مجلات سیاه و سفید و رنگی و گلاسه و کاهی و بزرگ و کوچک زیر بغل به خانه می‌آمدم، و بارها و بارها، بهاریه‌های ابتدای‌شان را که کلمه بود ولی برای من تصویر داشت، رنگ داشت، عطر داشت و ۲۴ فریم در ثانیه حرکت می‌کرد و اصلا انگار خود سینما توگراف لعنتی بود، می‌بلعیدم، که سر می‌کشیدم. چه چیز آن نوشته‌ها آنقدر مجذوبم می‌کرد؟ سبک متفاوت نگارش و چیدمان واژگان بی‌نظیر، برای من که عاشق نوشتن و کسب تجربه‌های جدید بودم البته مهم بود، اما فراتر از آن؛ شرح و وصف‌هایی از خانه‌ها و کوچه‌ها و دوره‌ها و آدم‌ها و عاشقیت‌ها و رابطه‌هایی که هیچ وقت ندیده بودم؛ ماجراهای



به کارت برس مادر جان من خوبم...



رضا درستکار

را جوری تنظیم کنم که به کسی لطمه‌ای نخورد و به عیادت مادرم هم بروم! برای دارو هم که کاری ازم بر نمی‌آمد. ما تا وقتی که سالمیم هیچ، وقتی بیمار می‌شویم تازه یاد دارو و درمان هم می‌افتیم و از خود می‌پرسیم که چرا من آشنای دارویی ندارم؟! با خود می‌گفتم؛ خانواده هر بیماری باید بروند و از داروخانه دارویش را بگیرند، و این بدیهی‌ترین خواست هر شهروندی است. آخر دارو چرا نیست؟! و هنوز هم دامنه تحریم‌ها آن‌چنان گسترانیده نشده بود که درکی از قطع ارتباطات و مواصلات را به جامعه بفهماند؛ و یا تخمینی از ضررها و زیان‌های جبران‌ناپذیر را به دست دهد؛ و راه‌حل‌های مردم‌ساز و قدیمی، همان ناصر خسرو و کوچه بغلی فلان داروخانه بود، که به شایعه وجود خودشان بیش از پیش جامعیت می‌بخشیدند.

من در طول فعالیت فرهنگی‌ام، در چند پروژه سینمایی مشغول بوده‌ام، اما شخصا فقط یک فیلم بلند را کارگردانی کرده‌ام. می‌دانم که فیلم‌سازی کاری بس شگفت‌انگیز و دشوار است، و دوران ساخت فیلم برای سینماگر واقعا همه چیز است. من آن روزگار در احاطه کار بلند و تهیه‌کننده دلسوز (سعی کن خودت را نشان بدهی!)، سختی‌های شیرین آن، آینده و حیات معنوی و کاری بعدی‌ام، و مادری که در بیمارستان بستری بود، و نبود دارو در نوسان بودم! و فقط یک جمله آرام می‌کرد: «من خوبم مادر جان، به کارت برس!»

درد و سرطان چه قدر دامنه دارد؟! چرا این وسط، مادرم؛ مادر من سرطان گرفته بود؟! * از آن طرف هم تهیه‌کننده‌ای داشتم که مطلقا دلش نمی‌خواست در پیشرفت فیلم وقفه‌ای و خللی به وجود بیاید، فشار می‌آورد؛ صدایم کرده بود و گفته بود؛ چندین مرجع در حال پایش تو هستند سعی کن حرفه‌ای برخورد کنی و خودت را نشان بدهی.

او با حرف‌هایش تمامی جوهر و خلاقیت مرا (حداقل به همان میزان که خودم حسش می‌کردم) به زنجیر کشیده بود! هر روز از خروس‌خوان که ماشین دنبالم می‌آمد و سر صحنه می‌رفتیم تا بوق سگ یکضرب کار می‌کردیم و من وسط آن همه فشار، فقط و فقط می‌فهمیدم که مادرم، مادر نازنینم در بیمارستان بستری است و من هنوز نتوانسته‌ام به عیادتش بروم! و داروهایش هم که یکی در میان پیدا نمی‌شد! هر روز با خودم زمزمه می‌کردم چرا دارویش نیست؟! قریب به پنجاه نفر معطل دکوپاژ من بودند، روزی ۱۷ ساعت کار می‌کردیم و این چرا و چراهای دیگر وسط شلوغی‌ها حل می‌شد و آب می‌رفت تا فردا.

* ۱۷ روز بود ندیده بودمش! هر روز تلفنی با هم حرف می‌زدیم، در آن حال غریب، که سرطان تمام وجودش را درمی‌نوردید، فقط می‌گفت: «به کارت برس مادر جان، من خوبم!»! و همین یک جمله جادویی، هر روز همه سختی‌های راه و مسیرم را هموار می‌کرد. هکذا که نمی‌توانستم وقتم

آن روزها منتقد فیلمی بودم که مشغول ساخت یک تله‌فیلم پلیسی برای سیمافیلم شده بود و همزمان مادرم بیمار شده و در بیمارستان بستری بود. * آخ که این یادها و نگه‌داشته‌ها، این حرف‌های نگفته‌ی جانسوز، همه دارایی آدم است و تناقض را چنان در دل صمیمی خود جای می‌دهد که می‌مانی بخندی یا از درون فرو بریزی برای...!

این اولین کار حرفه‌ای‌ام، بعد از ساخت تعدادی فیلم مستند و کوتاه به حساب می‌آمد و پشتش هم فشار «منتقد» بودن را حس می‌کردم! کسی منتظر نبود؛ و من اما حس می‌کردم همه منتظرند ببینند این بابا با خودش و عملیات و اجرای سینمایی فیلم چه می‌کند!

چه می‌کند؟! مگر آن‌ها چه کرده بودند؟! که با این حواس، من را در خودم مجاله می‌کردند؟! مادرم در بیمارستان بستری بود، و این مرا از همه رقابت‌های با خود و بی‌خود پرت می‌کرد! مانده بودم در انواع تناقضات چه کنم! زنگ می‌زدند که فلان داروی مادرت نیست، آشنا نداری؟! * با خودم می‌گفتم؛ نیست؟! چرا نیست؟! نیاز به چه و چه و مورفین هم داشت و یکی دو تا از داروهایش کلا نبود! حالا که چند سال از این موضوع گذشته است، می‌فهمم!

امروزی می‌فهمم چون من واقعا آن روزگار درکی از شرایط کمبودها و شرایط بیمار بدون دارو نداشتم. دارو چرا نبود؟! و مگر



فقط می‌توانیم لعنتی بر بانیانش...؛ مثل آن صحنه عجیب و شدید به هم خوردن بیرانوند و حسینی (دروازه‌بان و مدافع تیم ملی) در جام جهانی فوتبال ۲۰۲۲ قطر، که پس و پیش و جهات همه چیز را



به هم زد و فکر نکنم هیچ ملتی تا کنون در این حد و میزان، در معرض تجربه‌های ویران‌کننده و انواع حس‌های متضاد قرار گرفته باشد. مثل این لحظات و ساعات پایانی آخر هر سال (امسال بیشتر)، مثل لحظه تحویل دم سال، که با هزار امید (و نومییدی) از صمیم دل مان می‌خواهیم که خداوند ترمز دستی این رنج‌ها را بکشد؛ و بالاخره دم بی‌سائیم و لااقل فکر نکنیم که با حلول سال جدید، با پای خود انگار وارد مرحله‌ای دیگر از این "گیم" سخت و تکان‌دهنده و ترسناک زندگی شده‌ایم؛ و ای کاش جانی و حسی و باوری هنوز برایمان مانده باشد که از آن نگاهبان لایزال بخواهیم حال‌مان را متحول کند و ورق را برگرداند و امسال‌مان را به نیکی و روشن گرداند. مثل تحریمی که سرانجام همه‌ی مصیبت‌ها و ناتوانی‌ها را گردنش نیاندازیم و مثل معجزه‌ی آن جمله ابدی مادری که از پشت تلفن حتی از آن سوی جهان بگوید: «من خوبم مادر جان، به کارت برس!»

آن وقت شاید به قول شاعر؛ بتوان حدس زد که هوا روشن‌تر خواهد شد...

مردم، آسوده

آسمان، آبی

و سهم ما از دعای تو؛ آبادانی.

فیلم که به نیمه رسید، انگار لحظه ثبت آن روز و آن تصویر غریب ابدی هم فرا رسیده بود (ما کارگردانیم یا آن که بدون دکوپاژ کارگردانی‌مان می‌کند!؟) با هزار بدبختی فرصتی پیش آمد و رفتم عیادتش؛ مادر نازنینم نیمه‌جان شده بود! تازه فهمیدم شیمی‌درمانی می‌شود و به شدت هم لاغر شده بود. آن روز را از یاد نمی‌برم؛ انگار خودم با خودم با همه شعف رویه‌رو می‌شدم، و خودم در برابر خودم از فرط ضعف و ناتوانی و این اضمحلال جسمی عجیب، می‌مردم و نیستی و هیچی می‌ماند بر جای! اشک شوق دیدار و فروریزی و انهدام در خود، در همه‌ی وجودم، به هم متصل شده و از هم تفکیک نمی‌شدند...

ز آباد کشیده جان به ویران / ویران کن خان و مانم این است...؛ از دیدن آن حال نزار و یادآوری جمله‌ی مکرر آن روزها؛ «من خوبم مادر جان، به کارت برس»؛ جانم سوخت...

✱

آن روزها فیلم می‌ساختم تا خیر سرم دنیای‌مان را بهتر کنم، سالی بود که دوست داشتم در دست "پلیس فیلم" به جای اسحله، کتاب باشد... و مادرم (یعنی آخرتم) افتاده بود بیمارستان... و من هیچ‌کاره!

چند ماه پایانی عمر مادر، در سختی و تشدید بیماری گذشت؛ داروهایش گاهی با توسل به دوست و آشنا با چندین برابر قیمت به دست‌مان می‌رسید؛ جسم او با پیشرفت بیماری، تحلیل می‌رفت؛ و فیلم و آینده و همه چیز را از چشم من می‌انداخت... و اکنون بیش از ۱۳ سال است که من بی‌مادرم...

✱

این سال‌ها وقتی به روزهای آخر هر سال می‌رسیم، و تناقضات سر تا پای همه ما را درمی‌نوردد، من دوباره و هزاربار یاد آن جمله‌ی مادر می‌افتم، بی‌جهت نیست که به زمین می‌گویند؛ مادرزمین. با این اوضاعی که سایه‌اش به زندگی ما افتاده، ما هر روز درگیر آن حس غریب تجربه‌نکرده بشری هستیم؛ حس «شوق زنده بودن» و «رنج‌های بی‌امان و تمام‌نشدنی»، حس تناقض همه‌چیز با هم؛ که لب‌به‌لب هم با ما و در جان و محیط ما، انگار که زیست‌بومی را برای خودشان ساخته‌اند! و هر دم بیش‌تر و بیش‌تر پیش می‌روند و تشدید می‌کنند سبکی تحمل‌ناپذیر بار هستی را! و ما

سنت، مدرن؛ و ۷ دفتر سرنوشت

ورود:

سال ۱۴۰۳ آغاز می‌شود و ما به‌شکرانه‌ی عبور از سختی‌های سال ۱۴۰۲ هفت متن از هفت چهره ارزشمند صنعت داروی کشور را به نیت آن سفره هفت سین، کنار هم نشانده‌ایم و باری دیگر به پاسبانی از فرهنگی نشست‌ایم که هر سال و در این روزها مکررش می‌کنیم.

عدد ۷ عددی معنا دار در نگره اقوام و ادیان است و ما به این معنی‌اش نگاه کرده‌ایم که بر همه موانع غلبه خواهیم کرد و در تلاش‌های خود موفق خواهیم شد.

از نگاه ما آن سفره‌های هفت سین هم در جریان مراجعه به سنت‌ها و آئین می‌توانند معنایی فراتر از شکل را ایفا کنند. قرار بوده در بازنگری مدرن، بشر سری به گذشته خود بزند و دوباره همه عناصری را که در جریان مدرنیته از در راند و به انباری فرستاد، باز بیابد و چیزهای باارزش را پیدا کند، نونوارشان کرده و جامه امروزی را بر تن‌شان کند و باز برای دست یافتن به زندگی بهتر در دنیای پسامدرن به کارشان بندد و کاستی‌ها و گپ‌های مدرن را تا جایی که می‌توان، رفع کند.

اکنون در عید نوروز و باستانی باید از این

سنت قشنگ و تاریخی، به جریان قدرتمند زندگی روزنه‌ای گشود و از نقطه ارزشمند یکتویی یک ملت (و شناسه‌ها) در عبور از موانع و رفتارهای نادرست بهره برد.

ما در دو سال گذشته گفت‌وگوهایی با چهار شخصیت برجسته تاریخ معاصر صنعت داروی کشورمان داشتیم، که بخش اعظم آن در فضای مجازی (و به‌ویژه تلگرام فن‌سالاران) انعکاس یافت؛ گفت‌وگوهایی بسیار خواندنی، تاریخی و اسنادی. اما مجله فن‌سالاران در شهریور ۱۴۰۲ متولد شد و پس از آن هم با چند تن از اشخاص دیگر صنعت گفت‌وگو کردیم. این‌جا و در این

آغاز سال نو، ۷ متن کوتاه از این ۷ تن را تقدیم حضور می‌کنیم تا بدانیم ریشه توفیقات صنعت داروی کشور، در سخت‌کوشی‌ها خلاصه می‌شود؛ که هر کدام به‌نحوی از آنها در زیرساخت‌های آن نقش آفرین بوده‌اند. طبیعتاً دیگرانی هم بوده‌اند و هستند وارستگانی؛ که به شرط بقا؛ به سراغ‌شان خواهیم رفت. این‌جا ما خواسته‌ایم در خیرالموجودین و (این زمان کوتاه) به میمنت ورود به نوروز ۱۴۰۳ ضمن پاسداشت آئین‌های نوروزی، ادای دینی دوباره به ایشان هم بشود.

عمرشان دراز و جان‌شان آباد.

بزرگوار تاریخی ژنریک در ایران

یک بنگاه «خیریه» فعالیت می‌کرد. مجموعه داروپخش، فضاهای متفاوتی را شامل می‌شد: شش بیمارستان از جمله بیمارستان شهدای تجریش و ۵ بیمارستان در شهرستان‌ها، ۱۳۴ درمانگاه، مجموعه و بنگاه بلیت بخت‌آزمایی که هر هفته در روزهای چهارشنبه برنامه داشت (و معروف بود به چهارشنبه خوشبختی) و مجموعه «چاپ افست» و یک سری مجموعه صنعتی آموزشی دیگر برای بچه‌ها و...؛ شکلی از یک مدل‌هدیگی که بعد از انقلاب اساسی‌تر مطرح شد و جا افتاد. وقتی من را برای سرپرستی داروپخش انتخاب کرده و فرستادند، هیئت دولت مصوبه‌ای داد که این مجموعه از سازمان شاهنشاهی خدمات اجتماعی جدا شده و در وزارت بهداشتی دست‌بندی شود و زیرمجموعه‌اش هم بنگاه خیریه‌ی داروپخش. من تحت عنوان سرپرست موقت بنگاه خیریه داروپخش منصوب شدم.

آن روزها یک شرکت اسرائیلی می‌بود: «توا»؛ که امروزه از بزرگترین ژنریک‌سازهای آمریکایی به‌شمار می‌آید؛ به من یک حکم دیگر هم دادند و با حفظ سمت، به سرپرستی این شرکت هم منصوب شدم.

این توا البته بعدها به «تماد» تغییر نام داد و در پایان سال ۱۳۵۸ بدل به نخستین واحد تولیدکننده مواد اولیه در سراسر کشور شد. اولش حدود ۲۵ ماه مدیریت تماد با من بود، تا این‌که دوباره سرپرستی جای دیگری را به من واگذار کردند و من خارج شدم.

آن دوران کلا دو ماده اولیه در ایران داشتیم، یکی «وازلین» (شرکت نفت تولید می‌کرد)، یکی هم «شکر»، که از هفت تپه می‌گرفتیم؛ هیچ ماده اولیه و بسته‌بندی در داخل مملکت تولید نمی‌شد و همه چیز صددرصد وارداتی بود.

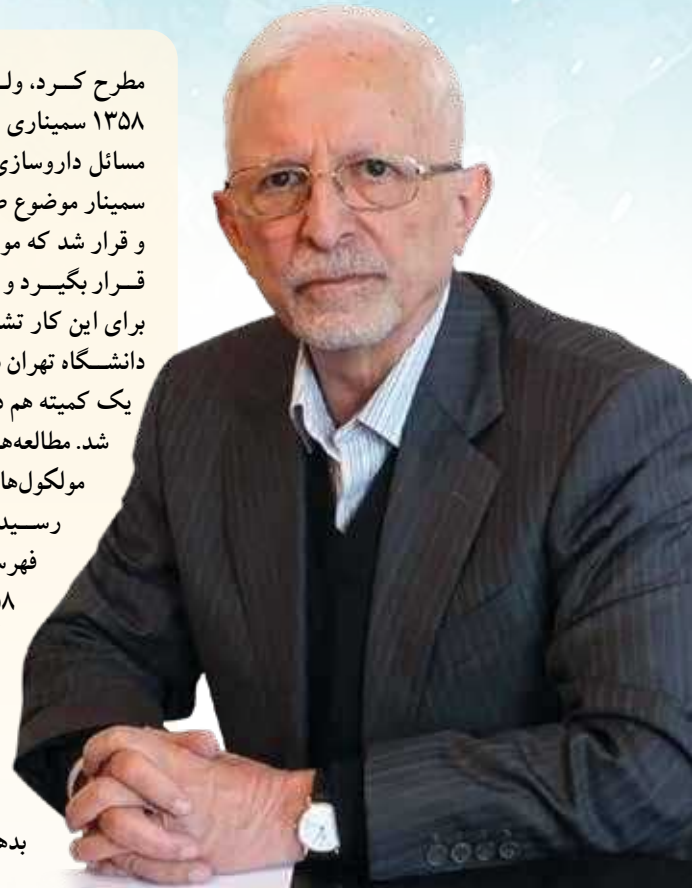
من ۱۳۶۴ از داروپخش بیرون آمدم. ما آرزو داشتیم که صنعت داروی ایران شکل بگیرد و هرج‌ومرج‌ها، جایش را به ثبات و آرامش دهد. روز و شب نداشتیم...

مطرح کرد، ولی بعدها در امرداد سال ۱۳۵۸ سمیناری در دانشگاه تهران در مورد مسائل داروسازی تشکیل شد و در انتهای سمینار موضوع طرح ژنریک مجدداً مطرح و قرار شد که مورد مطالعه و بررسی بیشتر قرار بگیرد و بر همین اساس دو کمیته برای این کار تشکیل شد؛ یک کمیته در دانشگاه تهران به ریاست دکتر فرسام و یک کمیته هم در وزارت بهداشت تشکیل شد. مطالعه‌ها شروع و کمیته‌ها فهرست مولکول‌ها را درآوردند و در نهایت رسیدیم به ۵۴۰ مولکول که این فهرست اواخر بهمن سال ۵۸ در روزنامه اطلاعات آگهی، و از صاحب‌نظران و متخصصان خواسته شد اگر مولکولی را ضروری می‌بینند و نامش در این فهرست نیست پیشنهاد بدهند.

دستور را هم آقای محمدعلی رجایی، رئیس‌جمهور وقت روز ۵ شهریور ۱۳۶۰ در بیمارستان پشت شرکت نفت، رسماً اعلام کرد. دکتر شیبانی، رئیس نظام پزشکی و دکتر منافی، وزیر بهداشتی حضور داشتند، من هم رئیس

جامعه داروسازان ایران بودم. پس از دو سال و نیم، طرح ژنریک کاملاً دیگر جا افتاد و...
۲. شرکت داروپخش:

این شرکت از سال ۱۳۳۴ شروع به فعالیت کرده بود، ولی سال ۱۳۴۱ بود که اولین تولیدش را عرضه کرد. این شرکت ابتدا وابسته به سازمان شاهنشاهی خدمات اجتماعی بود و از همان اول هم به‌عنوان



من هیچ‌گاه به‌غیر از دارو در زمینه‌ای دیگر کار نکرده‌ام؛ و واقعا معتقدم الان شرایط صنعت داروی کشور نسبت به آن روزهای آغاز کار ما خوب است! فقط کاش صنعت ما به تحقیق و توسعه بیش از پیش روی بیاورد و این موضوع را جدی بگیرد و از آن غفلت نکند

من در سال ۱۳۲۱ در تهران به دنیا آمدم، اما خانواده‌ام اصفهانی‌اند. آن‌ها در زمان جنگ جهانی دوم به اصفهان برگشتند.

این‌جا به دو مبحث اشاره‌ای مهم اشاره‌ای می‌کنم:

۱. «طرح ژنریک» که در یک بزرگوار تاریخی رخ داد و کشور نجات یافت.

نخستین فرد، خانم دکتر عطابخش-دکتر دکتر عطابخش استاد زهر شناسی- بود که این طرح را با مطالعه کاملی که داشت،



دکتر محمدحسن واصفی

این دو دوره موفق صنعت داروی ایران

من در زندگی‌ام فقط یک حسرت دارم و آن فرصت را هم از دست داده‌ام که روش‌ها و تجربه‌های پدرم را بیاموزم

دکتر نجفی عرب ۴ سال بعد از ما وارد دانشگاه شد آن‌جا هم مقداری با هم آشنایی پیدا کردیم ولی چون فاصله کلاسی ما زیاد بود لزوماً با هم قاطی نمی‌شدیم.

آقای دکتر موسوی هم چهار یا پنج سال بعد از من به دانشگاه آمد. دکتر محسن رحمانی (مرهم دارو) هم همین‌طور.

سال ۵۴ فارغ‌التحصیل شدم و به سربازی رفتم؛ سیرجان و خدمت در نیروی دریایی. دکتر آذرنوش هم نیروی دریایی بود در بوشهر.

قبل از ۱۳۵۷ تعدادی شرکت داروسازی در کشور بود که اولین نکته بسیار مهم، تأسیس‌شان در دهه ۱۳۴۰ بود. البته شرکت‌هایی مثل «عبیدی» یا فرآورده‌های تزریقی هم بودند که قبل از دهه ۱۳۴۰ راه‌اندازی شده بودند و... اما وجود یک فضای سازنده و پشتیبانی‌کننده موجب شده بود که این حرفه با یک جوشش و تلاش مضاعف شکل بگیرد و...

دارو به سرمایه‌گذاری نیاز دارد و این یعنی تزریق خون به داخل بدن، بدن نیاز به آن خون دارد و وقتی آن را که به بدن تزریق می‌کنند بدن جان می‌گیرد سر حال می‌شود، یا فرض کنید رساندن آب به منطقه‌ای که کشاورزی دارد، خاکش خوب است، هوایش خوب است، اما آب ندارد، باید آب را به آن‌جا برسانید. آن سال‌ها و با یک تصمیم‌سازی درست، خون لازم در شریان‌های حوزه دارویی جاری شد.

اما بعد از انقلاب به‌رغم همه تصمیمات خوبی که گرفته شد، هیچ‌گاه شاهد تکرار آن فضا نبودیم که یک سرمایه‌گذار به کشور بیاید و...!

ما به‌عنوان متولی باید جلوی فرار سرمایه را بگیریم؛ چگونه باید جلوی فرار سرمایه را گرفت؟! آیا قفل کنیم؟ نه! فقط باید کاری کنیم که فضای سالم به وجود بیاید و سرمایه فعال شود، اتمسفری می‌خواهیم که همه با علاقه بیایند پای کار؛ دل بسوزانند.

من تاریخچه‌ای که از دارو می‌دانم تولد همه آن‌ها مربوط به همان دهه است. بعدش در سال ۵۷ هم تعدادی از جوان‌های دلسوز آمدند، و سری بعدی شرکت‌های مشهور داروسازی، یعنی هم‌سین فعلی‌ها متولد شدند و در دهه ۱۳۷۰ هم گل کردند. یعنی ما قطعاً می‌توانیم به دو دوره مشخص و موفق ارجاع دهیم.

همچون دکتر آذرنوش یا دکتر نجفی عرب ندارد. ما تجربه‌های نزدیک به هم زیاد داشتیم و نگاه نزدیک به هم.

قبل از سال ۱۳۴۹ فضای سیاسی در دانشگاه تبریز فضایی مارکسیستی بود بدون تردید. از سال ۴۹ به بعد فضا برگشت و تقریباً در اختیار جریان سیاسی / مذهبی‌ها قرار گرفت. البته این نه به معنای حذف و نه به معنای طرد، بلکه به‌طور طبیعی آهسته آهسته رخ داد.

من ۶ سال دوران دانشجویی در خوابگاه بودم و سال آخر دانشگاه در بخش ملک کندی (ملکان فعلی) در استان آذربایجان شرقی نزدیک میاندوآب می‌رفتم و تدریس می‌کردم. این حضور در خوابگاه دانشجویی موجب پیوند و نوعی دوستی نزدیک بین دانشجویها هم می‌شد. در دوران تحصیل هم با دکتر آذرنوش و دکتر شیبانی هم‌کلاس بودیم

سال ۱۳۲۹ در بابل مازندران به دنیا آمدم. من قبل از پیروزی انقلاب در صنعت مسئولیتی نداشتم، مسئول فنی داروخانه بودم و فارغ‌التحصیل سال ۱۳۵۴ از دانشکده داروسازی تبریز هستم.

پدرم عطار بود و در زمینه طب قدیم کار می‌کرد و از طب جدید یعنی دارو هم به‌وسع زمان خودش سر در می‌آورد و بهره می‌برد و همیشه از راه‌های آن استفاده می‌کرد. اگر تشخیص می‌داد فردی که برای درمان به ایشان مراجعه کرده، طب سنتی برایش کافی نیست، از شناختی که روی داروهای شیمیایی داشت سود می‌جست؛ و مثلاً می‌نوشت؛ بروید و از داروخانه این دارو را تهیه کنید، پماد یا نوعی شربت و...

این را بگویم که نگاه من به صنعت داروسازی کشور، چندان فاصله و تفاوتی با نگاه کسانی

کاش صنعت دارویی کشور رشد کند

الان در جهان دارند درباره «هوش مصنوعی» و این که می‌تواند در حوزه سلامت موثر افتد، بحث و تحقیق می‌کنند و...؛ خوب ما از این فرصت‌ها نداریم و هنوز داروهای ژنریک تولید می‌کنیم. چسبندگی ما به بخشی از تاریخ موفقیت ژنریک ممکن است پس از این زیانبار باشد، اما خوب برهم زدن نظم استقرایی فعلی هم کاری ساده نیست

بازده دارایی‌ها کمتر شود. اگر هزینه سرمایه بیشتر از بازده دارایی‌ها شود، واحد تجاری باید زیان‌انباشته را تجربه کند و... امروز استراتژی‌های مالی، بخشی از استراتژی‌های کلی شرکت‌ها است. کشورهای پیشرفته دنبال کسب «سود» نیستند چون «سود» قابلیت مدیریت شدن دارد! بنابراین اکنون خیلی از شرکت‌ها با تدوین برنامه‌های بلندمدت و تهیه استراتژی‌های مالی به دنبال «ارزش آفرینی» هستند.

بالاخره ما می‌خواهیم در صنعت داروسازی مان رشد کرده و «ارزش آفرینی» کنیم یا نه؟! می‌خواهیم به سمت یک محصول دیگری و یک داروی جدید برویم یا نه؟! طراحی‌های مان را جدید کنیم یا نه؟! راندمان و بازدهی را بیشتر کنیم یا نه؟!؟

با این دست‌فرمان که پیش می‌رویم، آینده کسب‌وکار و به‌ویژه صنعت دارو با ریسکی بزرگ همراه خواهد شد و سرمایه‌گذاران خود را از دست خواهیم داد.

راستش! به نظر من، ما در صنعت داروی کشور اساساً اگر نگوییم فاقد استراتژی هستیم، استراتژی درستی را هم دنبال نمی‌کنیم! مولکول‌هایی جدید هست که کسی دنبال‌شان نمی‌رود! بیشتر محصولات تولیدی ما، ژنریک است و بخشی هم داروهای گران‌قیمت هستند که باید دولت حمایت کند تا در این زمینه سرمایه‌گذاری صورت بگیرد که با توجه به شرایط فعلی کشور ما و مساله تحریم‌ها به‌ندرت صورت می‌گیرد.

افراد موفق، تفکر استراتژی یک و بلندمدت دارند و در مرحله رشد، دیگر منتظر نمی‌مانند تا فعالیت شرکت افت کند؛ به‌طور پیوسته و تصاعدی چرخه عمر شرکت طولانی خواهد بود. در این مرحله، باید افرادی باشند که بقای عمر مدیریت‌شان زیاد باشد (با یکی دو سال عمر مدیریتی، نمی‌توان چنین کارهایی را صورت داد!) در مجموعه‌های دولتی، وقتی یک نفر تغییر می‌کند، اساساً نمی‌شود دیگر کار کرد!

مدرک کارشناسی ارشد حسابداری در رشته کارشناسی ارشد مدیریت مالی نیز تحصیل کرده‌ام. همچنین دکترای PHD حسابداری را نیز از دانشگاه تهران اخذ نمودم.

مدیریت مالی با حسابداری خیلی فرق دارد. مدیریت مالی در یک کلام، «آینده‌نگری و آینده‌پژوهی»، بودجه‌ریزی و اشراف پیدا کردن روی موارد فنی در بازار بورس و انواع سرمایه‌گذاری‌ها تاکید دارد و اصطلاحاً آینده‌نگر است؛ ولی حسابداری متکی بر اطلاعات تاریخی و غالباً گذشته‌نگر است.

من همیشه هر جایی که بودم، کوشیده‌ام آخرین ورژن و بهترین امر ممکن را جاری کنم. یک وقتی می‌گفتند که در شرکت دارویی خودت باید مواد اولیه مورد نیاز را تولید کنی و تبدیل به محصول کنی و بفروشی و غیره و ذالک! و نهایتاً ارزش ایجاد کنی!

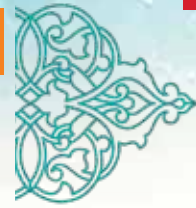
الان می‌گویند «زنجره‌ی ارزش»، تحلیل منابع و مصارف در اختیار یک مجموعه است. یک طرف ترازنامه دارایی‌ها، که شامل سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت و غیره است، یک طرف هم منابع است؛ یعنی منابعی که از محل سهامداران و اوراق مشارکت و تسهیلات مالی و بستانکاران تامین مالی می‌شود. امروزه «خلق ارزش» این است که وقتی منابع را تبدیل به مصارف می‌کنی، هزینه سرمایه باید از

من اصالتاً هسترودی هستم و از سال ۱۳۸۰ رسماً وارد بازار کار و اجرا شده‌ام، چون تخصص لازم را هم به‌دست آورده بودم، با پیشنهاد همکاری در توفیق دارو، وارد صنعت دارویی کشور شدم که تا الان هم ادامه یافته است.

راستش! من از همان فردای فراغت از جبهه، جبهه‌ای برای خودم تعریف کردم و تاروژی که باشم، از آموزش و تحصیل و به‌روز کردن خودم در این دانش، که علاقه‌ای بی‌حد و حصر به آن دارم، صرف‌نظر نخواهم کرد. من علاوه بر اخذ



این صنعتی است برای آینده ایران



مهم از ناحیه کتف شدیداً آسیب دیدم و به بیمارستان منتقل شدم و تا مدت‌ها نتوانستم بازی کنم! سخت بود اما پیش خودم برای اولین بار فکر کردم که باید با دنیای فوتبال خداحافظی کنم و... آن سال‌های دانشجویی با دکتر احمد شیبانی هم‌اتاق بودم و دوستان و



آن سال‌های دهه ۱۳۶۰ با وجود جنگ تحمیلی، ما توانستیم ۸ کارخانه جدید دولتی احداث کنیم مانند شرکت‌های داروسازی فارابی، امین، اکسیر، شهیدقاسمی، ثامن مشهد و دانا؛ ولی از آن زمان تاکنون، حتی یک کارخانه جدید دولتی در هیچ‌کدام از دولت‌ها تاسیس نشده است! آینده ایران ما، برای ما مهم بود و هنوز هست و قطعاً این صنعت ارزشمند سربلند خواهد بود

درستی نداشتند. گروه دوم، شرکت‌های ایرانی بودند که به شرکت‌های خارجی -تحت لیسانس- وصل شده بودند؛ مانند داروپخش که با شرکت‌های گلاکسو انگلستان، شیرینگ آمریکا و MSD ... کار می‌کرد و شرکت "تولیدارو" هم با شرکت‌های مکستون آمریکا، فیلیپس دوفار هلند و Boehringer Ingelheim انگلستان و...

گروه سوم هم شرکت‌ها و کمپانی‌های بزرگ خارجی بودند که با استفاده از وام‌هایی که از بانک‌های ایرانی می‌گرفتند، سرمایه‌گذاری کرده و اقدام به تاسیس کارخانه می‌کردند؛ مانند بایر، اسکوئیب، شیرینگ، مرک، فایزر و...؛ این شرکت‌ها از سود کارخانه، وام‌ها را پرداخت می‌کردند. ولی با این وجود، داروهایی ساده مانند انواع مسکن‌ها، آنتی‌بیوتیک‌ها و شربت سینه و... را در ایران تولید می‌کردند و در کنار تاسیس کارخانه، یک شرکت بازرگانی هم ثبت کرده بودند و داروهای پیچیده‌تر را هم وارد می‌کردند.

بعد از پایان دوره تحصیل سال ۱۳۵۶ مسئول فنی یک داروخانه شدم. از اول دی‌ماه ۱۳۵۸ هم جذب وزارت بهداشتی شده و در حوزه معاونت دارویی مشغول به کار شدم.

اوایل سال ۱۳۵۹ وزارت بهداشتی با مرکزیت حوزه معاونت دارویی برای شرکت‌های چند ملیتی که مدیران آن‌ها متواری شده بودند، مدیر تعیین می‌کردند و من به‌عنوان مدیرعامل شرکت ایران‌مرک -اسوه اکنون- انتخاب شدم. ۲۵ بهمن ۱۳۵۹ بعد از ۸ ماه به اسکوئیب -جابر ابن حیان فعلی- رفتم که به‌شدت در معرض اعتراضات کارگری بود. رفتم؛ و از سال ۱۳۶۸ تا سال ۱۳۷۲ هم در معاونت دارویی مستقر بودم.

جالب است که در آن روزگار به جوانی ۲۸ ساله اعتماد می‌کردند و من با آن سن کم، مدیرعامل یک مجموعه بزرگ شده بودم و بعد هم مسئولیت‌هایی بزرگ‌تر را پذیرفتم، اما این روزها...

معاشرانم کسانی چون دکتر محمدحسن واصفی، دکتر عاصف یعقوبی، دکتر سیدمهدی موسوی، دکتر پورویزی و دکتر محمود نجفی‌عرب بودند؛ کسانی که بعد از انقلاب، پایه صنعت داروسازی ایران را شکل دادند.

قبل از انقلاب، صنعت دارو به سه گروه تقسیم می‌شد؛ گروه اول شرکت‌های "پیور ملی"؛ یعنی شرکت‌هایی که محصولات و داروهای کاملاً ایرانی تولید می‌کردند و در راس آن‌ها، کارخانه دکتر عبیدی و لابراتوارهای شفا قرار داشتند. این شرکت‌ها با وجود این که بسیار زحمت می‌کشیدند ولی داروهای با کیفیت پایین تولید می‌کردند و از نظر مکانی هم جای خیلی

متولد ۱۳۳۰ هستم، و در دانشکده داروسازی تبریز تحصیل کردم.

من در جوانی فوتبال را خیلی دوست داشتم تا ۱۸ سالگی در تیم ۴۰۰ دستگاه تهران که مهد فوتبال تهران و ایران بود، بازی می‌کردم، با "هادی نراقی" (بازیکن سرشناس آن دوره تیم تاج؛ استقلال فعلی) هم‌بازی بودم؛ تا این که رفتم دانشگاه. این داستان در دانشگاه هم امتداد یافت؛ در تبریز آن روزگار سه تیم فوتبال خوب وجود داشت؛ تراکتورسازی، ماشین‌سازی و تیم دانشگاه تبریز. من وارد تیم اصلی دانشگاه شدم و سال‌های ۵ و ۶ دانشگاه، کاپیتان تیم‌مان بودم. با وجود این که خیلی سرحال و آماده بودم، ولی انگار تقدیر نبود که فوتبالیست شوم! روزی و در یک بازی

به سوی آن نقطه مشترک و اعتلای صنعت

زمانی که من در داروخانه کار می‌کردم؛ دنیا جایی متفاوت‌تر نسبت به امروز بود. دنیایی که گوشه‌های هوشمند و هوش مصنوعی در آن جایی نداشت، و با امروز خیلی متفاوت بود. این طوری می‌توان فهمید تغییر در فضای داروخانه نسبت به محیط بیرونش خیلی کمتر اتفاق افتاده و یکی از عواملی که به اقتصاد داروخانه ضربه زده، همین موضوع است

من متولد سال ۱۳۵۱ هستم؛ در اصفهان به دنیا آمده‌ام. ولی اصفهانی نیستم. پدرم زمان تولدم در ذوب آهن اصفهان سرباز بود و این طوری شد که متولد اصفهان شدم؛ البته پس از اتمام سربازی پدرم به تهران برگشتیم و در تهران بزرگ شدم.

سال ۱۳۶۹ در رشته داروسازی دانشگاه تهران قبول شدم و این طوری مسیر پرچالش داروسازی برایم آغاز شد...

این مهر عمیق و سختگیری‌های ارزشمند مادر عزیزم (که در همین بهمن ماه ۱۴۰۲ آسمانی شد) بود که راه را به من نشان داد؛ من در مورد نمراتم در دانشگاه حساس شده بودم و همان زمزمه‌های بی‌نظیر مادرانه، همواره در زندگی با من ماند و نهادینه شد و همه مسیر را هموار کرد. راستش! اولش هم می‌خواستم پزشکی بخوانم؛ هر چند که اساسا به مهندسی علاقه‌مند بودم، اما در نهایت به توصیه یکی از دوستان پدرم، داروسازی را انتخاب کردم و...

در ابتدای دهه ۱۳۷۰ کشور ما بسته‌ترین فضای سیاسی/اجتماعی را تجربه می‌کرد؛ فضایی که به مرور رو به گشایش می‌رفت تا از فضای بسته دهه ۱۳۶۰ عبور کنیم. در آن دوران چیزی به‌عنوان اینترنت و ایمیل را اساسا نمی‌شناختیم. ما نسلی بودیم که دوره نوجوانی را در جنگ و با سختی‌های فراوان گذرانده بودیم. زمانی که وارد دانشگاه شدیم هم امکانات خیلی کمی در اختیارمان بود و البته توقع ما در مقایسه با امروز خیلی کمتر بود. البته ما افتخار بهره‌مندی از حضور استادان برجسته‌ای را در دوران تحصیل در دانشگاه داشتیم.

این یک شانس تاریخی بود و حیف که نسل‌های بعدی نتوانستند از آن استادان ممتاز بهره ببرند؛ کسانی مانند دکتر عباس شفیعی؛ استادی که ترم را هم با ایشان گذراندم؛ که از نظر علمی در زمینه شیمی آلی و شیمی دارویی در دنیا چهره‌ای شناخته شده بود و شخصیتی فوق‌العاده جالب و متواضع داشت. یا استادانی دیگر که باید از

که در کوبا دوره تضمین کیفیت و شناخت GMP فرآورده‌های داروهای بیولوژیک را گذرانده بودم؛ مدیر بخش تضمین کیفیت انستیتو پاستور شدم و همین مسیر، مسیرهای دیگر آینده مرا رقم زد...

فکر می‌کنم الان مشکلات صنعت دارو در کل محدود به داروخانه، شرکت‌های تولیدکننده، شرکت‌های پخش و ... نیست. باید فکری اساسی نسبت به کل اقتصاد دارو شود؛ راه‌حلی جدید روی میز قرار گیرد تا بتواند تحول ایجاد کند. اگر مسئولان امر به دنبال تغییر نباشند، تغییری هم اتفاق نمی‌افتد. استفاده از تکنولوژی برای سرعت بخشیدن به کارها رویکرد خوبی است. دنیا هم به سمت تکنولوژی

حرکت می‌کند و نمی‌توان مانع آن شد؛ ما باید بتوانیم در صنعت داروی کشورمان به نقطه‌ی مفاهمه و اشتراکی منطقی برسیم تا همه بتوانند از نتایج مثبت آن بهره‌مند شوند.

آن‌ها نام ببرم؛ دکتر فرسام و دکتر قنبرپور و...؛ هم‌نسل‌های ما با وجود همه محدودیت‌ها، شانس بزرگ ملاقات با افرادی با دنیایی از تجربه و دانش را داشتند. باور دارم بخشی بسیار مهم از شکل‌گیری شخصیت و قوام‌یافتگی فردی ما در همین کلاس‌ها و از رویکرد استادان بزرگ شکل می‌گرفت.

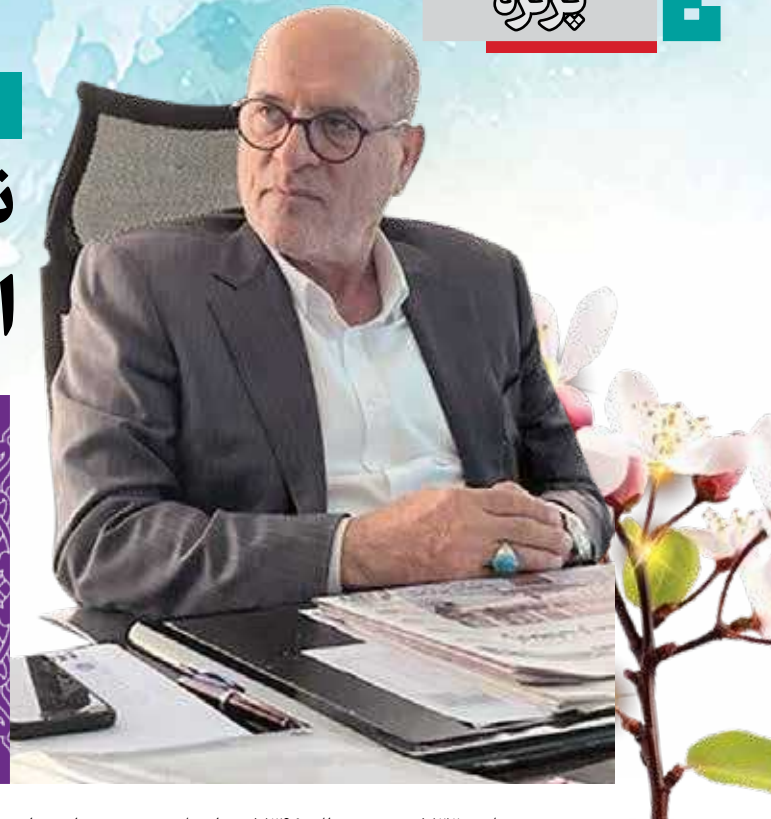
من روزی برای پروژه انتقال تکنولوژی وارد انستیتو پاستور شدم و کمی بعد هم جبرا دوره آموزشی را در کوبا گذراندم. زندگی در کوبا عمیقا نگاه من را نسبت به زندگی متحول کرد. دکتر مرتضی آذرنوش آن موقع رئیس انستیتو پاستور بود. ما متعهد شده بودیم پس از گذراندن دوره، مدتی را در پاستور کار کنیم. از آنجایی





دکتر محمود نجفی عرب

نظمی که صنعت داروی ایران را شکل بخشید



برای من جمع کردن «مدیران سالم» و از لحاظ مالی ساپورت کردن آن‌ها خیلی مهم بود، رمز موفقیت نسلی که در «سازمان صنایع ملی» و حتی «شستا» تحولی ایجاد کردند، سلامت آن‌ها بود. من به هیچ وجه مدیر ۲ شغله را قبول نمی‌کردم. اگر می‌فهمیدم که مدیری مثلاً کار داروخانه‌داری هم انجام می‌دهد، می‌گفتم انتخاب کن؛ مدیر باش یا برو. درآمد فقط از یکجا

برای بازدید کارخانه و تهیه نقشه به خارج از کشور فرستادیم و... با مهندس علیرضا تحسیری که تحصیل کرده آمریکا بود کار احداث ۲ کارخانه در اصفهان را شروع کردیم، ابتدا داروسازی امین با پشتیبانی فنی و مالی داروسازی کوثر را افتتاح کردیم و خود مهندس تحسیری مدیرعامل آنجا بود و بعد از راه‌اندازی، اخوان را مدیرعامل کردیم. بعدش تحسیری کار احداث داروسازی فارابی را با پشتیبانی پارس دارو آغاز کرد. داروسازی زهراوی را هم با پشتیبانی لابراتوارهای رازک، و شهیدقاسمی را هم با پشتیبانی فرآورده‌های تزریقی ایران افتتاح کردیم. من قریب به مدت ۷ سال از ۱۳۷۳ تا ۱۳۸۰ مدیرعامل کارخانجات داروپخش بودم. بعد از تاسیس هلدینگ داروپخش، به سمت شکل‌دهی و تاسیس شرکت‌های اقماری‌اش رفتم، تماد، توزیع داروپخش، بازرگانی داروپخش، شهید رزگانی (شیمی دارویی داروپخش)، اکسیر و دامبران راه‌اندازی کردم و سهام پارس‌دارو، شهیدقاسمی، ابوریحان و... را خریداری و... در شکل‌گیری هلدینگ تی‌پی‌کو هم نقش اصلی را داشتم و تا ۱۳۸۴ مدیرعاملش بودم. از سال ۱۳۸۴ تا اوایل ۱۳۸۹ مدیرعامل صنایع شیر ایران بودم و بعد از آن کار در دولت را برای همیشه کنار گذاشتم.

صنایع ملی شدند. اسفند ۱۳۵۹ به مدیرعاملی شرکت الحاوی - پارک دیویس سابق (park Davis) - منصوب شدم و تا خرداد ۱۳۶۰ هم مدیرعامل الحاوی بودم. وقتی که مدیرعامل لابراتوارهای رازک، فایزر سابق (Pfizer)، آقای وکیلی تبار در خرداد ۱۳۶۰ به خارج از کشور رفت، من انتخاب و جایگزین او شدم. ما کلاً قبل از انقلاب حدود ۲۵ درصد تولید داخلی داشتیم و بقیه داروها به صورت وارداتی بودند. هر کدام از شرکت‌های مولتی‌نشنال یک شرکت جانبی برای واردات دارو در کنار شرکت اصلی تاسیس کرده بودند. ده، دوازده دارو در داخل تولید می‌کردند و تعداد زیادی از داروها هم به صورت کامل وارد کشور می‌شد. توزیع دارو هم که کلاً هیچ! توزیع متمرکز نداشتیم. بنیان این شکل تکاملی فعلی همان روزها گذاشته شد. سال ۶۴ به عنوان مدیر گروه دارویی سازمان صنایع ملی حکم گرفتم. برای نوسازی شرکت‌های دارویی، ما هسته‌هایی از مهندسان و داروسازان جدید و قدیمی را مانند دکتر فتحی و دکتر لطفی که در شرکت‌های داروسازی قبل از انقلاب کار می‌کردند و از خارجی‌ها یاد گرفته بودند، به کار دعوت کردیم و گروهی را هم

متولد ۱۳۳۰ هجری و سال ۱۳۴۹ دیپلم طبیعی گرفتم. سال ۱۳۵۲ در رشته داروسازی دانشگاه تبریز قبول شدم. آن روزگار دانشجویان دانشگاه تبریز سه گروه بودند: اول مذهبی‌ها؛ مانند دکتر رحیم صفوی، دکتر پزشکیان، آذرنوش، واصفی، موسوی و...؛ دوم چپ‌ها، که چند دسته و گرایش‌هایی مختلف و متعدد داشتند؛ سوم هم، یک سری افراد که (با عرض معذرت) به سوسولیسیم (سوسول‌ها) معروف بودند. حتی استادان هم مثل دانشجویان سه دسته بودند؛ عده‌ای فقط شخصیت علمی داشتند و به خاطر ترس و روحیه محافظه‌کارانه، با هیچ جریانی کاری نداشتند، تعدادی دیگر، گرایش به چپ و چپی‌ها داشتند و بیشترشان هم استادان بچه‌مسلمان بودند، مانند مرحوم دکتر کرانی، دکتر رجایی یا مرحوم دکتر بخت‌آور. انقلاب که شد، من با تمام دانشجویانی که در دانشگاه تبریز هم‌کلاس بودیم و به عنوان نیروهای مذهبی شناخته می‌شدند، تماس گرفتم و همه آن‌ها را به تهران آوردم (این گروه معروف بودند به پنجاه‌هشتی‌ها یا تبریزی‌های ۵۸). قبل از انقلاب ۱۷ شرکت بین‌المللی دارویی در ایران فعالیت می‌کرد که همه تحت مالکیت خودشان اداره می‌شدند. این‌ها همگی بعد از انقلاب، تکانده و زیرمجموعه



اینجا خود خوبت باش



در صنعت داروسازی، بچه‌های مارکتینگ، فروش، برنامه‌ریزی، مالی، بازرگانی و... باید خیلی از دیتاها را حفظ باشند. اگر با دیتا زندگی کنند، در تحلیل‌ها، به تصمیماتی درست و سریع می‌رسند

هم این است که هر سال باید ۲۰ تا ۲۵ درصد سودشان صرف سرمایه‌گذاری شود. هر چه قدر این سود بیشتر باشد، سرمایه‌گذاری موثرتری خواهد داشت.

من همیشه در طول تمامی این سال‌ها برای خودم یک هدف مشخص داشته‌ام. اخلاقی خاص هم دارم؛ هر کاری که به من واگذار شود، من باید بهترین خودم باشم.

سال ۱۳۹۶ که برای اولین بار مدیرعامل شرکت داروسازی تولید دارو شدم، می‌دانستم که در "تولید دارو"، بزرگانگی همچون آقایان دکتر امجدی، دکتر یعقوبی، دکتر افتخاری، دکتر سیفی (به‌عنوان مدیرعامل) حضور داشته‌اند و عقبه‌ای بسیار ارزشمند دارند...؛ بعد از من هم، دکتر دبیرسیاقی، دکتر جباری و دکتر محمدپور (از ۱۳۹۸ تا ۱۴۰۲) مدیرعامل شدند، من بعد از دوره اول مدیرعاملی تولید دارو رفتم و به مدت ۳ سال مدیرعامل شرکت کاسپین تامین شدم و آن قدر سرگرم کار بودم و رتق و فتق امور، که متوجه گذشت زمان نمی‌شدم، ماموریت‌هایی داشتم و کارهایی که باید به سرانجام می‌رسید؛ و خدا را شکر باطیب خاطر به سرانجامی مطمئن رسید. شرکت شفافارم (یا همان شرکت واکسن برکت که واکسن کرونا را تولید می‌کرد) مقصد بعدی بود و چهارده ماه هم مسئولیت آن‌جا را بر عهده داشتم؛ و در نهایت از امرداد ۱۴۰۲ دوباره به تولید دارو آمدم و...

در برکت هیچ شرکتی به اندازه «تولید دارو» تنوع خط تولید ندارد؛ از خطوط تولید شیفاف، پماد، کرم، خط تولید محلول‌های ضد عفونی (پویدون) و خط جامدات (قرص و کپسول) تا خط تولید بتالاکتام (کپسول‌های آموکسی‌سیلین)، سوسپانسیون‌های خوراکی، خط تولید آمپول و قطره استریل، خط تولید مایعات و سوسپانسیون‌ها و...؛ و من در هر جایی که بوده‌ام، خواسته‌ام؛ ما باید بهترین خودمان باشیم.

بازار مسلط باشید، خودتان خیلی بهتر می‌توانید تصمیم بگیرید.

ما در همه صنایع آدم دلسوز کم داریم. اما هر وقت که درباره آدم‌های بزرگ این صنعت صحبت می‌شود، «دلسوزی» یکی از بارزهای شخصی‌شان است. صنعت دارو در کنار همه مبتلا به‌های هر صنعتی، یک سری تعهدات و موضوعات اخلاقی ویژه خودش را دارد. این، جزو لاینفک شغل ماست. نمی‌توانیم از آن به‌سادگی بگذریم و خیلی راحت بگوییم این دارو برای من سودی ندارد پس تولیدش نمی‌کنم! وظیفه ماست در هر

شرایطی - چه سود کنیم، چه زیان - این کار را انجام دهیم؛ برای اینکه نیازها برطرف بشود. روش‌های ساخت دارو، در صنعت خیلی مهم است. فرقی هم ندارد که ساخت قرص، شربت، آمپول و... باشد. در صنعت دارو دو پارامتر وجود دارد که روی کیفیت دارو، اثر می‌گذارد؛ یکی کیفیت ماده موثره‌ای هست که ما تامین می‌کنیم. و دیگری فرمول دارویی است که ما درست می‌کنیم.

همچنین بر این باورم در صنعت دارو نباید دنبال این باشیم که کار خیلی بزرگی انجام دهیم. باید مثل بحث‌های مرتبط با GMP که می‌گویند باید جاری باشد، در مسیر کارها را به سرانجام برسانیم.

استاندارد صنعت دارو، در مدیریت شرکت‌ها

من از سال ۱۳۸۱ وارد صنعت شدم (غذا و الکل). سال ۱۳۸۴ هم پیرو درج یک آگهی در روزنامه، به‌عنوان مدیر انبارها و نماینده مدیریت در سیستم‌های کیفیت، وارد شرکت البرز دارو شدم و بعد هم در سال ۱۳۸۷ مدیر برنامه‌ریزی و انبارها و...

ما امروزه سیستم‌های MRP را ایجاد می‌کنیم، تا بتوانیم با استفاده از داده‌هایی که به سیستم داده‌ایم، برایمان تحلیل انجام دهد. ولی به‌ر حال نرم‌افزار است و بر اساس داده‌های ما تصمیم می‌گیرد. خیلی وقت‌ها در صنعت، ورودی‌ها، درست نیست و در نتیجه، خروجی درستی هم دریافت نمی‌شود! ولی واقعیت امر ما این است که داخل صنایع مان، نرم‌افزهایی نداریم که با این دقت و قدرت ما را پشتیبانی بکنند. ولی اگر شما به کل فرآیند داخل



دکتر امیر حسین حاجی میری
فعال صنعت داروسازی
متخصص اقتصاد و مدیریت دارو

صنعت داروسازی

در آرزوی سالی برای امیدواری

سال آینده سالی مبارک خواهد بود اگر به این باور عینی برسیم که دست‌یازی‌های متعدد کم شود. اگر نشد شک نکنید که با آزمون و خطای سیاستی، جانی برای این صنعت باقی نخواهد ماند.

سال آینده سالی مبارک خواهد بود اگر بپذیریم که دست از پایین نگاه داشتن سطح دغدغه صنعت داروسازی برداریم و گرنه با هر نیتی از هر جایی که این داستان دامن زده می‌شود، تیشه جدی بر ریشه سلامت مردم این کشور خواهد زد.

سال آینده سالی مبارک خواهد بود اگر بحران منابع انسانی در خلا نیروی متخصص و نرخ بالای تغییرات مدیریتی در صنعت داروسازی را جدی بگیریم و برایش یک فکر اساسی کنیم.

در این بهار کاش بالاخره بتوانیم این باور را ایجاد کنیم که صنعت داروسازی نیز مانند هر کسب و کاری دیگر حق رشد پایدار و سودآوری دارد.

امید احتمالاً آخرین چیزی است که می‌میرد. امید، دارویی است که اگر هم شفا ندهد، درد را قابل تحمل‌تر می‌کند. برای حفظ امید در قلب‌هایمان، امید به حلول سالی داریم که صدای قدم‌هایش به گوش می‌رسد. نوروزتان فرخنده و پر امید.

چونک بی‌رنگی اسیر رنگ شد

موسیقی با موسیقی در جنگ شد

چون به بی‌رنگی رسی کان داشتی

موسی و فرعون دارند آشتی

گر ترا آید برین نکته سؤال

رنگ کی خالی بود از قیل و قال

این عجب کین رنگ از بی‌رنگ خاست

رنگ با بی‌رنگ چون در جنگ خاست

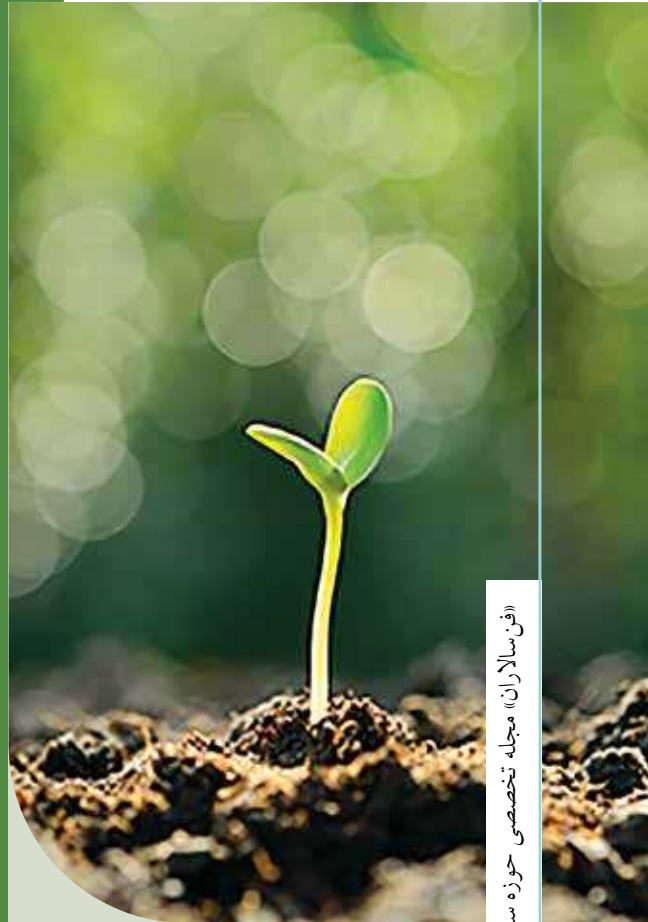
را مورد توجه قرار داد. با این حال، اگر یک نیاز سطح پایین برآورده نشود، ممکن است منجر به احساس ناامنی، اضطراب و سرخوردگی شده و در نهایت می‌تواند مانع از توانایی فرد برای پیشرفت یا تمرکز کامل بر نیازهای سطح بالاتر شود. برای مثال، اگر نیازهای فیزیولوژیکی یا امنیت برآورده نشود، ممکن است فرد در تمرکز بر ایجاد روابط یا دستیابی به رشد شخصی دچار مشکل شود.

حال به صنعت داروسازی برگردیم که احساس ناامنی، اضطراب و سرخوردگی‌اش این روزها بر هیچ کس پوشیده نیست. چگونه می‌توان دم از توسعه زیرساختی در افق بین‌الملل با هدف تسخیر بازارهای منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای زد در حالی که الگوهای رفتاری ما هنوز در سطح عجز و لابه برای تامین نیازهای بدیهی نظیر نقدینگی، اخذ قیمت منطبق با افزایش هزینه، دسترسی پایدار به ارز، تامین کم‌دغدغه مواد اولیه، توسعه مستمر کیفیت و ده‌ها موضوع پایه‌ای دیگر باقی مانده و جمله پر حسرت هر سال دریغ از پارسال ورد زبان مان شده باشد.

با نگاهی به گذشته اگر آرزویی برای آینده باقی مانده باشد، خواهیم گفت:

سال آینده سالی مبارک خواهد بود اگر "اولویت" تمام رشته‌های زنجیر از حکمران تا بدنه عملیاتی، همسوی یکدیگر و فقط در راستای تسهیل دسترسی به دارو در کشور رقم بخورد.

سال آینده سالی مبارک خواهد بود اگر گردش ایام، ترتیب ارکان جهت‌ساز در صنعت داروسازی را به نحوی رقم بزنند که جنگ و بدبینی ذی‌نفعان دارو در بیرون و درون زنجیره رنگ ببازند و جای خود را به اعتماد بدهد.



در آستانه نوروز به سالی که گذشت نگاهی بیاندازیم. صنعت داروسازی همچون سنوات قبل پنجه در پنجه دغدغه‌های نخ‌نمایی بود که همگی رسماً به یک کهن‌الگو تبدیل و گویی درگیری با آنها سرنوشت محتوم روان خسته آن شده است. سال‌هاست که رویکرد منفعلانه "اتخاذ راهکار در پاسخ به پیشامد"، صنعت دارو را بر یک تردمیل مرگبار قرار داده است. در تحلیل سلسله مراتب نیازهای مازلو، عموماً اعتقاد بر این است که قبل از هرگونه اقدام برای برآوردن نیازها در سطح بالاتر، باید نیازهای برآورده نشده در سطح پایین‌تر





دکتر مسعود کیهان

صنعت داروی کشور

نگاهی به سال ۱۴۰۲، امیدی به ۱۴۰۳

سال ۱۴۰۲، به گواه کارشناسان و دست اندرکاران نظام سلامت و داروی کشور یکی از سخت‌ترین سال‌های این صنعت مهم و حیاتی بود. سالی که انواع و اقسام مشکلات صنعت داروسازی و نظام سلامت کشور را درگیر کرد و صدماتی جبران ناپذیر را بر جای گذاشت.

از مشکل مهم کمبود نقدینگی گرفته تا مصائب طرح دارویار، از بدهی سنگین دولت به داروخانه‌ها و بیمارستان‌ها تا بدقولی شرکت‌های پخش به شرکت‌های تولیدکننده تا بدحسابی شرکت‌های تولیدکننده به تامین‌کنندگان و بانک‌ها، از افزایش کمبودهای اقلام دارویی تا گرانی و فشار روزافزون بر بیماران و... همگی نشان از سالی سخت بود که بر صنعت دارو و نظام سلامت کشور گذشت. هرچند در روزهای پایانی سال برخی اخبار نسبتاً امیدوارکننده همانند تخصیص ۲۰ هزار میلیارد تومان به طرح دارویار برای رفع مشکلات حوزه دارو یا پرداخت مبلغ ۳ هزار و ۱۵۵ میلیارد تومان به داروخانه‌ها بابت مابه

التفاوت نرخ ارز (دارویار) و تخصیص مبلغ ۴ هزار و ۸۹۹ میلیارد تومان دیگر به حساب دارو و تجهیزات دانشگاه‌های علوم پزشکی برای خرید دارو و پرداخت به شرکت‌های پخش منتشر شد، اما این دست تخصیص‌ها جز مسکنی چند روزه برای پیکر نیمه جان صنعت دارو موثر نخواهد بود.

وقتی یکی از شرکت‌های داروسازی مهم کشور فقط بالای هزار میلیارد تومان بدهی معوقه بانکی دارد، وقتی نمودار فروش بسیاری از شرکت‌های دارویی کشور از ابتدای سال ۱۴۰۲ منفی ثبت شده است، وقتی تعدادی از شرکت‌های دارویی دستخوش اعتراضات و بعضاً اعتصابات کارگری هستند، تصمیمات مقطعی قطعاً چاره کار نیست و باید فکری اساسی کرد.

اگر علاج واقعه قبل از وقوع نشود، وضع از اینی که هست نیز بدتر خواهد شد. چندی پیش دکتر پویا فرهت، عضو هیئت مدیره سندیکای صاحبان صنایع داروهای انسانی ایران نسبت به مشکلات

صنعت داروسازی کشور هشدار داد و گفت: شرکت‌های تولیدکننده و پخش در صورت ادامه وضع موجود معضلات شدید پرسنلی خواهند داشت زیرا به دلیل کمبود نقدینگی مجبورند تعدیل نیرو و انجام دهند که این تعدیل نیرو جدا از وضعیت اقتصادی شرکت‌ها یک بحران سیاسی و اجتماعی نیز ایجاد می‌کند.

شاید اگر وضعیت این صنعت را در سالی که گذشت را به‌سان چراغی برای حال و روز آن در سال آینده بنگریم، در سال جدید نیز نتوان حال و روز خوشی برای دارو و به تبع نظام سلامت کشور متصور بود. اگر تصمیمات عاجل و اساسی برای این صنعت نیازمند نوسازی گرفته نشود سال آینده به مراتب شرایط سخت‌تر و بغرنج‌تر خواهد بود. اما به قول ویکتور هوگو، شاعر و نمایشنامه‌نویس شهیر فرانسوی «امید در زندگانی بشر به همان میزان اهمیت دارد که بال برای پرنده‌گان». ما هم چاره‌ای جز نگاه با امید فردایی بهتر نداریم. به امید سالی بهتر برای صنعت داروی کشور.



مهندس رضا عباس خان
مدیرعامل شرکت بین‌المللی STB

شش موضوع

پرده هفتم اتفاق‌ها «تغییر» است

اول.

شاید سال‌ها و هر سال با خودمان قراردایی گذاشتیم برای «تغییر» در سال جدید، که تلاش کنیم و تلاش کنیم و به دست بیاوریم آن‌چه را که در آرزوی‌مان است، و سال گذشت و نشد! سال بعد در انتظار سالی جدید و سال بعد در انتظار... با امید و اشتیاق و میلی وافر برای تغییر، رفتیم و آمدم و باز هم نشد! کیست که تغییر رویکرد را دوست نداشته باشد؟ چه کسی از تغییر برنامه (در بهبود کار) بدش می‌آید؟! و از تغییر روش اجرا و در آخر از پیشرفت و به دست آوردن نتیجه‌ای دلخواه بدش بیاید؟!

این تلواسه‌ها برای همه هست، و سال می‌آید و می‌رود و گاهی آن قدر همه چیز دست به دست هم می‌دهد که نشود و نمی‌شود، که در آخر پاییز وقتی می‌خواهی جوجه‌هایت را بشماری، می‌بینی «کم» است!

و باز با خودت قرار می‌گذاری که انشالله از آغاز سال جدید، تکاپوهایت را بیشتر خواهی کرد، بیشتر دقت، بیشتر تمرکز، و در نهایت، در پی نتیجه‌ای بهتر خواهی بود؛ و این بار حتماً به مقصد خواهی رسید و... به این جریان ساده و تکراری و همه‌زمانی می‌گویند: «زندگی».

و این جوش و خروش‌ها و بالاوپایین رفتن‌ها، و امیدواری‌ها و نومیدی‌ها، همه ساخت آن‌را می‌سازند و در نهایت منجر به گام‌های رو به جلوی بشر می‌شوند.

پشت همه این نشدن‌ها، حتماً اتفاق و ساخت دادن و «شدن» و «تغییر» در انتظار است.

دوم.

سال گذشته هم پر بود از اتفاقات تلخ و شیرین (گاهی شیرینی‌اش می‌چربد، اما این بار برای خیلی‌ها تلخی‌اش چربید!) و اکنون زمان جمع‌بندی من و ماست برای تغییر.

از همان لحظه که احتمالاً پای سفره هفت سین می‌نشینیم و قسمت می‌شود که آن خلوت

راز آمیز تحویل سال را یک بار دیگر تجربه کنیم و به جادوی کائنات نزدیک شویم و دوباره در دل‌مان لرزه می‌اندازد ثانیه‌های تحویل کهنه به نو شدن، و دعای‌مان را می‌خوانیم؛ و از صمیم دل درخواست می‌کنیم که «برایم و برای‌مان ای بهترین، بهترین‌ها را رقم بزن!»؛ ما واقعا می‌خواهیم و من مطمئنم که واقعا بخشی مهم از کار و داستان ما پیش می‌رود و می‌شود و رخ خواهد داد. «تغییر» را طلب می‌کنیم و آن پشت در به انتظار می‌نشیند.



سوم.

ما قطعاً می‌توانیم جریان زندگی و پیشرفت را در همین صنعت دوست داشتنی و پویای دارو ببینیم، و تغییر را لمس کنیم؛ که سال به سال تغییر می‌کند و پیش می‌رود و چیزی به آن افزوده می‌شود و شکل و قوامی بیشتر می‌گیرد و... این تغییرها را من و ما و شما رقم می‌زنیم (البته در جهت معکوسش هم هستند اتفاقات و جریاناتی که نمی‌خواهند!) اما چیزی به عقب بر نمی‌گردد و از تغییر هم گریزی نیست و زندگی و طبیعت کار خودشان را می‌کنند.

چهارم.

بباید مروری کنیم به مسیرهای همین صنعت خودمان. در سال گذشته کلی نمایشگاه‌های دارویی برگزار شد؛ نمایشگاه‌هایی که گفتیم با روش‌های منقذی فعلی، آنچنان که باید اثربخش نخواهند بود. پس در سال جدید امیدوار به «تغییر» باشیم تا دست‌اندرکاران برگزاری نمایشگاه‌های مرتبط با صنعت دارو دو رویه‌ی مهم را در پیش بگیرند تا شاید پویایی و اثربخشی بیشتری برای این صنعت رقم بزنند. (تغییر در برنهاد رویداد نهفته است، شما فقط باید به سمت‌اش بروید و جهات‌اش را دریابید.) یک مثال. این ساده‌ترین انتظار است که برای صادرات محور کردن نمایشگاه‌ها؛ یک ارتقای سطح اطلاع‌رسانی از زمان برگزاری نمایشگاه‌ها و مکاتبه با وزارت خارجه کشور باید رخ دهد. شما به جهت ارتباط با دفاتر اقتصادی کنسولگری جمهوری اسلامی ایران در کشورهای هدف، باید یک پیش‌برنامه بنویسید و برای دعوت از شرکت‌های

واردکننده دارو اقدام کنید. آن‌ها که از جداول نمایشگاه‌های ما اطلاعی ندارند! نکته‌ی دیگر پرهیز از اتلاف وقت مدیران ارشد صنعت جهت لابی‌های درون سیستمی و غنیمت شمردن وقت طلایی نمایشگاه است؛ اگر تغییر می‌خواهید، خب باید به سمت آن حرکت کنید، وگرنه همه‌ی این نمایشگاه‌ها می‌شوند «لوپ» قبلی! برای تکمیل مستندات محصولات خود باید اقدام کنید. این یک امر بدیهی است. ما در سال‌های گذشته، برای معرفی

در سال جدید امیدوار به «تغییر» باشیم تا دست‌اندرکاران برگزاری نمایشگاه‌های مرتبط با صنعت دارو دو رویه‌ی مهم را در پیش بگیرند تا شاید پویایی و اثربخشی بیشتری برای این صنعت رقم بزنند

محصول به بازدیدکنندگان بین‌المللی، همیشه چالش‌هایی داشته‌ایم که فقط از فراموشکاری در انجام وظایف قبلی برخاسته است. محصول بوده، نمایشگاه هم در جریان است، طرفین هم هستند، اما اطلاعات غایب است!

پنجم.

صادرات دارو به کشورهای مختلف،

مستلزم پرهیز از مشغولیت ذهنی مدیران ارشد شرکت‌های دارویی هم هست! اغلب آن‌ها برای ثبت رکورد (بعضاً غیر واقعی) فروش بیشتر اصرار دارند تا انجام واقعی اتفاق! واقعا نیاز است تا با «تغییر» رویکرد، به تثبیت مدیران لایق و بهادادن به تفکر صادراتی مدیران، این مهم نیز که اصلی‌ترین مانع صادرات دارو است، مرتفع شود.

ششم.

در سال گذشته با پدیده «هوش مصنوعی» به صورت فراگیر آشنا شدیم. و امید است در سال جدید ما هم «تغییر» کنیم و دیگر فقط نظاره‌گر پیشرفت کشورهای دیگر نباشیم که برای بهره‌برداری از این تکنولوژی به رقابت افتاده‌اند و در مسیر پیشرفت پیش می‌روند. ما باید صنعت‌مان را به‌روز کنیم؛ بسیار استعداد داریم و موفقیت در چند قدمی‌مان خوابیده. انصافاً از متخصصان این حوزه‌ها خواهیم تا در سال جدید برای پیشروی به مقاصد تولیدی و صادراتی استفاده کنیم و به معنای واقعی کلمه «طرحی نو» دراندازیم. «تغییر» پشت پلک‌های همین بهار در انتظار است، زایش و تولد از ما دور نیست، به تاریخ صنعت‌مان نگاه کنیم، می‌بینیم و در می‌یابیم، فقط که باید بخوایم. من به‌نمایدگی از شرکت بین‌المللی STB حلول سال جدید را به همه ایرانیان و پارسی‌زبانان در سراسر دنیا تبریک عرض می‌کنم. ما متعهدیم تا برای اعتلای نام ایران و محصولات با کیفیت ایرانی در سال جدید از هیچ کوششی فروگذار نباشیم.



رضاروستایی
مدیرعامل شرکت داروسازی
زاگرس فارمد پارس

قرار و مدار در آغاز سال

برای اعتلای صنعت؛ کارسازی و نوسازی لازم است

شناخته‌ایم. بنابراین برای زاگرس فارمد پارس در راه و مسیر پیشروی، و بالقوه روزهایی خوب را پیش‌بینی می‌کنم.

اما راستش این است که سایر مجموعه‌ها و شرکت‌های تولیدکننده‌ی دارو در طول سال گذشته با مشکلاتی روبه‌رو بودند که اگر فکری به حال آن معضلات نشود، ممکن است به بخش‌های مولد و موزون دیگر هم آسیب برساند.

مهم‌ترین موضوع به اعتقاد بنده تامین منابع مالی برای خرید مواد اولیه و سرمایه در گردش است که عمده شرکت‌ها با چالش‌هایی مهم در این حوزه روبه‌رو بودند و هنوز هم هستند. چرا که عدم اعطای تسهیلات بانکی در این برهه، می‌تواند آسیب‌هایی جبران‌ناپذیر برای بخش‌های مختلف تولید دارو و به‌دنبال آن برای مصرف‌کنندگان و مردم عزیز کشورمان در پی آورد. تصمیم‌گیرندگان حوزه پولی و بانکی باید که حساب تولیدکنندگان دارو را از سایر بخش‌های صنعت جدا کنند و واقعا با همان دید کالا و محصول استراتژیک به آن بنگرند و چتر آبدانی را در همه عرصات آن بگسترانند. ما تافته جدا بافته نیستیم و دقیقا مصداق چو عضوی به درد آورد روزگار هستیم و مطمئنا سهل‌نگری در این عرصه، دامن‌گیر کل صنعت می‌شود و باید اقدام کرد و اقدامات خوب انجام داد. یکی‌اش همین ارائه تسهیلات ارزان و وام‌های با سود پایین است که سبب می‌شود تولیدکننده، نفسی به‌راحتی بکشد و با آسودگی کارش را پیش

مجموعه معظم هستیم. همدل و همراه کارگران عزیز بوده‌ام و نظر مساعد سهامداران گرامی را هم در حد بضاعت خود کسب کرده‌ام. در هر دو مسیر، ما با همفکری و هموندی با همکارانمان نسبت به جاری‌سازی استانداردهایی که مد نظرمان بوده، اقداماتی شایسته صورت پذیرفته و اکنون درباره مجموعه‌ای سر پا و سر حال حرف می‌زنیم.

همان‌طور که مستحضرید؛ تحقق بودجه سود، راه را برای ارتقای کیفی، کمی و مسائل توسعه‌ای هموار می‌کند؛ و ما هم به حول و قوه‌الهی، مسیرها را با بیشترین بهره‌وری در رسیدن به چشم‌اندازها طی کرده‌ایم و برنامه‌هایی برای گام‌های بعدی در سال ۱۴۰۳ داریم، زیرا پتانسیل و ظرفیت‌ها را

برای همه ما اعتمادسازی و اعتماد کردن، یک ارزش بسیار بزرگ است؛ و این مهم بر نمی‌آید مگر به ممارست و جدیت و پشتکار و ایمان. برای همین برای من به‌عنوان مدیرعامل شرکت داروسازی زاگرس فارمد پارس این یک فرض مهم و مسلم است که در کنار ایجاد زمینه‌ای برای بهره‌وری و افزایش راندمان در کسب‌وکار و گردش کارخانه، گزارشی واقعی و ارزشمند هم به سهام‌داران عزیز و آن‌هایی که ما را شایسته اعتماد خود دانستند، بدهم؛ و از اهداف ترسیم شده، سوددهی، روندها، شاخص‌های مالی و... بگویم و آسایش خاطر ایشان را فراهم آورم.

خدا را شاکرم که در طول مدت یک سال و چند ماهی که در خدمت این



ببرد و خیر این عمل، به سهولت در دسترسی بیشتر و ارزان تر دارو برای مردم بینجامد.

قطعاً همه بزرگان و مسئولان گرامی هم مستحضرنند که در این مقطع، صنعت دارو به کمک فوری برای احیای زیرساخت‌های تولیدی و تامین سرمایه در گردش برای خرید مواد اولیه مورد نیاز خود دارد.

البته که راه‌هایی مختلف برای تامین این منابع وجود دارد که علاوه بر تسهیلاتی که از طرف صندوق‌ها و بانک‌ها قابل اعطاست، می‌توان به نگاه توسعه‌ای در هلدینگ‌های بزرگ دارویی کشور اشاره کرد که به شکل‌های مختلف، از جمله چاپ و انتشار اوراق و سایر روش‌های غیر بانکی به مجموعه‌های تابعه خود یاری رسانند و در تامین مواد اولیه و سر پا ماندن صنعت، چون دم مسیحایی عمل کنند و فرصت تنفس برای صنعت بخرند. حتی می‌توان این انتظارات را شامل سرمایه‌گذاری سایر بخش‌هایی که نقدینگی دارند کرد؛ و ذی‌نفع مشترک را به میدان فراخواند.

امراض اصلاح زیرساخت‌ها و تامین سرمایه در گردش می‌تواند با مشارکت صندوق‌ها در قالب طرح‌های دانش‌بنیان و نوآورانه هم محقق گردد.

به بحث تغییر نرخ ارز هم باید اشاراتی کرد. خب! این اتفاق در طول سال گذشته، سبب افزایش قیمت تمام شده و عدم توان رقابتی در امر صادرات شد. اتفاقاً نکته‌ای که بسیار حائز اهمیت است این است که تولیدکنندگان به دنبال ارز ارزان قیمت نیستند و تنها چیزی که مطالبه آن‌هاست، ثبات نرخ ارز است. زیرا که به شدت این موضوع بر روی قیمت تمام شده آن‌ها و حفظ بازارهای صادراتی اثرگذار است.

از طرفی تغییر نرخ ارز در بازار داخل، سبب شده نرخ و قیمت مواد اولیه در طول یک سال چندین مرتبه دستخوش تغییر شود که این موضوع

نیز سبب افزایش بهای تمام شده و به دنبال آن افزایش قیمت محصول نهایی می‌شود.

راهکار کنترل این موضوع نیز به زعم بنده، آزادسازی و تک‌نرخ شدن قیمت ارز است؛ آن‌هم با رعایت تمامی جوانب امر. تا هم جلوی رانت و فساد چند نرخ بودن گرفته شود و هم شرکت‌ها بتوانند با برنامه‌ریزی درست، سیاستی واحد را در راستای حفظ بازار داخل و تامین آن و ورود پر قدرت به بازارهای صادراتی را ایفا کنند.

سیاست‌گذاری در امر صادرات، نکته‌ای دیگر است که با نوسانات نرخ ارز همخوانی ندارد و واقعاً امکان برنامه‌ریزی برای صادرات را به شدت غیرممکن می‌کند و باید با ثبات در نرخ ارائه شده به تولیدکنندگان، جهت تامین مواد اولیه به حفظ و تحکیم بازارهای صادراتی و حمایت از بازارهای داخلی و تامین به‌موقع و با قیمت مناسب اقدام کرد.

کیست که نداند چالش‌های عمده صنعت دارو در سال ۱۴۰۲ عدم تامین سرمایه در گردش برای امر تولید، عدم ثبات نرخ ارز و عدم وجود نقدینگی مورد نیاز جهت بازسازی و به‌روزرسانی دستگاه‌ها و ماشین‌آلات تولیدی بود؟

تعارف که نداریم! بسیاری از دستگاه‌ها و ماشین‌آلات تولیدی به دلیل قدیمی بودن، مستهلک شده و یا با ظرفیت اندک فعالیت می‌کنند که نیاز به اورهال فوری آن‌ها و یا خرید دستگاه‌های جدید جهت جایگزینی آن‌ها به شدت حس می‌شود و این موضوع مانند شمشیری آخته بر سر صنعت دارووی کشور کاملاً مشهود است. از بزرگان صنعت بپرسید، خواهند گفت.

اکنون و خیلی ساده، چه چیزی می‌تواند به افزایش تولید و تامین نقدینگی شرکت‌های دارویی کشور کمک کند؟ من عرض می‌کنم؛ امر خطیر صادرات.

چرا که صادرات یکی از مواردی است که هم می‌تواند نقدینگی و ارز مورد نیاز را وارد کشور کند و هم باری بزرگ را از روی سیستم بانکی بابت اخذ تسهیلات بردارد. البته و باز هم در این زمینه، باید در وهله نخست نرخ ارز با ثبات باشد تا تولیدکنندگان بتوانند با برنامه‌ریزی درست در بازارهای صادراتی حضور یابند و واحد بازاریابی و صادرات شرکت‌ها، پرکارترین واحد تولیدکنندگان شود؛ و استمرار حضور در بازارهای صادراتی هم بسیار مهم و حائز اهمیت است؛ که آن‌هم باید لحاظ کرد.

برای آغاز صادرات مداوم و متمادی باید مشوق‌هایی از طرف دولت به تولیدکنندگان اعطا شود که قطعاً با ثبات قوانین صادرات و ثبات نرخ ارز، استمرار حضور در بازارهای صادراتی را به ارمغان خواهد آورد و بهره آن، آسایش و راحتی خیال مسئولان از صنعت و آرامش مردم عزیزمان خواهد بود.

ما برای مجموعه خودمان (زاگرس فارمد پارس) برنامه‌ریزی کرده‌ایم، طرح‌هایی جدید داریم و روی بسیاری از موضوعات هم مطالعه کارآمدی بیشتر صورت گرفته و به دلیل احترامی که نزد صاحبان صنایع داریم، امورات‌مان را با شیبی ملایم و صعودی می‌گذرانیم و در بخش‌هایی بهبود هم خواهیم بخشید. این طبیعی است. طبیعی است که به اهداف ترسیم شده در بودجه سال آینده فکر کنیم و در راستای تحقق شعار سال حرکت کنیم و همواره در اندیشه تامین منافع سهام‌داران و ذی‌نفعان‌مان گام برداریم؛ اما صنعت دارووی کشور از همین موضوعاتی که شمرده شد، رنجور است و باید برای کلان آن گیوه‌ها را کشید و مردانه پای کار آمد و در همین سال جدید کارسازی و نوسازی را در دستور کار برد و حرکت کرد. آن‌وقت قطعاً حال همه صنعت خوب و خوب‌تر خواهد بود.



زانت سلیمانی
عضو هیئت مدیره
انجمن داروسازان
اهواز و حومه



۱۴ پرده از رخداد طرح دارویار

بزرگراهی که دوربرگردان نداشت

بخش نخست

پی افزایش معضلات و مشکلات تولید دارو، مکاتباتی متعدد خطاب به مقامات و مسئولان داشتند که از جمله می‌توان به نامه ۲۲ خرداد ۱۴۰۱ خطاب به رئیس‌جمهور اشاره کرد؛ که ضمن برشمردن مواردی نظیر بی‌نظمی در تخصیص ارز دارو از بهمن ۱۴۰۰ و عدم تخصیص آن در ماه‌های ابتدای سال ۱۴۰۱ به دلیل بلاتکلیفی در اجرای تسعیر ارز (تبدیل دو واحد پولی) در بودجه سال ۱۴۰۱ در حوزه دارو، افزایش هزینه‌های تولید و... تعطیلی تولید دارو در تیرماه همان سال را هشدار دادند.

۷. این هشدار بر محوریت کمبود نقدینگی و تاخیر در قیمت‌گذاری ناشی از تصمیمات ارزی در بودجه سال ۱۴۰۱ تأکید داشت و از سویی دیگر؛ ذخائر دارویی کشور در طی ماه‌های توجیهی؛ به سطح بحرانی رسیده بود و اتخاذ تصمیم یا سیاستی کارآمد برای برون‌رفت از معضلات و بحران‌های حوزه دارو اجتناب ناپذیر می‌نمود. (در سال‌های گذشته

تعریف نشده است! و اگر کسی از بزرگراهی وارد شد و فهمید که اشتباه هم وارد شده، توگویی این بزرگراه دوربرگردان ندارد و تا انتها مسیر را باید که بپیماید! بزرگراه دارویار چنین بود! دوربرگردان نداشت.

۴. در مدت زمانی کوتاه بعد از اجرای طرح دارویار طی مراسمی با حضور کارکنان معاونت‌های غذا و داروی کشور از جمعی از سیاست‌گذاران و طراحان طرح مذکور تقدیر و تشکر به عمل آمد. یک سوال! آیا اکنون پرسش از آنان که سیاست‌گذاری این طرح را جزئی از افتخارات خود می‌دانستند، اشتباه است؟! آیا نباید نسبت به مشکلات پیش آمده، پاسخ گو بود!؟

۵. برگردیم و مروری کنیم به وضعیتی که منجر به تصویب و اجرای طرح دارویار شد و به میزان موفقیت و توفیقات آن هم نظری بیافکنیم.

۶. در ابتدای سال ۱۴۰۱ سندیکای صاحبان صنایع داروهای انسانی در

۱. بیش از یک‌سال‌ونیم از شروع طرح دارویار می‌گذرد و قرار بود این طرح که معجزه و نجات‌بخش خوانده می‌شد، معضلات حوزه دارو را که از اواخر سال ۱۴۰۰ شروع شده و متأثر از جراحی بزرگ اقتصادی دولت در سال ۱۴۰۱ بود و با حذف ارز ترجیحی به اوج خود رسیده بود، بهبود بخشیده یا رفع نماید. ولی...

۲. ولی دیری نپایید که توانایی عمل به وعده‌های داده شده، جایش را به ناتوانی‌ها داد و رفته رفته برای مسئولان هم انگاری (همه‌ی پستی‌وبلندی‌ها) عادت شد! و طبق روال معمول برای نپذیرفتن مسئولیت ناکامی‌های تصمیمات و سیاست‌های اتخاذ شده، باز هم، تقصیر به گردن دیگران افتاد و عدم اجرای درست طرح، به ضعف‌ها و ناکارآمدی سایر دستگاه‌ها ربط پیدا کرد!

۳. اساساً در قاموس تصمیم‌سازان ما، پذیرش اشتباهات و دنده عقب گرفتن از مسیری که با ناآگاهی وارد آن شده‌ایم،





توانایی رفع مشکلات صنعت دارو را نداشت.

۱۲. با این وجود در ابتدای طرح دارویار و با افزایش (به ظاهر خوشایند) قیمت دارو و وعده پرداخت با تاخیر یک ماهه، مابه‌التفاوت ارزش ترجیحی به داروخانه‌ها، خرید داروخانه‌ها از شرکت‌های پخش دارویی در تیرماه و مردادماه همان سال به اوج خود رسید؛ ولی عدم استمرار و عمل به وعده‌های داده شده، سبب شد مشکلات و بحران نقدینگی با گسترش به داروخانه‌ها پیچیده‌تر و بغرنج‌تر شود.

۱۳. اکنون داروخانه‌ها علاوه بر مطالبات‌شان از سازمان‌های بیمه‌گر، برای پیگیری پرداخت مطالبات مابه‌التفاوت ارزش ترجیحی سرگردان هستند و گاهی حتی نمی‌دانند که باید از کدامین بخش دولت مطالبات‌شان را پیگیری کنند!

۱۴. بی‌توجهی به نابسامانی مالی و تراز منفی اغلب بیمارستان‌ها و مراکز بهداشتی درمانی دولتی که سهم ۵۰ الی ۵۵ درصد از بازار دارویی کشور در سطح عرضه را دارند و استمرار در این نابسامانی مالی سبب شده میزان مطالبات شرکت‌های پخش دارویی از این مراکز یکی از عوامل اثرگذار در تشدید بحران نقدینگی در حوزه دارو باشد.

این مبحث را ادامه می‌دهیم.

۱۰. مدیران سازمان غذا و دارو بر اساس وظیفه سازمانی‌شان باید بر تامین منابع ارزی مطابق سیاست‌های ارزی بودجه سال ۱۴۰۱ پافشاری می‌کردند تا سلامت جامعه با تأمین دارو به‌عنوان استراتژیک‌ترین کالای سلامت تضمین شود، نه اینکه بر اساس کمبود نقدینگی دولت، سیاستی را اتخاذ نمایند که منجر به اجرایی شدن طرحی شود که پس از گذشت مدتی همان بحران نقدینگی، آن‌را به چالش بکشاند.

۱۱. گفتیم بحران نقدینگی دارو، و همه می‌دانیم که به‌درستی درک و کنترل نشده است! آن‌ها می‌پنداشتند می‌توان این مشکل را با بهره‌برداری از نقدینگی داروخانه‌های بخش خصوصی رفع کرد. این در حالی است که میزان نقدینگی داروخانه‌ها با توجه به تاخیر در پرداخت سازمان‌های بیمه‌گر محدود بوده و

روال بر این بود که مابه‌التفاوت ناشی از تسعیر ارزش در بودجه سالیانه بیمه‌های پایه لحاظ می‌شود؛ حالیا که در طرح دارویار این مابه‌التفاوت به داروخانه‌ها اختصاص داده شد!

۸. تغییر رویکرد در محل پرداخت مابه‌التفاوت ناشی از تسعیر ارزش در حوزه دارو به علت کمبود نقدینگی و عدم توانایی دولت در تامین بودجه مورد نیاز مطابق سیاست‌های ارزی بودجه سال ۱۴۰۱ صورت گرفت و طراحان طرح مذکور به گمان خود می‌خواستند با بهره‌برداری از نقدینگی داروخانه‌ها و انتقال آن به سطح تولید، بر بحران دارویی در سطح تولید فائق آیند.

۹. اما خب چنین نبود و نشد و افتاد مشکل‌ها.

یک پرسش! اشکالات سیاست‌گذاری طرح دارویار از کجا ناشی می‌شود؟! آیا غیر از آن بود که به مهم‌ترین اصل برنامه‌ریزی که بر مشارکت کلیه ذی‌نفعان تاکید دارد، بی‌اعتنایی شده بود؟!!

در تهیه و تدوین این طرح، این ملزومات رعایت نشد! و از ذی‌نفعانی چون انجمن داروسازان ایران، انجمن صنعت پخش دارو و حتی از سندیکای صاحبان صنایع داروهای انسانی هم نظرخواهی نشد و شد آن‌چه که اکنون می‌بینیم!



گپ و گفت با دکتر حسن بایرامی، مدیرعامل شرکت لابراتوارهای سینادارو

روندهای صعودی سینادارو



ورود:

دکتر حسن بایرامی را از زمانی که سمت و عنوان معاون ماده اولیه تی پی کو را داشت و بعدش هم مدیرعامل شرکت زاگرس فارمدپارس شد، می شناسم. آدم اهل دل باصفایی است؛ شاید منهای دانش و تبحرش، برای همین خلوص نیت بود که بعدها و توسط دکتر شانه ساز (ریاست وقت سازمان غذا و دارو) به معاونت برنامه ریزی سازمان منصوب شد و بعد هم مسئول پیگیری پروژه های تولید واکسن کرونا، اقلام دارویی و مواد اولیه اولویت دار اعلامی توسط آن سازمان او دوره ای هم بر یکی از مصادر نظام دارویی کشور به عنوان رئیس اداره مواد اولیه دارویی سازمان غذا و دارو منصوب شد؛ و تصمیماتی جسورانه در حمایت از تولید مواد اولیه دارویی داخلی گرفت.

بایرامی از بهمن ماه ۱۴۰۱ پس از این که مدتی به عنوان رئیس هیات مدیره بود، به مدیرعاملی "شرکت لابراتوارهای سینادارو" رسید و اینک ۱۴ ماه است که سکاندار این مجموعه دارویی کشور است؛ با او درباره عملکردش در همین مدت کوتاه حرف زدیم و مصاحبه مفصل را موکول کرده است برای آینده.

کردند و ما سال ۱۴۰۲ دوره ای بسیار درخشان را از سر گذرانیم.

- ما همچنین موفق شدیم طی ۱۱ ماه از ابتدای سال ۱۴۰۲؛ ۹۵ درصد بودجه ریالی پیش بینی شده سال را هم محقق کنیم.
- طی ۱۰ ماه ابتدایی امسال هم، نسبت به دوره مشابه سال قبل موفق به تحقق ۷۰ درصدی افزایش فروش ریالی شده ایم.
- در مجموع با توجه به بودجه ۸۰۰۰ میلیارد ریالی سال ۱۴۰۱ و افزایش بیش از ۲ برابری در سال ۱۴۰۲، بودجه ۱۷۰۰۰ میلیارد ریالی در

رتبه ۱۴ به رتبه هشتم ارتقا پیدا کرده است.

- همچنین بر اساس همین گزارشات، می توان مدعی بود که از منظر دوره وصول مطالبات، سینادارو جایگاه نخست را در صنعت داروی کشور دارد؛ زیرا ما به کوتاه ترین زمان دوره وصول مطالبات دست یافته ایم.
- من باید از هیئت مدیره سینادارو به شکلی جداگانه و ویژه یاد و تشکر کنم که در این مدت همواره با نگاهی سازنده و حامیانه از برنامه های ارائه شده مجموعه مدیریتی حمایت

- درباره شرکت سینادارو باید بگویم که با داشتن ۶ خط تولید، محصولاتی استراتژیک تولید می کند. از قطره های چشمی، گوش و بینی بگیریم تا آمپول، پمادهای چشمی و جلدی، اسپری های تنفسی، اسپری های بینی و...؛ سینادارو از منظر تامین نیازهای داروهای انسانی داخل کشور سهمی بالا را به خود اختصاص داده است.
- به حول و قوه الهی و یاری پرسنل، این مجموعه از منظر فروش، و طبق گزارش های رسمی سازمان بورس در سال ۱۴۰۲ نسبت به سال قبل از



دستور کار قرار گرفت و بودجه پیش‌بینی شده سال ۱۴۰۳ هم به میزان ۲۳۰۰۰ میلیارد ریال پیش‌بینی شده است؛ و با برنامه‌ریزی دقیقی که صورت گرفته، ما تلاش می‌کنیم تا این روند صعودی را حفظ کنیم و پاسخ‌گوی اعتماد مجموعه معظم بالادستی باشیم.

• ما یک شرکت منحصر به فرد هستیم و برای حفظ برندینگ خود تلاش می‌کنیم، و به همین منظور و صد البته برای توسعه بازارهای داخلی و بین‌المللی، در سال ۱۴۰۲ در بیش از ۲۰ نمایشگاه و همایش داخلی و خارجی تخصصی در کشورهای عمان، بلاروس، عراق و... جهت توسعه صادرات محصولاتمان حضور داشته‌ایم و همواره بازخوردهایی بسیار خوب از جامعه پزشکی و مصرف‌کنندگان نهایی‌مان دریافت کرده‌ایم.

• ما واقعا و باید برای ثمره دادن فعالیت‌ها بکوشیم و من مطمئنم که کارکنان

که نهایتا منجر به کاهش قیمت‌های تمام شده محصولات می‌شود، در جهت افزایش سوددهی شرکت گام‌هایی برداشته و برمی‌داریم؛ و طبیعتا رو به جلو حرکت می‌کنیم.

• این را هم اضافه کنم که به منظور افزایش بهره‌وری همکارانمان، در جهت اصلاح دستمزد پرسنل اقداماتی مفید صورت پذیرفته است.

• در راستای حمایت از حقوق مصرف‌کنندگان هم با توجه به نیاز بازار، علاوه بر وجود مشکلات فراوان در تامین گاز HFA مورد نیاز، در تولید اسپری‌های تنفسی تمرکز ویژه داشتیم، و با اتخاذ سیاست‌های کارآمد مدیران مجموعه، بیش از ۱۰۰ درصد رشد تولید نسبت به سال گذشته را رقم زدیم.

• به لطف حضرت حق با ارائه محصول جدید گلوکوپروست به بازار در مسیر رشد صنعت گام برمی‌داریم و با اخذ ۱۱ پروانه ساخت فرآورده‌های

قدم برمی‌داریم. امیدواریم در حوزه استحفاظی خود، همین مسیر رو به رشد را حفظ کنیم.

• از ابتدای سال ۱۴۰۲ در راستای نیاز به اصلاحات زیرساختی فنی و عمرانی، جهت دستیابی به استانداردهای تولید بهینه‌تر، اقدامات اساسی اجرایی انجام داده‌ایم که به امید خدا، و حمایت هلدینگ خوارزمی و یاری کلیه پرسنل سینادارو بتوانیم شرایط بهینه‌تر تولید را ایجاد کنیم.

• همچنین با وجود تحریم‌ها و شرایط سخت بین‌المللی، با ورود دستگاه BFS موندوز و اجرای زیرساخت‌های مورد نیاز در سال ۱۴۰۲، در سال‌های ۱۴۰۳ و ۱۴۰۴ ظرفیت تولید موندوز و مالتی‌دوز این مجموعه را به دو برابر ظرفیت موجود افزایش خواهیم داد.

• من واقعا امیدوارم تا با همراهی بی‌نظیر مدیران و پرسنل مجموعه سینادارو، بتوانیم اتفاقاتی مهم را در صنعت



طی ۱۰ ماه ابتدایی ۱۴۰۲ نسبت به دوره مشابه سال قبل موفق به تحقق ۷۰ درصدی افزایش فروش ریالی شده‌ایم

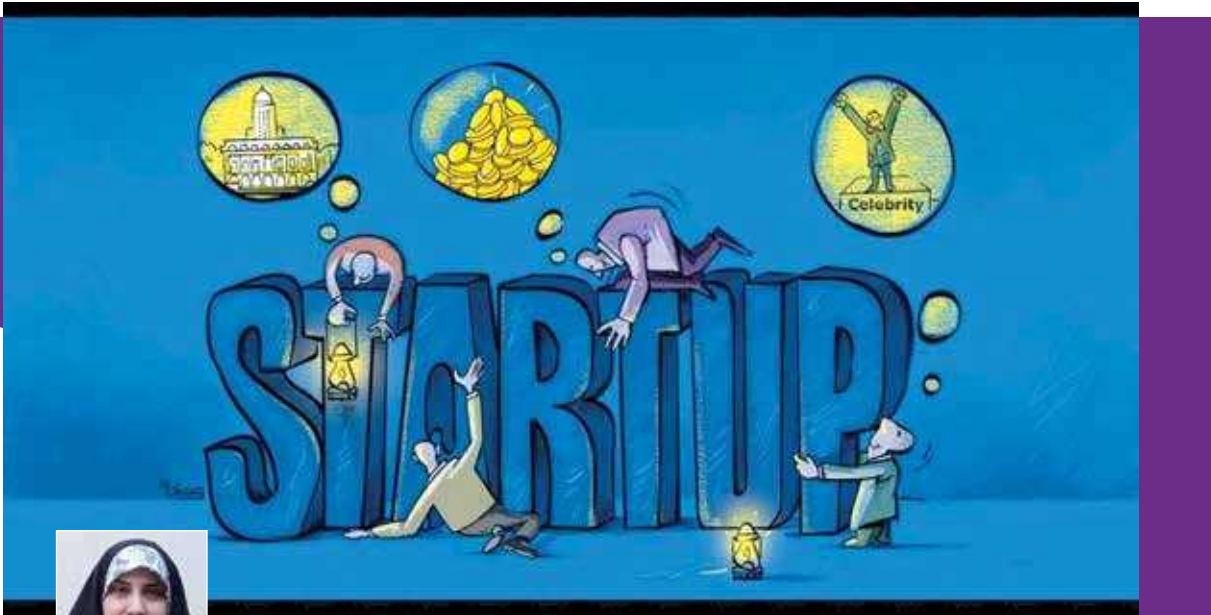
سینادارو، عمیقا چنین باوری دارند. من در جریان شکل‌گیری این عزم کاری، هیچ حسی را بالاتر از انتفاع معنوی نمی‌توانم برشمارم.

• همچنین با اصلاح قیمت‌های دارویی در کشور و با اتخاذ سیاست‌های کاهش هزینه‌های سربار توسط هیات مدیره،

تزریقی و اخذ مجوز راه‌اندازی خط جدید آن، شتابی به برنامه تولید داده‌ایم و محصولات تحقیقاتی جدید واحد R&D در سال ۱۴۰۳ هم در راه است. ما واقعا امید به خودکفایی صنعت دارو داریم و برای نیل به اهداف کلان حوزه سلامت در ایران،

داروی کشورمان در همین سال پیش رو رقم بزینم و نتیجه آن به آرامش و سلامت مردم عزیزمان و البته خرسندی و رضایت ذی‌نفعانمان؛ که آن‌ها هم در این مجموعه، سرمایه‌گذاری‌های باارزش کرده‌اند و برای سلامت مردم نیت‌های خوب دارند؛ برگردد.





دکتر زهرا اقلن بر
مدیر عامل شرکت سل تک فارمد

درباره کسب و کارهای دانش بنیان

بهار در پیش است؛ بذر امید بکاریم

حمایت مالیاتی موضوع بند ب ماده ۱۱ قانون جهش، اکنون عملیاتی شده و معادل هزینه انجام شده برای فعالیت‌های تحقیق و توسعه، به عنوان اعتبار مالیاتی با قابلیت انتقال به سنوات آتی به شرکت‌ها و مؤسسات متقاضی اعطاء می‌شود. همچنین حمایت‌های مالیاتی، اکنون وارد فاز دوم (بند ت) یعنی حمایت از سرمایه‌گذاری شده است به نحوی که تمام سرمایه‌گذاری غیرمستقیم در تأسیس یا افزایش سرمایه صندوق‌های پژوهش و فناوری و حداکثر ۳۰ درصد سرمایه‌گذاری مستقیم در شرکت‌ها و مؤسسات دانش بنیان و فناوری به عنوان اعتبار مالیاتی با قابلیت انتقال به سنوات آتی به شرکت‌ها و مؤسسات متقاضی اعطاء می‌شود.

اولا باید توجه کنیم که نود درصد استارت‌آپ‌ها در دنیا شکست می‌خورند. پرتکرار ترین (بیش از ۴۰ درصد) عامل شکست استارت‌آپ‌ها تولید محصولی است

چون بستر برای مرحله بعدی رشد آماده نبود. مثلا سرمایه صندوق نوآوری و شکوفایی همچنان همان ۳ همت مصوب در قانون حمایت سال ۱۳۸۹ بود (و هست). بخشی هم متأثر از پاره شدن برجام و ناامیدی‌های بعدی بود. البته قطعا عدم دسترسی به بازارهای بین‌المللی، عاملی بسیار مهم در موفقیت یا عدم موفقیت به‌ویژه در مورد کسب و کارهای مبتنی بر فناوری‌های نوین است. در سایر موارد هم دسترسی به بازار بزرگ‌تر شانس توجیه‌پذیری اقتصادی هر طرحی را بالا می‌برد. اما آیا تنها یک محدودیت می‌تواند عامل عدم موفقیت باشد؟

*

قانون جهش تولید دانش بنیان برای حمایت از این کسب و کارها به میدان آمد و در سال ۱۴۰۱ به تصویب رسید. این بار اما از شور و اشتیاق دهه قبل خبری نبود و نیست؛ شاید به دلیل خاطره سرخوردگی پیش گفته باشد. این در حالی است که

از اوایل دهه ۱۳۹۰ موضوع کسب و کارهای دانش بنیان با برگزاری رویدادهای استارت‌آپی شروع شد و با تأسیس شتاب‌دهنده‌ها، ورود نهادهای سرمایه‌گذاری جسورانه (VCها) و بعد راه‌اندازی انواع صندوق‌های پژوهش و فناوری و افتتاح کارخانه‌های نوآوری به اوج خود رسید.

با ورود برجام، خوش‌بینی به آینده اقتصاد کشور و روابط بین‌الملل و امید به برجام ۲ و ۳ و...، سرمایه‌گذاری‌ها رونق گرفتند و حتی صحبت از مهاجرت معکوس به میان آمد. رشد انفجاری کسب و کارهای دانش بنیان اما با یک افول دنبال شد! تا جایی رسید که با موجی از سرخوردگان استارت‌آپی مواجه شدیم، تعداد زیادی از گروه‌های فن‌آور که موفق به رشد نشدند، در سال‌های بعد، از ۳۰ درصد ویزاهای استارت‌آپی دنیا استفاده کردند!

*

بخشی از این افول، قابل پیش‌بینی بود.



دانش‌بنیان رقم خواهد خورد.

۳. حمایت‌های در قالب سرمایه‌گذاری که توسط صندوق نوآوری و شکوفایی انجام می‌شود، بسیار سخت‌گیرانه است. بهتر است در ارزیابی کسب‌وکارها به بخش خصوصی اعتماد کنیم و هر میزان که بخش خصوصی سرمایه آورد صندوق‌ها نیز به همان میزان مشارکت کنند.

۴. در زمینه‌هایی که برای کشور استراتژیک هستند، و معمولاً دیربازده، افزایش مشوق‌ها برای مشارکت بخش خصوصی لازم است. علاوه‌بر این با توجه به بی‌ثباتی اقتصاد ما لازم است ظرفیت ماده ۳ قانون حمایت در خصوص پوشش بیمه‌ای فعال گردد، به‌ویژه در مورد ریسک ناشی از تغییر قوانین و مقررات دولت.

❑ ثالثاً باید امید ایجاد کنیم. وقتی بذری در خاک کاشته می‌شود در پیچه‌ای از روشنایی به سویس نیست، اما توانایی درونی خودش است که بالندگی می‌آورد و سقف تاریک را کنار می‌زند، بالا می‌آید و بعد خودش می‌شود منشأ سرسبزی و شکوفایی امید.

*

سرمایه مرحله کشت ایده (seed funding) اولین حامی مالی یک استارت‌آپ است. در این مرحله سرمایه‌گذار طبق قوانین و فرمت‌های پذیرفته شده در بازار بخشی از سهام شرکت (کسب‌وکار نوپا) را در اختیار می‌گیرد. پس از کمی رشد و پا گرفتن، شرکت ارزش‌گذاری اولیه می‌شود و سپس وارد مراحل بعدی جذب سرمایه می‌شود.

سرمایه مرحله کشت ایده یا سرمایه‌گذاری بذری، که عمدتاً توسط شتاب‌دهنده‌ها صورت می‌گیرد، به کسب‌وکار کمک می‌کند تا به درآمد اولیه برسد یا اینکه برای سرمایه‌گذاری‌های بعدی آماده شود.

است. اگر بخش خصوصی قبل از سرمایه‌گذاری برای تحلیل درست بازار به این نوع داده دسترسی پیدا کند، شانس موفقیت کسب‌وکارهای نو بالا رفته و در نتیجه جهش تولید

که توجیه اقتصادی ندارد؛ یعنی بازار ندارد یا اندازه بازار آن در مقایسه با سرمایه‌گذاری صورت گرفته کوچک است. جالب است بدانیم خلق‌کننده‌های یک ایده معمولاً دوست دارند فکر کنند ایده‌شان حتماً جواب می‌دهد. دو مسیر برای حل این مسأله قابل پیگیری است. ۱. آموزش مفاهیم مالی و کسب‌وکاری از سنین نوجوانی، آموزش عمومی در قالب فیلم و سریال، رونق مجدد رویدادهای کسب‌وکاری برای دانشجویان و... با هدف ساختاردهی ذهن‌های خلاق قبل از پرورش ایده. ۲. ایفای نقش فعال شتاب‌دهنده‌ها در سخت‌گیری روی مطالعه بازار در مراحل ابتدایی سرمایه‌گذاری و نیز تسهیل دسترسی گروه‌های فناور به داده‌ها.

❑ ثانیاً باید با سرعت آماده مراحل بعد شد تا شرکت‌های نوپا در مسیر رشد، دیگر دچار سرخوردگی نشوند؛ ۱. محدودیت‌ها و مشوق‌های دولت باید شفاف به اطلاع همگان برسد؛ و البته طی برنامه‌های ۵ ساله ثابت بماند. در خصوص ثبات قوانین نهادهای سرمایه‌گذاری (VCها) باید مطالبه‌گری‌ها فعال باشند. ۲. دسترسی به دیتای کامل و به‌روز و غیر مخدوش متاسفانه یک رانت



اگر فرضیه «زمان امری ذهنی است» را ملاک قرار دهیم؛ دیدار با انسان‌هایی که مرتب‌تورا در این بهم‌ریختگی اخلاقی / کاری و انسانی شگفت‌زده می‌کنند و لحظاتی که با آن‌ها می‌گذرد تجربه و مسیری تازه پیش رویت می‌گذارد. زمانی است که دیر می‌گذرد. شاید به لحاظ فیزیکی دو ساعت ملاقات داشته‌اید، اما در انتها، ساعت‌ها و حتی سالیان می‌آورد و به اصطلاح جزو عمر آدمی به حساب نمی‌آید و این گفت‌وگو از آن دست دیدارهاست.

ملاقات با کسی که اهل مطالعه و فیلم و سینماست و جهان معنوی‌اش را با «معلمی» گره زده - با این که استاد دانشگاه و عضو هیات علمی است از مقام معلمی می‌گوید - و در عین حال رویاها و آرزوهای بزرگش را نه از دالان‌های متوهم و بلکه از جوهره‌ی کار و کوشش و استمرار در این جهد به دست می‌آورد؛ جذاب است. آن هم در روزگاری که افرادی (مدیران) کوچک بر صندلی‌های بزرگ نشسته‌اند و «دلای» پیشه‌مدیریت‌شان و خروجی کارشان عدد است و آمار و نمودار؛ نه محصول!

آن وقت با کسی روبه‌رو می‌شوید که وقتی از صنعت دارو سخن می‌گوید، به جای حرف‌های تکراری و کلیشه‌ای و خشک مدیران صنعتی، از «احساس» و «معنا»ی کلمات و عشق و موضوعات می‌گوید یا وقتی می‌خواهد از شکل‌گیری و رشد کارخانه‌ای که در آن نفس می‌کشد، حرفی بزند؛ گویی از فرزند صحت می‌کند که جان و جسم و روحش را ذره‌ذره شکل داده است. حتی به چشم دیدم، وقتی محصول جدید «آریا دارو» را در انبار از جعبه خارج می‌کرد؛ گویی تندیسی ارزشمند را بر می‌دارد. احترام و علاقه نه به محصول جدیدش؛ بلکه به تلاش و کوششی که به گفته خودش سال‌ها برای آن، خودش و همکارانش تلاش‌های شبانه‌روزی داشته‌اند.

مدیری که دو دختر ۹ و ۱۲ ساله هم دارد و با عشقی زایدالوصف و پدران از آن‌ها یاد می‌کند و پا به پای آن‌ها معنای کار و زندگی‌اش را گسترش می‌دهد. شاید برای همین هم بود که در میانه مصاحبه به شکلی متواضعانه، اما از روی حس معلمی‌اش کتاب «در جستجوی معنی زندگی» (ویل دورانت) و «از خوب تا عالی» (جیم کالینز) را برای مطالعه پیشنهاد می‌دهد. دیدار و گفت‌وگوی فن‌سالاران با جناب آقای دکتر «احسان عالی»، مدیرعامل شرکت «دانش پژوهان آریا دارو» پیش روی شماست؛ ما که از لحظه لحظه این مصاحبت لذت بردیم. (سوال‌ها حذف و حرف‌های ایشان را می‌خوانیم.)

DANESH PAJOOHAN
ARYA DARU

گفت‌وگوی فن‌سالاران
با دکتر احسان عالی،
مدیرعامل شرکت «دانش
پژوهان آریا دارو»

از خوب
تا عالی



می‌دانم انتقال دهم.

در جلسات مدیریتی مجموعه آریادارو هم به‌طور معمول بیشترین کسی که متکلم‌وحده است، منم! و سعی می‌کنم تجربیاتی را که در صنعت و دانشگاه به‌دست آورده‌ام، به مدیران انتقال دهم. طبق گفته مدیرانی که با من کار می‌کنند، محیط شرکت بسیار پویا و فعال است؛ بخشی از اطلاعات را من در اختیارشان قرار می‌دهم و بخش دیگر، ایشان هستند که باید به‌دنبال اطلاعات به‌روز بروند، تا هم خودشان را کارآمد کنند و هم من را به‌روز نگاه‌دارند! این مدل یکی از مدل‌های مدیریت دانش است و بر همین اساس هم تلاش می‌کنم که آریادارو شرکتی کاملاً علمی، باکیفیت و هم

رده با شرکت‌های تراز اول دنیا باشد که در داخل هم به‌خوبی متمایز شود؛ چه به لحاظ محصولاتی که می‌خواهیم در سال‌های آتی تولید کنیم و چه برنامه‌هایی که برای طرح و توسعه در آینده داریم.

استاد سخت‌گیر!

تلاش می‌کنم استادی خوب باشم، هرچند سخت‌گیرم! در دانشگاه فرآیندی به نام ارزیابی استادان وجود دارد که در واقع در یک سیستم ارزیابی عملکرد است و بر اساس نحوه تدریس از دیدگاه دانشجویان و چند فاکتور دیگر به استادان امتیاز می‌دهند و خوشبختانه (و نمی‌دانم چرا و چطور) چند بار به عنوان استاد نمونه انتخاب شده‌ام. (آخر من خیلی سخت‌گیرم!)

ثروت انسان

اعتقادم بر این است؛ بزرگ‌ترین دارایی هر فرد، عمر و وقت اوست. این زمان خیلی زود تمام می‌شود. من الان ۴۲ ساله هستم و وقتی برای فرزندانم جشن تولد می‌گیرم، بیشتر درک می‌کنم که چه عمری را پشت سر گذاشته‌ام و انسان خیلی وقت ندارد و باید به نحوی مطلوب از این وقت کوتاه استفاده کرد.

نوستالژیک نیستم

اصولاً آدمی هستم که از گذشته درس می‌گیرم ولی به گذشته برنمی‌گردم و همیشه هم نگاهم رو به جلو است. وقتی می‌خواهم به سمت مقایسه کردن بروم، سعی می‌کنم برای الگوبرداری بهترین‌ها را انتخاب کنم. بسیار پیش آمده که

آشنایی

«احسان عالی» هستم، مدیرعامل شرکت داروسازی «آریادارو» که از سال ۱۳۸۸ فعالیت‌م را در صنعت داروسازی آغاز کردم و در شرکت‌های مختلف حضور داشتم؛ فارغ‌التحصیل رشته دکتری تخصصی داروشناسی از دانشگاه علوم پزشکی ایران هستم و از سال ۱۳۹۲ تا کنون به‌عنوان عضو هیات علمی دانشگاه در دانشگاه علوم پزشکی قزوین مشغول تدریس بوده‌ام و در رشته‌های پزشکی، دندان‌پزشکی، پرستاری و مامایی، داروشناسی تدریس می‌کنم. (البته اکنون دانشگاه علوم پزشکی قزوین، رشته داروسازی ندارد و انشالله از سال‌های آتی به مجموع دانشکده‌های آن اضافه می‌شود.)

نقطه عزیمت

آن سال‌ها پس از فارغ‌التحصیلی باید در شهری غیر از تهران طرح خود را می‌گذراندم و پس از کش‌وقوس‌های فراوان به دلیل این‌که در صنعت داروسازی مشغول فعالیت بودم و تمایل داشتم ارتباطم با صنعت داروسازی حفظ شود، در دانشگاه علوم پزشکی قزوین به‌عنوان هیات علمی دانشگاه مشغول به کار شدم و هم‌زمان در شرکت «البرز دارو» به‌عنوان مدیر تضمین کیفیت دوره جدید فعالیت صنعتی را آغاز کردم. حدود چهار سال در البرز دارو بودم و سپس در چند شرکت به‌عنوان مدیر تضمین کیفیت، کنترل کیفیت و قائم‌مقام مدیرعامل تجربیاتی کسب کرده و در مجموعه‌هایی هم مشاور بودم. در نهایت هم در سال ۱۳۹۹ مدیرعامل شرکت دانش پژوهان آریادارو شدم.

جایی برای زندگی

بخشی از دلیل انتخاب رشته داروشناسی (فارموکولوژی) برای تحصیل، علاقه‌ام بود و می‌توانستم بعد از تحصیل هم در همان بستر علمی و دانشگاهی بمانم. اصولاً معتقدم وقتی کسی صرفاً در محیط دانشگاه می‌ماند از مسائل صنعت دور می‌شود و اگر هم صرفاً درگیر کار اجرایی صنعت شود، از مباحث روز علمی جا می‌ماند. گرچه حفظ این دو، به‌صورت هم‌زمان سخت و طاقت‌فرساست. البته بنده هم به‌دلیل مسئولیت سنگین در آریادارو، اخیراً حضوری کم‌رنگ‌تر در دانشگاه دارم و فقط به تدریس مشغولم.

با تمام وجودم

دانش در هر رشته‌ای انتها ندارد؛ ولی چون ذاتاً یک معلم و برای یادگیری خیلی تلاش کرده‌ام؛ دوست دارم چیزی را که یاد گرفته‌ام، آموزش دهم و چون این مسیر را رفته‌ام؛ هنگام تدریس سعی می‌کنم با تمام وجود آن چیزی را که

هیچ کاری را در حوزه کسب‌وکار پیدا نمی‌کنید که بدون مشکل باشد، تمام کارهای صنعتی، سختی خاص خود را دارد؛ ولی ما باید برای خودمان هدفی مشخص ترسیم کنیم و در سایه آن هدف است که تحمل مصائب و مشکلات تسهیل می‌شود



پس از جستجو، مطالعه و مذاکراتی فراوان، سرانجام با مجموعه «ایران فارمیس» آشنا شدم، که یکی از بزرگترین هلدینگ‌های واردات و تولید تجهیزات پزشکی در کشور است. سعادت‌مندانه این که بعد از مذاکرات نهایی با هلدینگ فارمیس، مقرر شد کارخانه داروسازی جدیدی را تاسیس کنیم و سپس در شهرک دارویی برکت، یک قطعه زمین را خریداری کردیم و در آبان ماه ۱۳۹۹ کار احداث کارخانه داروسازی آریادارو آغاز شد...

آریا دارو و داستان آرزوها

کار احداث کارخانه آریادارو در اوج شیوع کرونا آغاز شد. هیچ‌وقت آن دوران را فراموش نمی‌کنم؛ پرسنل به‌سختی به شهرک برکت تردد می‌کردند. برخی از آنها از استان‌های مختلف خودشان را به محل کار می‌رساندند. گروهی از همدان، قزوین و گروهی هم از کرج و حومه می‌آمدند. در آن دوران، تردد بسیار سخت بود و پلیس جلوی وسایل نقلیه را می‌گرفت و...

مع‌الوصف، داستان ما و اهداف بزرگ، و تفکر برداشتن قدم‌های کوچک در آن شرایط سخت، ما را مصمم‌تر می‌کرد. در تاسیس کارخانه ما گروه‌های مختلف مشاوره و اجرایی داشتیم؛ البته به واسطه گسترده شدن علم، مرز میان بسیاری از علوم برداشته شده است، و هیچ فردی حالا دیگر نمی‌تواند ادعا کند که تمامی اطلاعات

بعد از این که از خودشناسی عبور می‌کند و خودش را می‌شناسد از یک جایی به بعد، محصول تفکراتش خواهد بود؛ یعنی این که یک آدم در چه جایگاهی است و تا چه اندازه سیر تکاملی‌اش پیش رفته، بخش عمده آن به تفکراتی بازمی‌گردد که در ذهن دارد. شما اگر تفکرات مثبت و رو به جلو داشتید، به‌طور طبیعی رو به جلو حرکت می‌کنید و اگر تفکرات رو به عقب داشتید و همیشه نیمه‌ی خالی لیوان را ببینید، طبیعتاً پیشرفتی اتفاق نمی‌افتد. هر جایی که امروز ایستاده‌ایم، حاصل قدم‌های کوچکی است که روزها، ماه‌ها و سال‌های قبل برداشته‌ایم؛ بنابراین اگر من هدفی برای آینده دارم، باید حالا حالاها بذر آن هدف را با برداشتن همین قدم‌های کوچک بکارم و این چکیده در کتاب «قدرت عادت» (نوشته چارلز داهیگ) موجود است که؛ عادت‌های کوچک یا قدم‌های کوچک در نهایت باعث ایجاد یک یادگار (محصول) می‌شود که می‌تواند اثرگذار باشد.

هدف

پیش از تاسیس «آریادارو» مجموعاً حدود ۱۰ سال در صنعت داروسازی مشغول به کار بودم و جایی رسید که احساس کردم باید کاری بزرگ‌تر انجام دهم. ابتدا قصدم این بود که شرکتی را انفرادی تاسیس کنم و خب! وقتی بیشتر بررسی کردم، متوجه شدم این کار، نیازمند در نظر گرفتن جمیع جهات و صد البته منابع مالی گسترده است؛

به‌عنوان مثال، فردی یا سازمانی را الگو قرار می‌دهم و از یک جایی به بعد که از آن الگوها عبور کردم، سراغ فرد یا سازمانی دیگر رفته‌ام. نمی‌دانم خودم الگوی خوبی باشم یا نه، اما اگر در ایران تفکر رو به جلو ندارید، شما حتی نمی‌توانید به کشورهای حوزه‌ی خلیج فارس برسید، چه رسد به...!

کشور ما با وجود پتانسیل‌های فوق‌العاده‌ای که دارد، در یک‌سری از مسیرها از کشورهای آسیایی جا مانده است. حیف! حیف این همه استعداد که در این کشور هست، و قدرش را نمی‌دانیم! به جرات می‌توانم بگویم ایران به لحاظ سطح دانش و سواد، از کشورهای دیگر چیزی کم ندارد و اگر شرایط مهیا باشد، به صورت واقعی می‌توان گفت که در دنیا حرف برای گفتن بسیار داریم. به هر حال من استاد دانشگاهم و در حال رصد مطالعات علمی حوزه تخصصی خودم هستم؛ بر اساس فکت‌ها و حقایق علمی در تمام نقاط دنیا که دانشمندان بزرگ جهان در موضوعات مختلف حاضر می‌شوند، حتماً یک ایرانی هم میان آن‌ها حاضر است. با وجود اینکه ما اساساً امکانات آن‌ها را هم نداریم.

با ایمان

انسان می‌تواند کارهایی بسیار بزرگ و فراتر از تصورش انجام دهد؛ فقط باید اعتقاد و ایمان باشد. ایمان، سوخت لازم انسان برای انجام کارهای بزرگ است و کار بدون ایمان ثمر نمی‌دهد. معتقدم آدمی



شهرک برکت، شهر و آینده داروسازی کشور است و تعدادی از مهم‌ترین برندهای دارویی (از جمله آریا دارو) در آن کارخانه و شرکت دایر کرده و به تولید دارو مشغول‌اند





در زمینه ارتباط با شرکت‌های معتبر هم الان مجوز تحت لیسانس دو شرکت بلژیکی را دریافت کرده‌ایم که این مذاکرات را همزمان با تاسیس آغاز کردیم و هم‌اکنون به ثمر نشست و قرار است داروها و مکمل آن‌ها را تولید کنیم

در انبارها، همه چیز می‌درخشد، محصول وسواس و عشق ورزیدن به کار را می‌توان در اصل و فرع این مجموعه به‌عینه دید و لمس کرد

تسهیل می‌شود. به هر حال برای تامین مواد اولیه مشکلاتی وجود دارد ولی واحد بازرگانی ما توانسته‌اند به‌خوبی مجموعه را پشتیبانی کنند و با توجه به این که اغلب مواد اولیه از چین و هند وارد می‌شود مشکلی چندان پیچیده از این جهت وجود ندارد. شاید بزرگ‌ترین مشکلی که الان در صنعت داروسازی وجود دارد، بحث نقدینگی و گردش مالی شرکت‌هاست. چون حمایتی که دولت باید از طرح دارویار می‌کرد، محقق نشد و چون این موضوع به‌صورت زنجیره‌وار در کل چرخه زنجیره تامین دارو مرتبط است، شوربختانه مشکلات آن تا سطح شرکت‌های تامین‌کننده هم رسیده و آن‌ها را درگیر کرده است. از سوی دیگر سیاست‌های انقباضی بانک‌ها اجازه دریافت تسهیلات بانکی را هم نمی‌دهد. من یک سوال هم دارم؛ اگر در حوزه سلامت، دارو در اولویت نیست؛ پس چه چیزی در اولویت است؟

تنهایی!

ما در نمایندگانی خارجی شرکت کرده بودیم و با مدیران عامل برخی از این شرکت‌ها هم دوست شدیم. وقتی از میزان هزینه‌های حضورشان در نمایندگانی پرسیدم، متوجه شدم دولت تمام هزینه حضورشان را می‌پردازد. یعنی آن‌ها برای حضور در نمایندگانی خارجی هیچ هزینه‌ای ندارند! آیا دولت ما، برای من شرکت داروسازی که دانش‌بنیان هم هستم برای حضور در نمایندگانی داخلی حمایتی می‌کند؟! وای اگر شما تصمیم بگیرید تا به سراغ تسهیلات بانکی

موجود در اختیار اوست. گروه‌هایی مختلف اعم از طراحی و اجرای پروژه، تاسیسات، اتاق تمیز و ... داشتیم که هر کدام وظایف خود را انجام می‌دادند. من حتی برای گودبرداری و تسطیح زمین از یک متخصص زمین‌شناسی نیز مشاوره گرفته‌ام. چون این ساختمان عظیم فعلی را به‌عنوان یک سرمایه‌گذاری ماندگار و طولانی می‌دیدم و نمی‌خواستم کوچک‌ترین سهل‌انگاری یا ساده‌انگاری در این رابطه رخ دهد. در هر بخشی هم که وارد می‌شدیم از متخصصان کهنه‌کار آن حوزه مشورت می‌گرفتم.

الان اگر ساختمان کارخانه «آریادارو» را بررسی کنید؛ بنایی کاملاً مهندسی و بر اساس استانداردهای ملی و حتی بین‌المللی طراحی و ساخته شده است.

از سال ۱۳۹۹ که تاسیس کارخانه کلید خورد تا امروز که تقریباً این پروژه به اتمام رسیده، باید بگویم که یکی از پروژه‌های بسیار موفق بوده است. البته این نکته را هم اضافه کنم واقعا طی این سه سال اخیر ما بیش از آن که زندگی کرده باشیم، کار کرده‌ایم. وقت گذاشته‌ایم و اصطلاحاً شبانه‌روز دویده‌ایم و الان بسیار خوشحالم؛ کارمان را با چند نفر شروع کردیم و در حال حاضر حدود ۹۵ نفر پرسنل داریم. آرزو دارم روزی برسد که با بیش از ۱۰۰۰ نفر پرسنل کارها را پیش ببریم و این روز خیلی هم دور نیست.

امروز آریادارو

اکنون شرکت داروسازی آریادارو دو خط تولید دارد؛ خط تولید جامدات عمومی و خط تولید جامدات هازارد. جامدات شامل قرص، کپسول، ساشه و قرص جوشان در حوزه مکمل‌ها و دارو می‌شود. بخش اصلی خط هازارد ما با مجوز تولید داروهای با - OEB4 امیدواریم بتوانیم OEB5 را هم به‌زودی دریافت کنیم - به اتمام رسیده و در اوایل سال ۱۴۰۳ به‌طور کامل راه‌اندازی و افتتاح می‌شود که در این صورت، حدود ۴۰-۵۰ نفر دیگر به جمع پرسنل ما اضافه می‌شود. ۱۴۰۲ هم بازرسی GMP انجام شد و سال ۱۴۰۳ حتماً گواهی GMP سازمان غذا و دارو و نیز آکرودپته آزمایشگاه را دریافت می‌کنیم و سپس برای برنامه اصلی و مفصل‌مان اقدام می‌کنیم؛ یعنی دریافت گواهی GMP اروپا. در زمینه ارتباط با شرکت‌های معتبر هم الان مجوز تحت لیسانس دو شرکت بلژیکی را دریافت کرده‌ایم که این مذاکرات را همزمان با تاسیس آغاز کردیم و هم‌اکنون به ثمر نشست و قرار است داروها و مکمل آن‌ها را تولید کنیم.

اولویت‌ها

شما هیچ کاری را در حوزه کسب‌وکار پیدا نمی‌کنید که بدون مشکل باشد، تمام کارهای صنعتی، سختی خاص خود را دارد؛ ولی ما باید برای خودمان هدفی مشخص ترسیم کنیم و در سایه آن هدف است که تحمل مصائب و مشکلات

دارد. چون تنها چیزی که در طبیعت و در وجود انسان‌ها ماندگار است همین «مفید بودن» است و می‌توان به تعبیری گفت؛ این کلمه، انتهای مفاهیم و معناهاست.

آینده سازمان

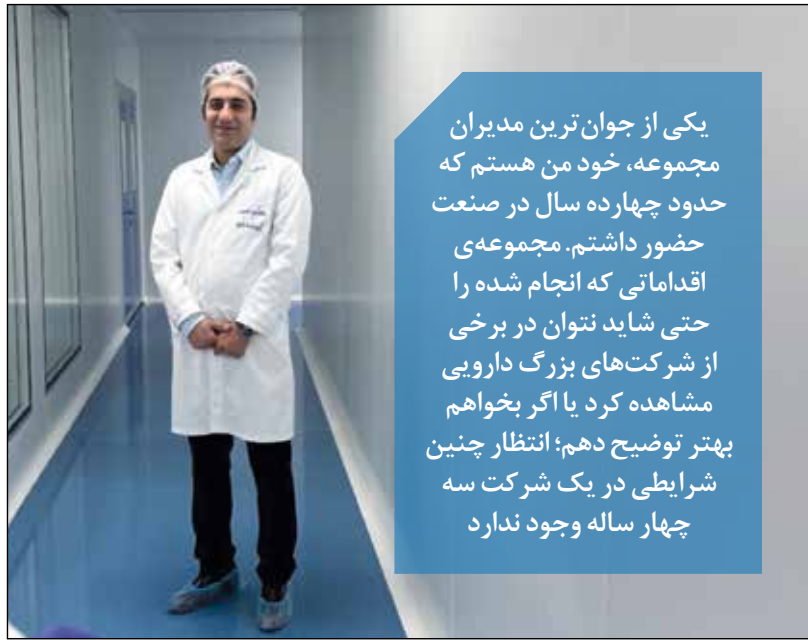
برنامه‌های زیادی برای آریادارو دارم؛ محصولات بسیاری در مرحله تحقیق و توسعه است و در سال ۱۴۰۳-۱۴۰۴ شما محصولات بسیار زیادی از مجموعه ما را خواهید دید. تمام تلاش‌ها این است که آریادارو یکی از شرکت‌های تراز اول کشور شود. در حال حاضر آزمایشگاه R&D ما یکی از بخش‌های اصلی و فعال مجموعه است که به‌طور نزدیک با آزمایشگاه کنترل کیفیت همکاری می‌کنند. پس از ساخت نمونه تحقیقاتی و سپس تایید آزمایشگاه کنترل کیفیت، عملیات Scale up داروها شروع می‌شود و در نهایت محصول تولید خواهد شد.

جوان اما باتجربه

درست است که آریادارو از سال ۱۳۹۹ شکل گرفت، ولی در حقیقت عمر این شرکت را چهار سال نمی‌بینم؛ افرادی که این‌جا مشغول هستند همه از باتجربه‌ها و با سابقه‌های صنعت دارو هستند. به‌ویژه بدنه اصلی مدیریت مجموعه، افرادی هستند که بیش از ۲۰ سال سابقه فعالیت درخشان دارند. از این منظر، «آریادارو» شاید به لحاظ فیزیکی و ساختمان شرکت نوپایی باشد، اما به لحاظ انجام کار و فکر و ایده و حتی تجربه، این‌گونه نیست. یکی از جوان‌ترین مدیران مجموعه، خود من هستم که حدود چهارده سال در صنعت حضور داشتم. مجموعه‌ی اقداماتی که انجام شده را حتی شاید نتوان در برخی از شرکت‌های بزرگ دارویی مشاهده کرد یا اگر بخواهم بهتر توضیح دهم؛ انتظار چنین شرایطی در یک شرکت سه-چهار ساله وجود ندارد.

تولید قراردادی برای سایر شرکت‌ها

یکی از اهداف اصلی ما تولید قراردادی برای شرکت‌های دیگر است و علت این کار هم ظرفیت بالایی است که در خط تولید داریم و باید از ظرفیت آزاد استفاده کنیم. در حال



یکی از جوان‌ترین مدیران مجموعه، خود من هستم که حدود چهارده سال در صنعت حضور داشتم. مجموعه‌ی اقداماتی که انجام شده را حتی شاید نتوان در برخی از شرکت‌های بزرگ دارویی مشاهده کرد یا اگر بخواهم بهتر توضیح دهم؛ انتظار چنین شرایطی در یک شرکت سه-چهار ساله وجود ندارد

کشور آمریکا منطبق می‌شد و بالاخره توانستیم داروی لیپوکسون را مطابق با استاندارد مربوطه تولید نمایم.

بسیار خوشحال و خرسندم که توانستم برای رفع مشکلی از مشکلات مردم سرزمینم ایران، قدمی بردارم. شوربختانه بعد از شیوع کووید ۱۹ متوسط اضافه وزن و چاقی در تمام دنیا افزایش یافت به‌گونه‌ای که الان ۲۵ درصد مردم دنیا مبتلا به چاقی و اضافه وزن هستند. یعنی از هر ۴ نفر یک نفر مبتلا به اضافه وزن و چاقی است که این چیزی شبیه به یک فاجعه است. این راه هم در نظر بگیرد که این نسل به‌زودی پیرتر می‌شوند و همین افراد در ادامه زندگی خود به دلیل چاقی دچار بیماری‌هایی مختلف می‌شوند که این، زیان‌هایی جبران‌ناپذیر برای جامعه دارد.

مفید بودن

اکنون ما موفق به اخذ ۴۲ پروانه‌ی دارو و مکمل شده‌ایم که به یاری خداوند در پایان سال ۱۴۰۳ حداقل ۵۰ - ۶۰ محصول خواهیم داشت. به‌ویژه این‌که برنامه مفصلی برای خط هازارد داریم و می‌خواهیم به یکی از شرکت‌های اصلی تولیدکننده داروهای هازارد در کشور تبدیل شویم. جدا از بحث تجارت و بیزینس، حس شخصی‌ام این است که واقعا از این که کاری برای کشور و مردم وطن انجام بدهم، احساس خیلی خوبی دارم. این حس مفید بودن برایم بسیار ارزش

بروید، متوجه می‌شوید باید یک‌سری مسیرهای خاص را طی کنید که گاهی طاقت فرسا و نشدنی است. گرچه زیاد از این قبیل حمایت‌ها در اخبار و جراید می‌شنویم، اما من عرض می‌کنم که حمایت‌های آن‌چنانی؛ که حرف‌اش را می‌زنند؛ وجود ندارد و در مجموع، شرایط تسهیل‌گر هیچ چیزی نیست!

دارویی هیجان‌انگیز

بعد از حدود ۳ سال تلاش بی‌وقفه -شعار نمی‌دهم- واقعا بعد از سه سال تلاش شبانه‌روزی و آزمایشات مکرر و با نظارت مستقیم و نزدیک خودم، ما بالاخره توانستیم برای اولین بار در ایران داروی ضد چاقی «لیپوکسون» با مکانیسم سرکوب اشتها را فرموله و تولید کنیم که به امید خداوند به‌زودی وارد بازار می‌شود و گل سرسبد داروهای ما داروی لیپوکسون هست که دارویی چندلایه است و تکنولوژی دستیابی به آن بسیار سخت بود و فرمولاسیون پیچیده‌ای هم دارد. بیش از ۴۰-۴۵ بار ما این دارو را فرمولاسیون و آنالیز کردیم. چون تست‌های کنترل کیفیت آن باید متناسب با نمونه اصلی مورد تایید قرار می‌گرفت؛ در آزمایشی با عنوان تست حلالیت (Dissolution test) و فاکتور تشابه (Similarity factor) باید داروی تولیدی با داروی اصلی ساخته شده ساخت



حس میهن پرستی و ایران دوستی است؛ این احساس در سلول‌هایم رخنه کرده و طبیعی است که در خود خود هم جاری است. البته نژادپرست نیستیم، اما احساس میهن‌دوستی فراوانی دارم. شاید ریشه این احساس هم علاقه من به مطالعه تاریخ است. نمی‌دانم ولی شاید این احساس از مطالعه ادوار و سلسله‌های مختلف ایران زمین آمده است. وقتی فکر می‌کنم چه افرادی در این مرز و بوم بوده‌اند و چه‌ها که نکرده‌اند؛ وقتی می‌فهمم در طی دوران مختلف چه بر سر این سرزمین آمده، انگیزه‌ام برای کار کردن فردا چند برابر می‌شود و بیشتر کار می‌کنم.

اعتقاد دارم تعداد آدم‌هایی که می‌توانند اثرگذار باشند و با کار خود معادلاتی را جابه‌جا کنند، بسیار اندک هستند. ادعا نمی‌کنم جزو این گروه از افراد هستم؛ اما اگر جایی بتوانم قدمی بردارم، آن قدم کوچک هم برایم ارزشمند و موهبتی بزرگ به حساب می‌آید. ضمن این‌که این احساس معلمی در من، باعث تلاش بیشتر برای یاد دادن و بالابردن سطح آگاهی محیط پیرامون من می‌شود. برخی اوقات حسی ناشناخته هست در درونم که فقط خودم آن را درک می‌کنم. به‌عنوان مثال، وقتی به گروهی می‌گویم بیشتر تلاش کنید و شما می‌توانید این‌کار را بهتر انجام دهید؛

حاضر با ۲۰ شرکت قرارداد داریم که محصولات‌شان را تولید کنیم. همکاری برخی از شرکت‌ها به‌تازگی آغاز شده ولیکن سفارش‌ها در همین اسفند ۱۴۰۲ به‌گونه‌ای بود که ظرفیت تولید ما را به مرز تکمیل رساند. در مجموع تلاش می‌کنیم با حداکثر کیفیت ممکن، سفارش مشتری‌هایمان را تحویل دهیم تا آن‌ها هم مفید بودن و حرفه‌ای بودن ما را حس کنند. شاید به دلایل مختلف مثل برخی از محدودیت‌ها ۱۰۰ خودمان نباشیم؛ اما تمام تلاش‌مان را می‌کنیم که اصطلاحاً ۱۰۰ خودمان را چه برای محصولات آریادارو و چه برای دیگران بگذاریم.

خط تولید استاندارد

من مدرس دوره‌های مختلف GMP هستم و شاید یکی از برگ برنده‌های ما این است که تجربه‌های گذشته به‌عنوان مدیر تضمین کیفیت و شناخت استانداردهای GMP و اتاق‌های تمیز را این‌جا در بالاترین سطح‌اش پیاده کرده‌ام. بنابراین اگر وجب به وجب شرکت ما را بررسی کنید، الگوی کیفیت را که در کلیت و اجزاء آن اجرا شده است، به‌وضوح می‌بینید. برای این موضوع خیلی تلاش کردیم. به‌عنوان مثال یک‌سال کامل برای طراحی خط تولید بحث و تبادل نظر، و بارها و بارها آن را مرور کردیم تا

هیچ کاری را در حوزه کسب‌وکار پیدا نمی‌کنید که بدون مشکل باشد، تمام کارهای صنعتی، سختی خاص خود را دارد؛ ولی ما باید برای خودمان هدفی مشخص ترسیم کنیم و در سایه آن هدف است که تحمل مصائب و مشکلات تسهیل می‌شود



شاید افراد فکر کنند چون من مدیرعامل هستم و ذی‌نفع، در حال تلاش برای منافع شخصی خودم هستم؛ در صورتی که اصلاً این‌گونه نیست و این برای اعتلا و آبادانی کشور و کمک به هم‌نوعان است. با تمام وجودم به توانمندی‌های ذاتی بشر اعتقاد دارم. معتقدم هر انسانی می‌تواند کارهای بزرگ انجام دهد، مشروط بر این‌که واقعا بخواهد و ایمان بیاورد که می‌تواند.

جریان حرکت (Flow) در مسیر تولید؛ روان، حرفه‌ای و بر اساس استانداردها باشد. با جرات و صراحت می‌گویم؛ یکی از بی‌نقص‌ترین، قوی‌ترین و روان‌ترین طراحی‌های خط تولید در کشور عزیزمان ایران را این‌جا داریم.

اینک انسان

من مدیرعاملی هستم که بخشی از وجود سرشار از



آزمایشگاه مدرن آریا دارو، با دیوارهای شیشه‌ای و تجهیزات به‌روز، که حسی متفاوت در بیننده ایجاد می‌کند.



داروسازان و پدیدآورندگان محصول در آزمایشگاه‌ها، روحیاتی آرام دارند و بسیار افرادی نکته‌سنج، بادانش و صبورند که بارها و بارها از عملکرد قرص و کپسول اطمینان حاصل می‌کنند تا بیمار بالاترین نتیجه را از داروی تجویزی دریافت کند

گفت‌وگوی سازنده و ناظر دقیق برای فرآیندها، دکتر عالی می‌گوید: من در دانشگاه GMP تدریس می‌کنم و دوست دارم در آریا دارو استانداردهای مورد قبول یورو را اجرایی کنم داروسازان ایرانی هیچ چیز از همتایان خود کم ندارند



DANESH PAJOOHAN
ARYA DARU

خلاقیت و نوآوری در تولید محصولات با کیفیت

۱۴۰۳
سازمبک

آریا دارو

دفتر مرکزی: تهران، سهروردی شمالی، خیابان عربعلی، پلاک ۲۸، طبقه سوم

تلفن: ۰۲۱-۸۸۵۴۸۰۶۲-۶

کارخانه: کیلومتر ۱۰ اتوبان کرج قزوین، پل کردان، شهرک دارویی برکت

تلفن: ۰۲۶۳-۳۹۹۰۸۳۲

www.Aryadaru.com





دکتر سامان راجی
مدیر نظارت بر
هلدینگ دارویی شستا
(تی پی کو)



مدیریت یا رهبری؛ بحث بدون پایان

مقدمه:

رهبری مطالعه شده‌ترین و درعین حال، کم فهمیده‌ترین موضوع در حوزه علوم اجتماعی است. بر همین اساس، تئوری رهبری پدیده‌ای پویاست و همواره در طول زمان تغییر یافته است:

تئوری انسان بزرگ (دهه ۱۸۴۰) و نظریه‌های صفات رهبری (دهه ۱۹۴۰-۱۹۳۰)

تئوری‌های رفتاری (دهه ۱۹۵۰-۱۹۴۰) و سبک‌های رهبری

تئوری‌های اقتضایی (دهه ۱۹۶۰)

عصر جدید رهبری (۱۹۸۰- تاکنون)

مهم است به این نکته توجه شود که این تئوری‌ها، گسسته یا خطی نیستند؛ بلکه در درجات مختلف در طول تاریخ مطالعات رهبری ظاهر می‌شوند.

مفاهیم اساسی رهبری و مدیریت:

اندیشمندان حوزه مدیریت و رهبری معتقدند، رهبری در مورد تأثیر گذاری، ایجاد انگیزه و توانمند ساختن دیگران برای مشارکت در اثربخشی و موفقیت سازمان‌هایی است که در آن عضویت دارند.

این مفهوم دارای ۲ جزء کلیدی است:

رهبران از طریق متقاعد کردن و سایر تکنیک‌های نفوذ، به دیگران انگیزه می‌دهند. آنها از مهارت‌های ارتباطی، پاداش‌ها و سایر منابع خود برای نیرو بخشیدن به جمع در جهت دستیابی به اهداف چالش برانگیز استفاده می‌کنند.

رهبران توانمندساز هستند. آنها منابع را تخصیص می‌دهند، روابط کاری را تغییر می‌دهند، اختلالات خارجی را به حداقل می‌رسانند و سایر تغییرات محیط کار را ایجاد می‌کنند که دستیابی به اهداف سازمانی را برای کارکنان تسهیل می‌کند.

رهبری و مدیریت نه تنها از نظر نقش‌های رفتاری، الزامات کارکردی و تعاریف ریشه‌شناختی بلکه در زیرساخت‌های مفهومی نیز مفاهیمی متمایز محسوب می‌شوند. رهبران توانمندتر، چالش پذیرتر، ضد روال جاری و جویای مسئله هستند؛ درحالی‌که مدیران در پی حل مشکل، فرآیندگراتر و به دنبال ثبات هستند. از نظر عملیاتی، مدیریت کارکردی است که شامل فعالیت‌های مختلف می‌شود؛ مانند برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی،

بودجه‌بندی، ارزیابی و تسهیلگری. مدیران، مسئول تخصیص منابع کمیاب سازمانی به اثربخش‌ترین و کارآمدترین شکل ممکن بر اساس تقسیم کار هستند. حال آنکه رهبران، بیشتر به سمت ایجاد انگیزه در افراد جهت مشارکت در چشم‌انداز کلی سازمان، توانمندسازی ایشان و تشویق کارکنان به گونه‌ای که منافع شخصی خود را با اهداف سازمانی هماهنگ کنند، گرایش دارند.

مدیران تلاش می‌کنند تا با پارادایم‌های تثبیت شده کار کنند؛ درحالی‌که رهبران کسانی هستند که پارادایم‌های جدید را ایجاد می‌کنند. رهبران به‌عنوان خالق پارادایم‌ها، چشم‌انداز و الهام جدید، ایده‌های جدید را توسعه می‌دهند؛ درحالی‌که مدیران به سیستم‌ها، رویه‌ها و ساختارهای موجود توجه دارند. به‌طور کلی، مدیریت در مورد سه S است شامل استراتژی (Strategy)، ساختار (Structure) و سیستم‌ها (Systems)؛ درحالی‌که رهبری در مورد چهار S است مشتمل بر سبک (Style)، مهارت‌ها (Skills)، اهداف مشترک (Shared Values) و کارکنان (Staff). وظیفه اصلی مدیریت، ایجاد نظم و ثبات در



حد متوسط دارند و به شکل بارزی در پیاده کردن استراتژی‌های کلان سازمانی، از رهبران نتیجه‌گرا (۳۰ درصد مخاطبان) عقب‌تر هستند. افزون بر این، تنها ۱۵ درصد از مخاطبان (فردگرایان، استراتژیست‌ها و کیمیاگران) ظرفیت نوآوری و توفیق در تحول سازمانی از خود نشان می‌دهند.

نتیجه‌گیری:

شرایط حاکم بر فضای کسب‌وکار امروزی بنگاه‌های اقتصادی در صنایع مختلف با تحولات مداوم، گسترده و عمیقی همراه است که می‌تواند بر راهبردها، فرآیندها و رویه‌های اجرایی بنگاه‌ها اثرات شاخص و قابل ملاحظه‌ای بر جای گذارد. صنعت دارویی کشور نیز متأثر از همین مهم، با چالش‌هایی مختلف در حوزه تأمین نقدینگی و سرمایه در گردش، تأمین مواد اولیه، استفاده حداکثری از ظرفیت‌های تولید، توسعه صادرات، ارتقای حاشیه سودآوری و مواردی از این دست روبه‌روست. همانگونه که پیشتر اشاره شد در چنین فضای پرتلاطم و برخوردار از ریسک‌های مختلف مدیریتی و عملکردی، ضروری است شرکت‌های داروسازی فعال در بازار دارویی کشور بتوانند به‌واسطه توجه توأمان هم به پرورش مدیریت شایسته و باکفایت و هم به بهره‌مندی از رهبری ماهر و کارآمد، ضمن برقراری و ایجاد نظم و ثبات (وظیفه اصلی مدیریت)، به ایجاد تغییرات سازنده و تحول استراتژیک (وظیفه اصلی رهبری) دست یابند.

برای مطالعه بیشتر مراجعه شود:

- رهبری در سازمان (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها): دکتر آیین قلی‌پور، دکتر اصغر اسدی و دکتر بهارک سفیدگران؛ انتشارات مهربان؛ زمستان ۱۴۰۱
- تیم ارزش است؛ ست گودین، ترجمه صدرا صمدی دزفولی؛ نشر مون؛ ۱۴۰۲
- سبک افراد در محل کار؛ رابرت بولتون، ترجمه صالح رحیمی و سامان راجی؛ انتشارات رسا؛ ۱۴۰۱
- جستارهایی در رهبری؛ پیتراک و همکاران، ترجمه محمد ابراهیم محبوب؛ نشر نی؛ ۱۴۰۰
- رهبری از بالای خط؛ جیم دینمر، ترجمه عماد قاننی و مرتضی خضری‌پور؛ انتشارات آریانا قلم؛ ۱۴۰۰

مدیریت/عامل نظم و ثبات	رهبری/عامل تغییر و حرکت
برنامه ریزی/بودجه بندی تدوین دستور کار تنظیم برنامه‌های زمانی تخصیص منابع مالی	تعیین مسیر ایجاد چشم انداز ارائه تصویر کلان سیاست گذاری و تنظیم راهبردها
سازماندهی و بکارگیری نیروی انسانی طراحی ساختار تعیین جایگاه‌های شغلی تنظیم و تدوین قوانین و اصول کاری	همسوسازی افراد انجام بخشی و مرتبط ساختن اهداف ایجاد تعهد کاری تشکیل ائتلاف‌ها و تیم سازی
نظارت/حل مسئله ارتقای انگیزه‌ها ارائه راهکارهای خلاقانه بهبود و انجام اقدامات اصلاحی	دادن انگیزه و الهام بخشی تشویق و انرژی بخشی توانمندسازی نیروان ایجاد رضایت مندی با پاسخگویی به نیازها

رهبران را ممتاز می‌کند بستگی چندانی به شخصیت، فلسفه رهبری یا شیوه مدیریت آنان ندارد بلکه برمی‌گردد به منطق رفتاری آنان؛ یعنی به برداشت آنها از جهان پیرامون و واکنشی که به هنگام به خطر افتادن قدرت یا امنیت‌شان از خود نشان می‌دهند. اما شمار رهبرانی که به درک منطق رفتاری خود همت می‌گمارند کم است؛ و از آن کمتر شمار رهبرانی است که به تغییر این منطق می‌اندیشند. رهبرانی که گام در راه این سیر درونی می‌گذارند نه تنها توانایی‌های خود، بلکه توانایی‌های بنگاه خود را نیز متحول می‌کنند.



بررسی منطق رفتاری رهبران نشان می‌دهد می‌توان آنها را در هفت گروه گنجانند. ضعیف‌ترین رهبران، منطق رفتاری فرصت‌طلب یا سیاست‌پیشه دارند و موفق‌ترین رهبران دارای منطق رفتاری استراتژیست یا کیمیاگر هستند. هر کس پس از درک منطق رفتاری خویش می‌تواند با آموزش‌های رسمی و غیررسمی، خود را متحول سازد. سه گروه از رهبران (۵۵ درصد مخاطبان) با منطق رفتاری فرصت‌طلب، سیاست‌پیشه و کارشناس، عملکردی زیر

سازمان‌هاست. درحالی‌که وظیفه اصلی و عملکرد شاخص رهبری، ایجاد تغییر سازنده و حرکت است. مدیریت و رهبری هر دو برای پیشرفت سازمان لازم است. اگر سازمانی مدیریت قوی اما بدون رهبری داشت، نتیجه آن می‌تواند خفقان و فضایی بوروکراتیک باشد. بالعکس، اگر سازمانی بدون مدیریت اما با رهبری قوی وجود داشت، ممکن است شاهد تغییراتی ناآگاهانه، بی‌معنا و یا هدایت نادرست باشد. سازمان‌ها برای حضور اثربخش باید هم به پرورش مدیریت شایسته و باکفایت و هم به بهره‌مندی از رهبری ماهر و کارآمد تجهیز شوند.



مدیریت و رهبری، هر دو شایستگی‌های حیاتی هستند که برای سازمان‌ها ارزش افزوده ایجاد می‌کنند و بدون فرض برتری، آنها متفاوت هستند

منطق رفتاری رهبران:

"رهبران، رهبر به دنیا نمی‌آیند، بلکه برای رهبری تربیت می‌شوند؛ و چگونه تربیت شدن آنان برای تحول سازمان جنبه حیاتی دارد." اکثر روان‌شناسان تربیتی می‌گویند آنچه



مهندس علی احمدی لیوانی
استراتژیست و فعال صنعت دارو

مدیر تصادفی نباشیم، انتخابشان نکنیم

- مدیران تصادفی، بسیار دهن بین هستند. از آنجا که آنها تخصصی در حوزه مدیریت خود ندارند، معمولاً نظرشان، نظر آخرین فردی است که از اتاقشان خارج شده است.
- مدیران تصادفی، تصمیم‌های تکانشی می‌گیرند. به‌سادگی افراد را جذب یا اخراج کرده و گاه به‌سادگی ارتقاء یا تضعیف می‌کنند. (یادش به خیر آن وزیری که در جلسه رسمی خارج از کشور، ناگهان دیگر وزیر نبود و...).
- آنها استراتژی بلندمدت ندارند و تصمیم‌هایشان غیرقابل پیش‌بینی است. مدیران تصادفی، به‌نظام جاسوسی بسیار علاقمند هستند. آنها ترجیح می‌دهند هر یک از کارمندان را مدام اطلاعاتی از سایر کارمندان را برای آنها افشا کنند و حتی حاضرند سازمان را فربه‌تر کنند تا مطمئن باشند به ازاء هر کارمند، یک ناظر وجود دارد. (سازمان‌های مسموم به این بیماری را چه کنیم؟)
- مدیران تصادفی، معیار انتخاب اطرافیان خود را وفاداری کورکورانه می‌دانند

علت بدبختی و عقب افتادگی جوامع سوم، انتخاب و نشانیدن مدیران تصادفی بر مسند امور است. کسانی که قادرند در عرض چند سال، کشوری چون سوئیس را تبدیل به اتیوپی کنند.

چند برده از مدیران تصادفی

- مدیران تصادفی کسانی هستند که با یک تصادف و به‌صورت اتفاقی، به یک پست مدیریت رسیده‌اند و نه بر اساس شایستگی‌ها و توانمندی‌های تخصصی.
- مدیران تصادفی، بیشتر کارکنان سازمان را تهدید می‌دانند و همواره احساس می‌کنند همگان در صددند جایگاه آنها را تصاحب کنند. (چه رفتار آشنایی...).
- مدیران تصادفی، تصمیم‌های پراکنده می‌گیرند و روند یکسانی در تصمیم‌های آنها مشاهده نمی‌شود. گاه برای یک بخش به طرزی گسترده هزینه می‌کنند و گاه برای مدت طولانی، سرمایه‌گذاری برای یک واحد را فراموش می‌کنند. (آیا یاد پروژه‌های بلااستفاده و ظرفیت‌های خالی ایجاد شده در کشور نمی‌افتیم؟! از نحوه تخصیص ارز هم که دیگر نگوییم).

اگر خودروهایی مانند تویوتا، بنز، بی ام و، همچنان جزو بهترین برندهای دنیا به‌شمار می‌روند و موقع رانندگی با آنها احساس امنیت و راحتی می‌کنید، تعجب نکنید. اگر لوازم خانگی تان خارجی است و ۲۰ سال است که همچنان برایتان کار می‌کند، تعجب ندارد. اگر می‌بینید در دادگاه‌های کشورهای غربی پرنده پر نمی‌زند، متعجب نباشید. اگر می‌بینید اقتصاد بسیاری از کشورهای توسعه یافته روی اصولی درست پایه‌گذاری شده و هیچ تولیدکننده‌ای احساس خطر نمی‌کند، موردی تعجب برانگیز نیست. بدانید که چنین مواردی در آن جوامع، رفتار عادی تلقی می‌شود.

غرض از ذکر این نکات -قطعاً هزاران مورد دیگر هم وجود دارد- این بود که بگویم نه خدای آنها با ما فرق دارد و نه خدای ما آنها را بیشتر دوست دارد.

تنها علت پیشرفت آنها که آنقدر برای ما تعجب برانگیز شده، این است که افرادی که بر مسند امورشان نشسته‌اند که به احتمال قریب به یقین بر مبنای تخصص انتخاب شده‌اند.



پایان سال است و آغاز بهار، سال نو و روزگار نو منتظر دیدار ماست. سالی که گذشت همچون سالهای قبل از آن، همچنان صنعت دارویی دستخوش مشکلاتی زیاد بود و شرکت‌ها دیگر توان سر پا ایستادن نداشتند. این ناتوانی نه به علت کم‌کاری آنها، بلکه به دلیل تصمیم‌گیری‌های غیر حرفه‌ای مدیران تصادفی و غیر متخصص بود. ولی متخصصان صنعت، با غیرت مردانه خود همچون پهلوانان اساطیری، به گونه‌ای استوار ایستادند که خم به ابروی مردم و سلامت کشور نیافتد. در آغاز سال نو بهتر است چشم‌مان را باز کنیم و افراد را بر اساس تخصص انتخاب کنیم (العلم السلطان)، نه بر اساس روابط. مطمئناً مدیران متخصص می‌توانند آینده کشور را بسازند و مدیران تصادفی صرفاً وقت و زندگی مردم را به چالش می‌کشند و در نهایت نه تنها نمی‌توانند مشکلات کشور را حل کنند، بلکه به مشکلات ملت هم خواهند افزود. مدیران متخصص آینده صنعت را خواهند ساخت.

● مدیران تصادفی از کارکنان رده پایین‌تر فاصله گرفته و خود را ایزوله می‌کنند. چون درکی چندان از وضعیت سازمان، مشکلات، دغدغه‌ها و ... ندارند و عملاً زبانی مشترک بین آنها و کارکنان وجود ندارد.

● مدیران تصادفی از جلسات متعدد استقبال می‌کنند. در جلسه‌های میان کارکنان، می‌توانند لغت‌های جدید بیاموزند و تا حدی با کار آشنا شوند و جملاتی را در حافظه‌ی خود، برای استفاده‌های آتی و توییح سایر کارکنان ثبت کنند. (قالب‌های تهی چه بسیارند!)

● مدیران تصادفی، کارکنان خود را فقط در زمانی که نیازمند آنها هستند، می‌بینند. گاه کارمندی ماه‌ها در محل کار دیده نمی‌شود. برای یک جلسه یا یک پروژه صدا زده می‌شود و به محض اینکه کار مدیر با او تمام شد به فراموشی سپرده می‌شود.

برای بهبود جامعه، باید مدیران متخصص جایگزین مدیران تصادفی شوند.

و نه «تخصص». چراکه وجود نیروی متخصص، وجود آنها را زیر سوال می‌برد اما وجود افراد وفادار، ... متملق و بی‌تخصص، می‌تواند چتر حمایتی مطمئن برای آنها باشد. (افراد متخصص را رقیب خود می‌دانند و آنها را می‌رانند، چه آشنایند این داستان‌ها!).

● مدیران تصادفی، تشنه‌ عنوان، مدرک، تقدیرنامه و ... هستند و هزینه‌های جدی برای خریداری این نوع اسناد پرداخت می‌کنند. (چه ویت‌های که از تندیس‌های پولکی پر شده! راستی! ارزیابی‌های ساختاریافته صنعت کجاست؟)

● مدیران تصادفی، سازمان را محل تفریح می‌دانند و نه محل کسب و کار. به همین دلیل، گاه کارمندی را در اطراف‌شان می‌بینی که هرگز نمی‌توانی توانمندی خاصی در آنها یافته و یا دلیل خاصی برای حضور آنها بیایی. (چه مزه‌ای دارد صبحانه‌های کاری بی‌حاصل، نهارهای تشریفاتی الکی و...!)

سازمان تخصصی داروهای گیاهی
پارسی دارو

پارسی دارو پیشرو و متمایز
صدای مشتری: ۷۴۷۷۲



آرش لطفی ماشیمانی
مدیرعامل شرکت
دروسازی ابوریحان



نقش داشبوردهای مدیریتی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی

نظارت انتخاب می‌شوند. نمونه‌های بسیاری موجود است که داشبوردها موجب علاج واقعه قبل از وقوع شده‌اند. با استفاده از این سیستم، مدیران ارشد سازمان می‌توانند به سادگی به اطلاعات مورد نیاز دست یابند و در عین حال اطلاعات را آنالیز کنند و بر شاخص‌های عملکردی بخش و یا واحد خود نظارت کامل و آنلاین داشته باشند. پژوهشی با عنوان "Data integration flows for business intelligence" Saint Petersburg در سال ۲۰۰۹ توسط در کشور روسیه انجام شده است. در این پژوهش، معماری مناسب برای انبار داده با هدف برآورده کردن هدف‌های هوش تجاری ارائه شده و مزایای استفاده سیستم انبار داده در بهینه‌سازی فضای کسب و کار و تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر دانش و اطلاعات نیز ارائه شده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهند، یکپارچه‌سازی دسترسی به داده‌ها و

مناسب برشاخص‌های عملکردی (KPI)، گزارشات و جداول آمار فروش، تولید و میزان درآمد سازمان، بخش یا واحد خود نظارت لحظه‌ای، کامل و به‌روز پیدا کنند، همچنین بهره‌برداری از این محیط به مدیران این قابلیت را می‌دهد که در صورتی که در هر شاخص دچار اغتشاش و یا عملکرد بحرانی شد، به‌سرعت از آن مطلع و تصمیمات لازم را اتخاذ و پاسخ مدیریتی مناسب را به عملکرد بحرانی نشان دهد. داشبورد مترادف گزارش روند و در مجموع لفظ گزارش است و عموماً در صفحات وب نمایش داده می‌شود که متصل به یک بانک اطلاعاتی هستند و منجر به به‌روزرسانی مداوم گزارش‌ها می‌شود. داشبوردهای دیجیتال ابزار کاری مناسبی برای واحدهای کسب و کار و اخذ تصمیمات درآمدزا هستند. میزان موفقیت پروژه‌های داشبورد دیجیتال در یک سازمان منوط به معیارهایی است که برای

می‌توان مدعی بود که بزرگترین بیماری یک سازمان، کمبود اطلاعات دقیق و به‌موقع است. امروزه، مدیران برای تصمیم‌گیری تحت فشارهایی مضاعف هستند و معمولاً براساس اطلاعات ناقص و ناکافی مجبور به تصمیم‌گیری‌هایی می‌شوند که منجر به اتلاف منابع و از بین رفتن منافع کسب و کار می‌شود. در سیستم‌های اطلاعاتی؛ داشبورد به صفحه‌ای اطلاق می‌شود که با استفاده از اعداد و نمودارهای گرافیکی، وضعیت کنونی سازمان را به‌صورت ساده، گویا و قابل فهم نشان می‌دهد. بدون این صفحه مدیران با وقت محدودی که دارند محور به مطالعه گزارش‌هایی چند صفحه‌ای می‌شوند و یا این که باید به اطلاعات غیر مستند همکاران اکتفا کنند. با استفاده از این سیستم مدیران ارشد سازمانی می‌توانند به سادگی در یک محیط ساده و غیر پیچیده رایانه‌ای، با صرف هزینه‌ای



اطلاعات، اثری بسیار مثبت در بهینه‌سازی و برآورده شدن نیازهای اطلاعاتی فضای کسب و کار دارد. همچنین پژوهشی با عنوان "The Stanford Data Warehousing Project" در دانشگاه استنفورد در سال ۱۹۹۸ با هدف جمع‌آوری، مدیریت و سازماندهی اطلاعات در منابع مختلف و امکان دسترسی یکپارچه به آن‌ها، انجام شده که نتایجی بسیار تعیین‌کننده در عملکرد آن سازمان داشته است.

مزایای دشبورد مدیریت

- دسترسی سریع به اطلاعات از چندین منبع
- ایجاد توانایی در شناسایی و تصحیح روندهای منفی
- قابلیت اندازه‌گیری کارآمدی و ناکارآمدی سازمان
- توانایی تصمیم‌گیری سریع و آگاهانه‌تر بر اساس اطلاعات جمع‌آوری شده
- ایجاد دید کلی و سریع از عملکرد سازمان و واحدها
- یکپارچه‌سازی و تجمیع داده‌های موجود در بانک‌های اطلاعاتی به منظور استفاده بهینه از این داده‌ها
- طراحی، پیاده‌سازی، راه‌اندازی و استقرار سامانه جامع کنترل، پایش و گزارش‌دهی
- سامانه نرم‌افزاری هوشمند مدیریت، دسترسی، تحلیل و تجمیع داده‌ها
- تجمیع منابع داده‌های موجود در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و دسترسی یکپارچه به داده‌ها
- فراهم‌آوردن زیرساخت شبکه و سخت‌افزار مورد نیاز برای استقرار سامانه جامع مدیریتی اطلاعات بین‌رودی‌های سیستم‌های اطلاعات در تصمیم‌گیری‌های سازمانی
- IT Base-نمودن فرآیندهای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی
- کاهش هزینه‌های ارتباطی، هزینه تجهیزات و هزینه‌های جاری شبکه
- ارائه نتایج در تصمیم‌گیری‌های سازمانی

در سطوح بالاتر

- عملیاتی شدن تکنیک‌های نوین فناوری اطلاعات شامل داده‌کاوی، انبارسازی داده و OLAP

- استفاده بهینه از داده‌های موجود در سامانه‌های نرم‌افزاری موجود که به صورت جزیره‌ای و پراکنده هستند.

انواع دشبوردها

۱. **دشبوردهای استراتژیک:** این دشبوردها با استفاده از اطلاعات دوره تهیه و آماده می‌شوند و غالباً به منظور مقایسه وضعیت سازمان با اهداف استراتژیک مورد استفاده قرار می‌گیرند. این دشبوردها امکان بازبینی کلی و سریع از وضعیت کنونی سازمان را فراهم می‌کنند و همچنین به مدیران برای تصمیم‌گیری‌های اجرایی مانند تنظیم اهداف کوتاه‌مدت، میان‌مدت

دشبوردهای تخصصی،
کلیه عملیات سازمان
از جمله منابع انسانی،
فروش، عملیات تولید،
نحوه مدیریت پروژه‌ها،
نحوه مدیریت ارتباط با
مشتری (CRM) و مابقی
بخش‌های سازمان را
مانیتور می‌نمایند

و بلندمدت کمکی شایان می‌کنند.

۲. **دشبوردهای تحلیلی:** این دشبوردها همان‌طور که از نام‌شان مشخص است، با آنالیز اطلاعات، مدیر را در اتخاذ تصمیمات یاری می‌کنند و نیز شامل بازبینی و مقایسه اطلاعات سنواتی و ارزیابی عملکرد سازمان هستند. با در اختیار داشتن یک دشبورد تحلیلی، مدیر به آسانی درکی صحیح از دلایل و وضعیت موجود خواهد داشت. به‌عنوان مثال، با استفاده از یک دشبورد تحلیلی می‌توان مشخص کرد که چرا اهداف واحد فروش محقق نشده، چه مسائلی دستیابی به این اهداف را ناممکن کرده و ...

۳. **دشبوردهای عملیاتی:** این دشبوردها به پایش کارکردهای حیاتی سازمان پرداخته و این امکان را برای مدیران فراهم می‌کنند تا از وضعیت چنین کارکردهایی در هر لحظه مطلع باشند. این دشبوردها از اطلاعات آماری استفاده نمی‌کنند و نیز تحلیل و آنالیزی را بر عهده ندارند. یک دشبورد عملیاتی خوب در لحظه، سریع و قابل اجراست.

در تقسیم‌بندی دیگری سه نوع عمومی و رایج دشبورد دیجیتال شامل نرم‌افزارهای مستقل، اپلیکیشن‌های وب‌محور و اپلیکیشن‌های دسک‌تاپ هستند. دشبوردهای تخصصی، کلیه عملیات سازمان از جمله منابع انسانی، فروش، عملیات تولید، نحوه مدیریت پروژه‌ها، نحوه مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) و مابقی بخش‌های سازمان را مانیتور می‌نمایند. دشبوردهای ساده‌تر برای سازمان‌های کوچکتر مانند Start up ها این امکان را فراهم می‌کنند تا اطلاعات میزان فروش را از طریق یک شبکه اجتماعی دنبال کنند.

انواع تعاملات دشبوردها

- **Drill-Down:** حرکت در عمق داده‌ها و دسترسی به جزئیات از سطوح بالاتر

- **Drill-Across:** حرکت افقی و دسترسی به داده‌های مختلف در سطوح یکسان

- **Slice and Dice:** انتخاب یک جزء کوچکتر از داده‌ها

- **Filter:** ساده کردن یا حذف داده‌های کم‌اهمیت‌تر

مراحل کلی طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های دشبورد

فاز اول: شناسایی فرآیندهای سازمان

فاز دوم: تعریف شاخص‌های کلیدی عملکرد سازمان و واحدها (KPI)

فاز سوم: طراحی سیستم دشبورد مدیریت

فاز چهارم: طراحی و پیاده‌سازی نرم‌افزار



مشکلات سیستم‌های اطلاعاتی:

- بار ناشی از فرآیند گزارش‌دهی سبب کاهش سرعت پاسخ‌دهی سیستم‌های اجرایی می‌شود.

- طراحی بانک داده‌ها در سیستم‌های اجرایی برای آنالیز اطلاعات و گزارش‌دهی بهینه‌سازی نشده است.

- اکثر سازمان‌ها بیش از یک سیستم اجرایی دارند، بنابراین گزارش‌دهی در سطح کل سازمان توسط یک سیستم واحد امکان‌پذیر نیست.

- ایجاد گزارش در سیستم‌های اجرایی، اغلب نیاز به نوشتن برنامه‌های کامپیوتری خاصی دارد که کند و گران هستند و کارایی لازم را ندارند.

تکنیک‌های نوین فناوری اطلاعات شامل انبارسازی داده‌ها، داده‌کاوی و OLAP فناوری اطلاعات در حال گذر از نسل اول به نسل دوم هستند. در نسل اول فناوری اطلاعات تمرکز روی سیستم‌های مکانیزه، جمع‌آوری و سازماندهی داده در بانک‌های اطلاعاتی، و در نسل دوم بحث تحلیل داده‌ها مطرح شده است.

داده‌کاوی یکی از ده علم برتر و در حال توسعه جهان است که پیش‌بینی می‌شود در آینده‌ای نزدیک، تحولی در فناوری اطلاعات ایجاد کند. داده‌کاوی به معنی کشف دانش و الگوهای پنهان درون داده‌ها مبتنی بر الگوریتم‌های هوش

مصنوعی است. نتایجی که داده‌کاوی از داده استخراج می‌کند، با روش‌های عادی قابل دسترس نیست. داده‌کاوی ترکیبی از آمار، هوش مصنوعی و پایگاه داده است که در زمینه‌های تجاری، پزشکی، نظامی، صنعت، مدیریت و... کاربرد فراوان

داده‌کاوی یکی از ده علم برتر و در حال توسعه جهان است که پیش‌بینی می‌شود در آینده‌ای نزدیک، تحولی در فناوری اطلاعات ایجاد کند

دارد. تکنیک‌های انبارسازی داده امکان یکپارچه‌سازی و تجمیع داده‌ها را از منابع مختلف به صورت پراکنده در سازمان‌ها را فراهم می‌سازد.

این تکنیک با یک مدل غیر رابطه‌ای امکان تجمیع داده‌ها را با کارایی بسیار بالا فراهم می‌سازد. برای تولید گزارش‌های تجمیعی در انبارهای داده، تکنیک OLAP استفاده می‌شود. این تکنیک بر پایه مدل داده‌ای مشابه با انبار داده، امکان تهیه گزارش‌های تجمیعی و چند بعدی را فراهم می‌سازد. گزارش‌های تولید شده با استفاده از این تکنیک، بسیار جامع‌تر و با

کارایی بسیار بالاتر نسبت به گزارش‌های موجود در سیستم‌های اطلاعاتی فعلی شده‌اند. قبل‌تر آن‌ها بر پایه مدل‌های رابطه‌ای طراحی می‌شدند!

نتیجه‌گیری

امروزه با توجه به پیشرفت‌های صورت گرفته در حوزه فناوری اطلاعات و همچنین با توجه به تغییر و تحولاتی که در عرصه زندگی بشری حاصل شده، با فراوانی اطلاعاتی مواجهیم که گاهی پیشبرد امور را با مشکل مواجه می‌کند، اطلاعات به صورت پردازش نشده وارد زندگی روزمره انسان می‌شوند و اگر برنامه‌ای برای هماهنگی و کنترل و نظارت بر آنها وجود نداشته باشد، باعث سردرگمی می‌شوند، این سردرگمی به ویژه برای کسانی که مدیریت سازمان و یا موسسه‌ای را برعهده دارند و از یک انسجام مدیریتی بر اطلاعات سازمان متبوع خود برخوردار نیستند، بیشتر است.

اگر قرار باشد مدیریت یک سازمان و یا موسسه بخواهد وارد جزئیات هر یک از این بخش‌ها شود، نه تنها مدیریت وی زمان‌بر و ناکارآمد خواهد بود بلکه باعث عدم پیشرفت در کارها نیز می‌شود و نیز نمی‌تواند به صورت هم‌زمان و منسجم بر همه امور، مدیریت خود را اعمال کند؛ بنابراین اگر بخواهیم در سازمان‌های پیچیده منابع را به‌خوبی مدیریت کنیم باید دشبورد یا سامانه مدیریتی اطلاعاتی مناسبی راه‌اندازی کنیم.



افزایش منافع ذی نفعان

مدیریت ریسک کیفی را جدی بگیرید



دکتر عاطفه حکمت

*

در جاری سازی QRM الزامی است تا عواملی مختلف اعم از ارتقای دانش و رگولاتوری و تفسیر صحیح از الزامات و راهنماهای بین المللی، ارتقای دانش علمی و عملی متخصصان در شناسایی، ارزیابی و کنترل ریسک و قاعدتا مدیریت صحیح دانش همراه با درک همه جانبه از محصول و فرآیند در شناسایی دقیق ریسک در کنار هم قرار گیرد تا مدیریت بهینه اجرایی شود و طبیعی است که در کلیه موارد، استفاده از نیروی انسانی با تجربه و آموزش دیده محور اصلی خواهد بود.

بارزترین وجه اجرای مدیریت ریسک کیفی در سیستم، نتایج و مزایایی است که به صورت مستقیم حاصل شده و منجر به بهبود برنامه ریزی، تصمیم گیری صحیح علمی و تکنیکال، تمرکز منابع بر جنبه های بحرانی و ریسک بیمار، اجتناب از فعالیت های غیر ضروری و محدود کننده، کاهش هزینه های شکست و ترغیب شفافیت و ارتباط می شود که نهایتا این امر سبب افزایش منافع جمعی کلیه ذی نفعان خواهد بود.

اجرای قوانین کاملا شفاف شده و ابعاد مختلف برای شرکت روشن شود.

سوالات مطرحه در این مورد، وجود یا عدم وجود رویکرد مدیریت ریسک در شرکت، حوزه های فعال در این خصوص، یکپارچگی مدیریت ریسک، مراحل پوشش داده شده چرخه عمر محصول و درجه پوشش است.

به صورت کلی در کشور ما اغلب شرکت ها، سیستم های مدیریت ریسک را عمدتا در حوزه تولید محصولات دارویی جاری کرده اند به گونه ای که احراز کیفیت سیستم ها و معتبر سازی پروسه های تولید، فرآیندهای تمیز کاری، فرآیندهای جاری در تضمین کیفیت و گاه سیستم های کامپیوتری انجام شده است، در جایی که استقرار این مهم در حوزه هایی مانند تحقیق و توسعه، مطالعات بالینی، شکایات و ریکال و اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه نیز الزامی است. بعلاوه سیاست های مدیریت ریسک در حوزه های مالی، اقتصادی، زیست محیطی و ایمنی نیز حائز اهمیتی ویژه است؛ و پر واضح که استقرار فرآیندها و ساختار ارتباطات ریسک نیز باید صحنه گذاری شود.

یکی از بارزترین الزامات در صنایع دارویی، تولید محصول متناسب با مصرف است، به گونه ای که به واسطه تولید محصول جدید هیچ بیماری در معرض ریسک قرار نگیرد؛ ریسک هایی که به واسطه عدم کیفیت، خلوص، اثربخشی و ایمنی محصولات دارویی بروز می کند. این ریسک ها در هر مرحله از فرآیند تولید محصول محتمل بوده و ریسک های فرآیند تولید تنها قسمتی از کل ریسک های محصول در طول چرخه عمر آن است.

چرخه عمر محصول را برشماریم:

- R&D مواد اولیه (از طرح در کمیته محصول تا بررسی ایده)
- تولید ماده موثره و گاه ماده جانبی R&D محصول دارویی
- مطالعه بالینی
- تولید انبوه محصول دارویی
- توزیع در بازار
- مصرف توسط بیمار
- و در انتها حذف از بازار

جهت استقرار موفق QRM در یک سیستم باید در ابتدا یک GAP Analysis انجام شود تا فاصله بین پیش بینی و واقعیت در

گپ‌وگفتی با سهراب کارگر، رئیس انجمن ملی صنعت پخش ایران

برای ایجاد تحول در توزیع صنعتی گام‌ها را بلندتر برداریم



ورود:

متولیان صنعت پخش می‌گویند جایگاه این صنعت در اقتصاد ایران شناخته‌شده نیست. ظاهراً در عارضه‌یابی چرایی این موضوع رد پای دو بخش هویدا می‌شود. فعالان این صنعت می‌گویند علاوه بر چالش‌هایی که صنعت با آن روبه‌رو است و می‌تواند سهمی در ناشناخته بودن آن باشد، بخشی از این عارضه مربوط به سیاست‌گذاری‌های اتخاذ شده از سوی دولت است. به‌عنوان مثال فعالان اصلی این بازار از سیاست‌های دستوری و میزان حاشیه سود گلایه دارند. سیاست‌هایی که در یکی دو سال اخیر به واسطه نوسانات اقتصادی اثرگذاری بیشتری بر فعالیت در این حوزه داشته‌اند؛ در این بین نباید فراموش شود همه‌گیری کرونا در کنار بسیاری از موارد دیگر، تغییراتی اساسی در نحوه خرید مشتریان ایجاد کرد و همچنین موجب تغییر در نحوه توزیع محصولات و نزدیک شدن به تکامل صنعتی شد.

نتیجه این که تغییر در کسب‌وکارهای توزیع در جهان از شیوه مدیریت «سنتی» به «دیجیتال» چرخید و اکنون فعالان جهانی این عرصه در حال استفاده گسترده از فرآیندهای فروش دیجیتالی و هوشمند هستند. حال این سوال مطرح است که ایران در حوزه «توزیع صنعتی» چه جایگاهی دارد و چگونه می‌تواند در روزهای آینده حرکتی رو به جلو را تجربه کند و برای «توزیع صنعتی» در آینده آماده باشد؟
(در این گفت‌وگو با حذف سوال‌ها، پاسخ‌ها را مستقیم می‌خوانید.)

از رقبا شود. طی چند سال گذشته عادت‌های خرید در مشتریان به‌طرزی چشم‌گیر تغییر کرده و این بر نحوه پاسخگویی توزیع‌کنندگان اثر می‌گذارد. دانستن اینکه چه چیزی قبلاً تغییر کرده و چه چیزی در آینده خواهد آمد، کسب‌وکار را آماده برای رشد طولانی‌مدت نگه می‌دارد.

نیازهای خریداران آنلاین

توزیع‌کنندگان باید از جایی که تجربه

وجود دارد که باید هنگام ورود به صنعت از آنها آگاه بود. دانستن اینکه توزیع صنعتی چگونه در طول زمان تغییر خواهد کرد، می‌تواند شما را در آینده‌ای نه‌چندان دور به دارایی ارزشمندی برای کارفرمایان تبدیل کند. بنابراین این امر موجب می‌شود که مدیران و مالکان صنعت بیش از گذشته به این امر توجه کنند.

ببینید! چشم بستن بر روندهای صنعت قطعاً می‌تواند منجر به عقب افتادن

پیش‌نیازهای امروزی کسب‌وکار

سهراب کارگر: در دنیا، صنعت توزیع، صنعتی در نوآوری‌های تکنولوژیک و تلاش برای برآورده کردن خواسته‌های مشتری و در حال رشد است. نیاز به متخصصان نوآور هم در صنعت به‌شدت حس می‌شود، آن‌هایی که بتوانند تفکر مدیریت سازمان را به سمت شیوه‌های نوین و دیجیتالی حرکت دهند. اکنون در ساختارهای جدید صنعت توزیع، روندهایی



که منسوخ شده.

البته در کشور ما هم جوانان و کارآفرینانی در حال استفاده و توسعه فناوری‌های نوین در فعالیت اقتصادی خود هستند، اما سرعت این تغییرات با ضرایب جهانی فاصله‌ای معنادار است! و اگر متولیان و بازیگران اصلی صنعت پخش ایران خود را برای آینده آماده نکنند، در چرخه آتی این صنعت بیشتر از یک خاطره نخواهیم بود!

در پایان

درباره ششمین دوره نمایشگاه و کنفرانس بین‌المللی صنعت پخش ایران هم باید عرض کنم که از ۱۸ تا ۲۰ اردیبهشت ۱۴۰۳ در مرکز نمایشگاه و همایش‌های بین‌المللی کیش برگزار خواهد می‌شود.

همچنین در این همایش، چهار هلدینگ بزرگ دارویی و غذایی کشور (از جمله تی‌پی‌کو) هم ما را همراهی می‌کنند.

ما ۲۵۰۰ عضویت در انجمن‌مان از همه صنایع داریم و قریب به ۱۳۰ هزار نفر شاغل؛ و اکنون مجموعاً نزدیک به ۷۵ تا ۸۰ درصد صنایع کشور را پوشش می‌دهیم و برای به‌دست دادن تعریفی از عظمت کار، باید به نقش بیش از ۹ درصدی این صنعت در GDP کشور اشاره کنم و نگاه کنیم.

بلاک چین برای شرکت‌های بزرگ صنعت توزیع در دنیا بسیار مورد انتظار است.

تعریف‌ها، سرفصل‌ها، چرخه‌های صنعت توزیع

● من فکر می‌کنم بهتر است هرچه زودتر سرفصل‌های لازم برای تغییر به کمک استادان دانشگاه و متخصصان صنعت، تهیه و اجرایی شود.

زیرا SCM، OMS، اینترنت اشیا، بلاک‌چین‌ها و سایر فناوری‌های نوین صنعت پخش، پیچیدگی‌های زیادی دارند. به همین دلیل می‌بینیم که در دنیا هم مدارس تخصصی برای این موارد تاسیس شده است. متخصصان آگاه می‌توانند تغییرات هماهنگ با این تغییرات را اعمال کنند. زیرا در دنیا رهبران صنعت توزیع به دنبال استانداردهاسازی بیشتر هستند تا به پیشرفت آینده کسب‌وکارها کمک کند.

فرآیندهای در آستانه...

● شما با یک بررسی اجمالی خواهید دید که فرآیند تغییرات صنعت در دنیا چگونه مطرح شده و مواردی مانند شرکت‌های 3PL یا 4PL که امروزه در صنعت پخش ایران مطرح است، در دنیا مدتی زیاد است

خریدار در حال حرکت و توسعه است، استفاده کنند. خریداران یا مشتریان امروزی زمانی بیشتر را به صورت آنلاین سپری می‌کنند و انتظار تجربه سفارشی ساده‌تر و جذاب‌تر را از ارائه‌دهندگان کالا و خدمات خود دارند.

● عمده‌فروشان آنلاین باید بتوانند از طریق موتورهای جست‌وجو، دیدی وسیع‌تر به دست آورند. زیرا تجربه مشتری در تجارت و کسب‌وکار عمده‌فروشی یا لاین (B2B) سابقه طولانی‌تری از تجربه کسب‌وکار به مصرف‌کننده (B2C) دارد.

● خریداران آنلاین اقداماتی مهم‌تر از پیمایش در فروشگاه‌های آنلاین یا قدم زدن در ویترین آنها را انجام می‌دهند. آنها همزمان در چند کانال در حال مرور، مقایسه، ارزیابی قیمت، کیفیت، مزیت پرداخت، خدمات پس از فروش و سایر شاخص‌های مهم خرید هستند.

فناوری‌های امروزی صنعت توزیع

● الان بیشتر از هر زمانی دیگر فناوری‌ها در کلیه صنایع در حال توسعه هستند. تجزیه و تحلیل اینترنت اشیا نشان داده که

طی چند سال گذشته عادت‌های خرید در مشتریان به طرز چشم‌گیر تغییر کرده و این بر نحوه پاسخگویی توزیع‌کنندگان اثر می‌گذارد. دانستن اینکه چه چیزی قبلاً تغییر کرده و چه چیزی در آینده خواهد آمد، کسب‌وکار را آماده برای رشد طولانی مدت نگه می‌دارد

کل شرکت‌های IOT در سال ۲۰۲۰ بیش از ۱۲ درصد رشد کرده است. از این سال به بعد، محققان انتظار دارند که اینترنت اشیا تقریباً ۲۷ درصد در سال رشد کند. پذیرش این فناوری یا فناوری





علیرضامحلاتی
دانشجوی داروسازی،
دانشگاه علوم پزشکی تهران

Hikma

از مدیریت حساب شده ریسک تا سیطره جهانی

بهادار لندن فهرست شد و در آمد ناخالص ۱۲۴ میلیون دلاری را به دست آورد. عرضه اولیه موفق، انعطاف پذیری شرکت را برای رشد کسب و کار هم به صورت ارگانیک و هم از طریق خرید شرکت‌های دیگر افزایش داد. از سال ۲۰۰۵ به بعد، حضور خود را در منطقه خاورمیانه و شمال آفریقا گسترش و همچنین خریدهایی قابل توجه در اروپا و ایالات متحده انجام داد تا تجارت داروهای تزریقی خود را تقویت کند.

در دهه دوم قرن ۲۱ میلادی حکما برای تولید فرآورده‌های پنی سیلین، شرکتی را در الجزایر به تملک درآورد. همچنین در همین دهه، به کمک Roxane Laboratories در آمریکا، لاین داروهای غیر تزریقی این شرکت در آمریکا توسعه یافت.

در دهه سوم قرن ۲۱ این شرکت با تملک شرکتی دارویی در کانادا، به بازار این کشور نیز راه پیدا کرد و همچنین با همین استراتژی، حضور خود در بازار داروهای تزریقی در آمریکا را نیز بیش از گذشته تقویت کرد.

شاخص‌های عملکردی:

درآمد این شرکت در سال ۲۰۲۲، دو میلیارد و ۵۱۷ میلیون دلار بوده است که به سبب کاهش نرخ داروهای ژنریک پورتفولیوی شرکت در آمریکا، نسبت به سال ۲۰۲۱، ۳۶،۲۰۱ میلیون دلار افت کرده است ولی به صورت

آمیز در پرتغال و موفقیت مستمر در ارائه داروهای مقرون به صرفه در خاورمیانه و شمال آفریقا، با خرید West-Ward Pharmaceuticals وارد بازار ایالات متحده شد. در این دهه همچنین تملک‌های مهم دیگری در تونس و عربستان سعودی انجام داد که قدرت شرکت را در خاورمیانه و شمال آفریقا تقویت و شروع به تثبیت این شرکت به عنوان یک ارائه دهنده پیشرو داروهای ژنریک در منطقه و همچنین در سطح بین‌المللی کرد.

در دهه اول قرن ۲۱ میلادی این شرکت بازرسی‌های FDA ایالات متحده را برای کارخانه‌های تولیدی خود در عربستان سعودی و پرتغال با موفقیت پشت سر گذاشت. کسب و کار شرکت در زمینه مواد تزریقی نیز با تملک یک کارخانه تولید تخصصی فرآورده‌های لیوفیلیزه در ایتالیا به طوری معنادار گسترش یافت و همچنین با تملک Ribosepharm GmbH و Thymoorgan در آلمان به بازار داروهای ضد سرطان وارد شد. تملک آلکان فارما به این شرکت کمک کرد تا وارد بازار مصر شود و با تملک شرکت Arab Pharmaceutical Manufacturing Company (APM) حضور خود را در اردن بیشتر از گذشته تقویت کرد.

در سال ۲۰۰۵، این شرکت در بورس اوراق

Hikma یک شرکت داروسازی چندملیتی است که در اردن تاسیس شد و دفتر مرکزی آن در حال حاضر در لندن واقع شده و سهام آن در بورس لندن معامله می‌شود. اولویت کلیدی حکما که ۴۵ سال پیش توسط Samih Darwazah تأسیس شد، همیشه این بوده است که داروهای با کیفیت را در دسترس افرادی قرار دهد که به آنها نیاز دارند.

تاریخچه:

تاسیس و دهه ۸۰ میلادی: این شرکت در سال ۱۹۷۸ در اردن تاسیس شد و در آنجا خود را به عنوان شرکت پیشرو در تولید و فروش ژنریک‌های برند شده و محصولات تحت لیسانس معرفی کرد. در دهه هشتاد میلادی این شرکت حضور خود را در خاورمیانه و شمال آفریقا پایه گذاری کرد و زمینه ساز شکل گیری اولین کارخانه تولیدی تحت بازرسی FDA ایالات متحده در منطقه شد. همچنین در این دهه بود که دامنه فعالیت خود را فراتر از خاورمیانه گسترش داد و زمینی را در پرتغال برای ساخت یک کارخانه تولید فرآورده‌های استریل برای محصولات دارویی تزریقی خریداری کرد. این تملک یک نقطه عطف بزرگ برای شرکت و اولین قدم به سمت افق توسعه بین‌الملل این شرکت بود.

در دهه ۹۰ میلادی پس از توسعه موفقیت



کلی متوسط نرخ رشد مرکب سالانه حیكما در ۵ سال اخیر، ۵ درصد رشد داشته است.

استراتژی شرکت در سه حوزه ی داروهای تزریقی، برند و ژنریک:

استراتژی عملیاتی در حوزه داروهای تزریقی:

یک میلیارد و ۱۴۱ میلیون دلار از کل درآمد حیكما در سال ۲۰۲۲ مربوط به فرآورده‌های تزریقی بوده است که در ۱۰ سال اخیر، ۹ درصد رشد داشته است. یکی از استراتژی‌های شرکت در این حوزه، افزایش هرچه بیشتر فرآورده‌های آماده تزریق است تا ارزش بیشتری برای بیماران فراهم شود. مورد دیگر استفاده از شبکه جغرافیایی تخصصی وسیع در اروپا و آمریکا و همچنین خاورمیانه و شمال آفریقا است. به علاوه این شرکت از تولید قراردادی با استفاده از ظرفیت‌های غیرفعال شرکت بسیار بهره برده است.

درآمد داشته است و تولید قراردادی برای استفاده از ظرفیت‌های بلااستفاده از استراتژی‌های استفاده شده در این زمینه نیز بوده است.

داروهای مهم شرکت:

داروهای استراتژیک حیكما که به صورت ژنریک برند شده در سبد شرکت وجود دارند به شرح ذیل است:

۱- Kloxxado: اسپری بینی نالوکسان با دوز ۸ میلی گرم است که این ماده به عنوان آنتاگونیست اپیوئیدهاست و در اور دوز آنها استفاده می‌شود.

۲- Ryaltris: اسپری بینی و ترکیبی مومتازون و اولوپاتادین است که برای رینیت آلرژیک و موارد مشابه استفاده می‌شود.

۳- Mitigare: کپسول‌های کلشی سین که فرآورده‌های ضد نقرس هستند و البته در آمریکا فقط برای پروفیلاکسی تاییدیه گرفته‌اند.

میوکارد می‌دهد
۳- Combogesic تزریقی که شامل یک گرم استامینوفن و ۳۰۰ میلی گرم ایبوپروفن است

۴- فنیل افرین هیدروکلراید تزریقی

۵- لوو کارنیتین تزریقی

۶- Oregovomab برای سرطان تخمدان
Vyvanse® (lisdexamfetamine dimesylate)

۷- در کپسول‌هایی با دوز ۲۰، ۳۰، ۴۰، ۵۰، ۶۰ و ۶۰ میلی گرمی

جمع‌بندی:

به‌عنوان جمع بندی استراتژی توسعه و رشد شرکت بر پایه تولید داروهای ژنریک با سبدهای بسیار متنوع بوده و تمرکز ویژه برای گروهی از فرآورده‌ها در استراتژی تولیدی این شرکت وجود ندارد با این حال این شرکت یکی از بزرگترین عرضه‌کنندگان فرآورده‌های تزریقی در



شرکت حیكما یکی از بزرگترین عرضه‌کنندگان فرآورده‌های تزریقی در بسیاری از کشورهای توسعه یافته جهان است

استراتژی عملیاتی در حوزه داروهای برند:

با فروش ۶۹۱ میلیون دلار، حیكما از داروهای ژنریک برند شده، در سال ۲۰۲۲ درآمد کسب کرده است و هدف بر این است که درآمد حاصل از فروش داروهای بیماری‌های مزمن، ۶۰ درصد فروش این شرکت را تا سال ۲۰۲۸، ایجاد کند.

استراتژی عملیاتی در حوزه داروهای ژنریک:

حیكما ۶۷۲ میلیون دلار از محل فروش داروهای ژنریک برند شده، در سال ۲۰۲۲

داروهای جدید حیكما:

۲۲ قلم داروی جدید که اکثر آنها تزریقی است، در سال اخیر به بازارهای مختلف مخصوصا بازار آمریکا عرضه شده است که چند مورد از جدیدترین عرضه‌ها عبارتند از:

۱- فنتانیل سترات آماده تزریق
۲- Alvimopan که یک آنتاگونیست گیرنده محیطی موی اپیوئیدهاست و برای از بین بردن یبوست پس از استفاده از نارکوتیک‌ها برای درد عمل جراحی استفاده می‌شود که باید کوتاه مدت و بیمارستانی استفاده شود و گرچه انفارکتوس

بسیاری از کشورهای توسعه یافته جهان است. این تنوع از نظر جغرافیایی نیز وجود دارد و تولید و فروش این شرکت در سه منطقه خاورمیانه و شمال آفریقا، آمریکای شمالی و اروپا با قدرت انجام می‌شود. با مطالعه تاریخچه این شرکت هم رشد ارگانیک و هم رشد چشمگیر ناشی از استراتژی ادغام و اکتساب شرکت‌های مناسب به چشم می‌آید. این شرکت اولین شرکت با ریشه خاورمیانه بوده که توانسته با اتخاذ ریسک‌های حساب شده با یک عمق وسیع در بازار داروهای ژنریک جهان خلق ارزش کند.



دکتر حبیب‌الله افشنگ

نگاهی به نوارتیس یکی از ۵ شرکت بزرگ داروسازی جهان

منظومه‌ای از داروها، قدرت نفوذ و تصور مجدد پزشکی

داروهای نوآورانه و Sandoz (ژنریک). نوارتیس در سال ۱۹۹۶ با ادغام Sandoz و Ciba-Geigy شکل گرفت که بزرگ‌ترین ادغام شرکتی در تاریخ در آن زمان بود. بخش‌های دارویی و کشاورزی هر دو شرکت، نوارتیس را به‌عنوان یک نهاد مستقل شکل دادند و به آن تبلور بخشیدند. نوارتیس عضو فدراسیون اروپایی صنایع دارویی و انجمن‌ها (EFPIA)، فدراسیون بین‌المللی تولیدکنندگان و انجمن‌های دارویی (IFPMA) و تحقیقات دارویی و تولیدکنندگان آمریکا (PhRMA) است.

Novartis AG یک شرکت داروسازی چند ملیتی سوئیسی است که در بازل سوئیس مستقر است. نوارتیس که به‌طور مداوم در بین پنج شرکت برتر جهانی قرار دارد، یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های داروسازی در جهان است؛ یک شرکت سهامی عام که از طریق Novartis Group فعالیت می‌کند و به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم مالک تمام شرکت‌هایی در سراسر جهان است که به‌عنوان زیرمجموعه‌های Novartis Group فعالیت می‌کنند. کسب و کار نوارتیس کلاً به دو بخش عملیاتی تقسیم می‌شود:

مهم دست یافته است. یکی از برجسته‌ترین دستاوردهای آن، توسعه Gleevec بود، یک درمان پیشرفت‌کننده برای لوسمی میلوئید مزمن (CML). Gleevec (CML) اولین درمان هدفمند برای CML بود و به‌عنوان دگرگون‌کننده درمان این بیماری شناخته شده است. نوارتیس همچنین درمان‌های ابتکاری دیگری از جمله Cosentyx برای پسوریازیس و Entresto برای نارسایی قلبی تولید کرده است.

جنجال دهه ۱۹۹۰ میلادی:

در اواسط دهه ۱۹۹۰، آژانس‌های بهداشت و محیط زیست ایالتی و فدرال افزایش بروز سرطان‌های دوران کودکی را در رودخانه تامز

محصولات خود را بدون توجه به سطح درآمد یا موقعیت جغرافیایی مردم در سراسر جهان در دسترس قرار دهد. نوارتیس علاوه بر تمرکز بر نوآوری و دسترسی، به پایداری و مسئولیت اجتماعی متعهد است. هدف این شرکت کاهش اثرات زیست‌محیطی، ترویج شیوه‌های تجاری اخلاقی و کمک به جوامعی است که در آن فعالیت می‌کند. به‌طور کلی، ماموریت نوارتیس استفاده از علم و فناوری برای بهبود سلامت و رفاه مردم در سراسر جهان است.

دستاوردهای کلیدی:

نوارتیس در تاریخ خود به موفقیت‌هایی

رسالت نوارتیس:

شعار اصلی این شرکت «تصور مجدد پزشکی» است. این شعار نشان‌دهنده تعهد نوارتیس به نوآوری و ماموریت آن برای کشف راه‌های جدید برای پیشگیری و درمان بیماری‌ها است.

ماموریت نوارتیس در بهبود و گسترش زندگی مردم با توسعه داروهای نوآورانه، واکسن‌ها و راه‌حل‌های مراقبت‌های بهداشتی تعریف شده است. هدف این شرکت رسیدگی به برخی از مهم‌ترین چالش‌های بهداشتی جهان مانند سرطان، بیماری‌های قلبی عروقی و اختلالات عصبی است. نوارتیس همچنین تلاش می‌کند تا



امالیزومب (Xolair) داشت. تا پایان سال ۲۰۱۰، نوارتیس یک رهبر جهانی در مراقبت‌های بهداشتی بود. با مجموعه‌ای متنوع از محصولات و تعهدی قوی به نوآوری، دسترسی به دارو و شهروندی شرکتی. خریدهای استراتژیک، سرمایه‌گذاری‌های تحقیق و توسعه و عملکرد مالی شرکت، آن را به‌عنوان پنج شرکت داروسازی برتر در سراسر جهان قرار داد.

از سال ۲۰۱۱ تا کنون:

در سال ۲۰۱۱، نوارتیس شرکت تشخیصی آزمایشگاهی پزشکی Genoptix را خریداری کرد تا به‌عنوان پایه‌ای قوی برای برنامه‌های درمانی فردی نوارتیس عمل کند. همچنین در همین سال ۲۰۱۱، نوارتیس با یک بحث در مورد داروی خود، Tasigna مواجه شد، زیرا ادعا شد که این شرکت به اندازه کافی در مورد پتانسیل این دارو برای ایجاد شرایط مرتبط با آترواسکلروز هشدار نداده است. در سال ۲۰۱۲، نوارتیس درگیر یک نبرد

Pharmaceuticals ادغام شد. در حالی که واکسن‌ها و واحدهای آزمایش خون به یک بخش جدید واکسن و تشخیص نوارتیس تبدیل شدند.

در سال ۲۰۰۹، Novartis به توافق رسید تا ۸۵ درصد از سهام شرکت چینی واکسن Zhejiang Tianyuan Bio-Pharmaceutical Co., Ltd را به‌عنوان بخشی از یک ابتکار استراتژیک برای ایجاد یک رهبر صنعت واکسن، و گسترش حضور محدود گروه در این کشور به دست آورد.

خریدها و مشارکت‌های استراتژیک نوارتیس همواره نقشی مهم در رشد آن داشته است. در سال ۲۰۰۷، این شرکت خرید اکثریت کنترل Alcon، شرکت پیشرو در مراقبت از چشم در جهان را تکمیل کرد و بعداً با Alcon ادغام شد تا تمام سهام عمومی برجسته را به دست آورد. این حرکت باعث تقویت پورتفولیو (سبد سهام) نوارتیس شد. تلاش‌های تحقیق و توسعه (R&D) شرکت

نیوجرسی شناسایی کردند. تحقیقات متعدد نشان داد که منبع احتمالی افزایش خطر ابتلا به سرطان، آلودگی کارخانه شیمیایی رودخانه تامز (که در آن زمان توسط Ciba-Geigy اداره می‌شد) است که از سال ۱۹۵۲ در حال فعالیت بوده. این کارخانه در سال ۱۹۹۶ فعالیت خود را متوقف کرد. کتاب "رودخانه تامز: داستانی از علم و نجات" اثر دن فاگین، برنده جایزه پولیتزر ۲۰۱۴، موضوع آلودگی صنعتی در این سایت را به تفصیل بررسی کرده است. شرکت‌های داروسازی مشکلات و نقاط تاریک کم نداشته‌اند؛ و این یکی از نقاط تاریک نوارتیس است (و از میراث شرکای سابق به حساب می‌آید؛ و البته فقط به همین یک مورد ختم نمی‌شود! می‌رسیم!)

بررسی از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۰:

از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۰، نوارتیس، یک نیروگاه دارویی جهانی، دامنه و نفوذ خود را در صنعت مراقبت‌های بهداشتی گسترش داد. در این دوره، این شرکت بر روی داروهای نوآورانه، داروهای ژنریک، واکسن‌ها، تشخیص‌ها و محصولات سلامت مصرف‌کننده تمرکز کرد



از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۰، نوارتیس، یک نیروگاه دارویی جهانی، دامنه و نفوذ خود را در صنعت مراقبت‌های بهداشتی گسترش داد. در این دوره، این شرکت بر روی داروهای نوآورانه، داروهای ژنریک، واکسن‌ها، تشخیص‌ها و محصولات سلامت مصرف‌کننده تمرکز کرد

قانونی با دولت هند بر سر حق ثبت اختراع داروی سرطان خود، Glivec بود و در نهایت در سال ۲۰۱۳، دادگاه عالی هند تصمیمی مبنی بر رد درخواست ثبت اختراع نوارتیس در هند در مورد فرم نهایی Gleevec، داروی سرطان نوارتیس صادر کرد. این پرونده جنجال‌های زیادی را به پا کرد. در همین سال، دولت آمریکا هم از نوارتیس شکایت کرد، این بار به

نیز نیروی محرکه موفقیت آن بود. در سال ۲۰۱۰، نوارتیس ۳۳٫۳ درصد از سهام Roche، یکی دیگر از شرکت‌های بزرگ داروسازی را در اختیار داشت، اما کنترلی بر Roche اعمال نکرد. این شرکت همچنین دو قرارداد لایسنس مهم با Genentech، یک شرکت تابعه Roche، برای رانیبیزومب (Lucentis) و

روی داروهای نوآورانه، داروهای ژنریک، واکسن‌ها، تشخیص‌ها و محصولات سلامت مصرف‌کننده تمرکز کرد.

در سال ۲۰۰۶، نوارتیس شرکت Chiron مستقر در کالیفرنیا را خریداری کرد. به سه واحد تقسیم شد: واحد واکسن‌ها، واحد آزمایش خون و واحد بیودارویی. واحد بیودارویی در Novartis



مرتکب شده است. آن‌ها هم مانند برخی از اعضای مافیای کوچک دارو در سایر جاها از جمله در ایران خودمان، شیطنتهایی را مرتکب شده‌اند! البته غالب تخلفات نوارتیس مرتبط با فعالیت‌های توسعه‌ای و تبلیغاتی بوده است.

یکی از نمونه‌های قابل توجه در سال ۲۰۱۰ رخ داد، زمانی که نوارتیس به اتهامات تخطی از قانون خود به دلیل تبلیغ غیرقانونی دو داروی نسخه‌ای، Lotrel و Trileptal اقرار کرد. به گفته وزارت دادگستری، این شرکت به پزشکان رشوه پرداخت نموده و نمونه‌های رایگان را بدون مجوز مناسب ارائه کرده بود. به عنوان بخشی از قرارداد توافقنامه تسویه حساب، نوارتیس مجموعاً حدود ۴۲۲,۵ میلیون دلار جریمه پرداخت کرد.

نقضی دیگر هم در سال ۲۰۱۸ رخ داد، زمانی که نوارتیس موافقت کرد ۱۴,۵ میلیون دلار برای رفع اتهامات مربوط به قانون ادعاهای دروغین (False Claims) مربوط به بازاریابی نادرست Exjade، دارویی که برای درمان اضافه بار آهن ناشی از تزریق خون استفاده می‌شود، بپردازد. به طور ویژه، این شرکت Exjade را برای استفاده‌هایی که توسط FDA تایید نشده بود، تبلیغ، و اطلاعاتی نادرست در مورد ایمنی و اثربخشی محصول ارائه کرده بود و گزارش عوارض جانبی جدی مرتبط با دارو را درز گرفته بود!

همچنین در سال ۲۰۲۱، نوارتیس با دفتر ترویج داروهای نسخه‌ای (OPDP) موافقتنامه‌ای امضا کرده و نقض‌های ادعایی مرتبط با تبلیغ پنج داروی مختلف را حل کرد. OPDP تشخیص داد که نوارتیس اظهارات نادرست یا گمراه کننده‌ای در مورد مزایا و خطرات این داروها ارائه کرده است و شرکت موافقت کرد اقدامات اصلاحی انجام دهد و جریمه مدنی ۲۵ میلیون دلاری بپردازد.

باز خدا را شکر که در بستر قوانین جهانی، ممنوعیت‌ها و احکام جدی‌اند و الزام به پرداخت جریمه، تا مدتی متخلف را از جریان‌های خلافکارانه عقب و دور نگه می‌دارد؛ این‌جا باید شانس بیابوری که مافیا پایبند نشود که کارت با کرام‌الکاتبین است!

۲. جالب آن که قبل تر و در سال ۲۰۱۹، نوارتیس یکی از آن نهادهای تجاری بود که از آزمایشگاه ملی ISS برای پیشبرد تحقیق و توسعه، به ویژه در ارسال موش به فضا برای تحقیقات زیست پزشکی استفاده کرده بود.

۳. در سپتامبر ۲۰۲۱، نوارتیس اعلام کرد که تجارت ژن درمانی، Arctos Medical را به دست خواهد آورد و دامنه اپتوژنتیک خود را گسترش می‌دهد. دو ماه بعد، نوارتیس اعلام کرد که Gyroscope Therapeutics را از شرکت سرمایه گذاری مراقبت‌های بهداشتی Syncona Ltd به قیمت ۱,۵ میلیارد دلار خریداری کرده است.

۴. در سال ۲۰۲۳، نوارتیس برنامه‌های خود را برای خرید Chinook Therapeutics مستقر در سیاتل به مبلغ ۳,۲ میلیارد دلار اعلام کرد که یک خرید قابل توجه در صنعت بیوتکنولوژی محسوب می‌شود. در سال ۲۰۲۴، Xolair، FDA، آنتی‌بادی طراحی شده برای هدف قرار دادن و مسدود کردن ایمونوگلوبولین E (IgE)، برای کودکان و بزرگسالان مبتلا به یک یا چند آلرژی غذایی را تایید کرد.

۵. در فوریه ۲۰۲۴، نوارتیس اعلام کرد که شرکت بیوتکنولوژی آلمانی MorphoSys AG را به مبلغ ۲,۷ میلیارد یورو خریداری می‌کند.

تخلفات بازاریابی و غیره:

شرکت داروسازی نوارتیس در طول تاریخ فعالیت خود چندین تخلف بازاریابی را هم

اتهام رشوه دادن به پزشکان به مدت یک دهه تا بیماران آنها به سمت داروهای این شرکت هدایت شوند.

در سال ۲۰۱۴، Novartis مرکزی را در حیدرآباد هند تأسیس کرد تا چندین مورد تحقیق و توسعه، توسعه بالینی، نگارش پزشکی و وظایف اداری خود را در خارج از کشور ایجاد کند. این مرکز از عملیات اصلی دارو در بخش‌های داروسازی نوارتیس، مراقبت از چشم (Alcon)، و داروهای ژنریک پشتیبانی می‌کند.

پیمان هوش مصنوعی، وقتی که هنوز مد نبود!

نوارتیس در اواخر سال ۲۰۱۹ یک "پیمان" هوش مصنوعی پنج ساله با مایکروسافت بست. هدف این شرکت‌ها ایجاد برنامه‌های کاربردی برای قابلیت‌های هوش مصنوعی مایکروسافت بود که به نوبه خود فرآیندهای توسعه دارویی طرف مقابل را بهبود بخشد. این معامله راه‌حلی را برای «سازماندهی و استفاده» داده‌های تولید شده از پژوهش‌های آزمایشگاهی، آزمایش‌های بالینی و کارخانه‌های تولیدی نوارتیس را دنبال می‌کند. همچنین به بهبود ساخت سلول‌های T کایمیک گیرنده آنتی ژن (سلول‌های CAR T) توجه کرده و هوش مصنوعی در شیمی مولد برای تقویت طراحی دارو نقش آفرینی خواهد کرد.

چند چیز...:

۱. در آوریل ۲۰۲۰، نوارتیس اعلام کرد که Amblyotech را خریداری کرده است.



و برای چندین سال یکی از پرفروش ترین داروهای نوارتیس بوده است. در سال ۲۰۲۰، Tassigna فروش ۱,۶ میلیارد دلاری داشت.

۵. Entresto: انترستو دارویی است که برای درمان نارسایی قلبی استفاده می‌شود. این دارو در سال ۲۰۱۵ توسط FDA تایید شد و یکی از سریع‌ترین داروهای نوارتیس در حال رشد بوده است. در سال ۲۰۲۰، Entresto فروش ۲,۴ میلیارد دلاری داشت.

شایان ذکر است که ارقام فروش ذکر شده در بالا فقط برای سال ۲۰۲۰ است و ممکن است سال به سال فروش این داروها متفاوت باشد. علاوه بر این، نوارتیس ممکن است به دلایل رقابتی آمار دقیق فروش هر دارو را خیلی هم دقیق فاش نکند. بالاخره آن‌ها علاوه بر مسیرهای درمانی، علایقی هم به طرح و ایجاد معما دارند انگار!

نوارتیس در ایران هم حضوری ویژه داشته و سال‌ها با «داروسازی مداوا» از گروه دارویی

پادشاه‌های گراف عمل می‌کند.

پرفروش‌ترین داروهای نوارتیس:

اما این نوارتیس خلاق، چندین دارویی پرفروش هم دارد که درآمدهایی قابل توجه برای این شرکت ایجاد کرده است. در این‌جا تعدادی از پرفروش‌ترین داروهای نوارتیس در دهه اخیر را برمی‌شماریم:

۱. Gilenya: دارویی است که برای درمان ام‌اس استفاده می‌شود. این دارو در سال ۲۰۱۰ توسط FDA تایید شد و از آن زمان تاکنون یکی از پرفروش‌ترین داروهای نوارتیس بوده است. در سال ۲۰۲۰، Gilenya فروش ۳,۲ میلیارد دلاری داشت.

۲. Cosentyx: دارویی است که برای درمان پسوریازیس، آرتريت پسوریاتیک و اسپوندیلیت آنکیلوزان استفاده می‌شود. این دارو در سال ۲۰۱۵ توسط FDA تایید شد و یکی از سریع‌ترین داروهای نوارتیس در حال رشد بوده است. در سال ۲۰۲۰،

مایکل کوهن (وکیل اسبق دونالد ترامپ) و زیرمیزی نوارتیس:

اما رسوایی بزرگ نوارتیس مربوط به دوره ریاست‌جمهوری دونالد ترامپ در سال ۲۰۱۷ است! نوارتیس ۱,۲ میلیون دلار به مشاوران یک شرکت متعلق به مایکل کوهن پرداخت کرده بود و حتی به خود کوهن ماهانه دستمزد می‌داده و هر پرداختی هم کمتر از ۱۰۰,۰۰۰ دلار نبوده است! و از کوهن می‌خواستند به آن‌ها کمک کند تا رویکرد دولت جدید در قبال قیمت‌گذاری و مقررات دارو را درک کنند و بر آن اثر بگذارند. یعنی کوهن روی ترامپ اثر بگذارد و نوارتیس حالش را ببرد!

جولای ۲۰۱۸، گزارش کمیته سنای ایالات متحده فاش کرد که رابطه نوارتیس و کوهن حتی «طولانی‌تر و مفصل‌تر» بوده است. بعداً مشخص شد که جوزف خیمنز و کوهن چندین بار از طریق ایمیل در طول سال ۲۰۱۷ با یکدیگر ارتباط برقرار کرده‌اند و او وظیفه داشته تا مستقیماً در طرح



Tassigna: دارویی است که برای درمان لوسمی میلوئیدی مزمن استفاده می‌شود. این دارو در سال ۲۰۰۷ توسط FDA تایید شد و برای چندین سال یکی از پرفروش‌ترین داروهای نوارتیس بوده است

شفایاب (به مدیرعاملی دکتر علی سبحانین) در ارتباط بوده و شراکت تجاری داشته و همواره با این گروه دارویی همکاری کرده است.

نوارتیس در ایران هم حضوری ویژه داشته و سال‌ها با «داروسازی مداوا» از گروه دارویی شفاپاب (به مدیرعاملی دکتر علی سبحانین) در ارتباط بوده و شراکت تجاری داشته و همواره با این گروه دارویی همکاری کرده است

Cosentyx فروش ۴,۵ میلیارد دلاری داشت.

۳. Lucentis: دارویی است که برای درمان دژنراسیون ماکولا وابسته به سن و سایر بیماری‌های چشمی استفاده می‌شود. این دارو در سال ۲۰۰۶ توسط FDA تایید شد و برای چندین سال یکی از پرفروش‌ترین داروهای نوارتیس بوده است. در سال ۲۰۲۰، لوسنتیس فروش ۱,۷ میلیارد دلاری داشت.

۴. Tassigna: دارویی است که برای درمان لوسمی میلوئیدی مزمن استفاده می‌شود. این دارو در سال ۲۰۰۷ توسط FDA تایید شد

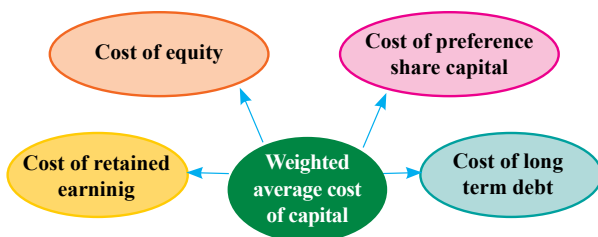
قیمت‌گذاری دارو دخالت کند و... در ژوئیه ۲۰۲۰ هم نوارتیس موافقت کرد که ۶۷۸ میلیون دلار جریمه برای رفع اتهامات مربوط به نقض قانون فدرال مبارزه با صورت‌حساب کذب و قانون ضد Kickback، از طریق پرداخت به پزشکان برای وادار کردن آنها به تجویز برخی از داروهای شرکت، پرداخت کند. گفته می‌شود که نوارتیس صدها میلیون دلار برای برنامه‌های سخنان تقلبی هزینه کرده است که به‌عنوان وسیله‌ای برای رشوه دادن به پزشکان با پرداخت‌های نقدی و سایر



دکتر علی اصغری
دکتری حسابداری از دانشگاه تهران
عضو جامعه حسابداران رسمی ایران
و کارشناس رسمی دادگستری



هزینه سرمایه (Cost Of Capital)



در بودجه‌بندی سرمایه‌ای تلاش می‌شود تا از میان گزینه‌های مختلف، پروژه‌ای انتخاب شود، که ارزش شرکت (حقوق صاحبان سهام) افزایش یابد. برای انجام پروژه انتخاب شده نیاز به سرمایه (منابع مالی) است. برای تامین سرمایه مورد نیاز پروژه، شرکت باید هزینه کند. هزینه تامین سرمایه را هزینه سرمایه یا هزینه تامین مالی گویند. هزینه سرمایه شرکت را می‌توان حداقل بازدهی تعریف کرد که شرکت باید به‌دست آورد تا بازده مورد نظر سرمایه‌گذاران و صاحبان بدهی (مانند وام و اوراق قرضه) را تامین کند.

هزینه سرمایه یک شرکت منعکس کننده نرخ بازده مورد انتظار دارایی‌های آن به‌عنوان یک اصل کل است. با توجه به این که شرکت هم از بدهی و هم از حقوق صاحبان سهام استفاده می‌کند، هزینه سرمایه کل آن ترکیبی از نرخ بازده مورد انتظار وام‌دهندگان و سهامداران است. به‌عبارت دیگر هزینه سرمایه شرکت هم هزینه بدهی و هم هزینه حقوق صاحبان سهام را منعکس می‌کند. هزینه سرمایه همان نرخ است که شرکت باید به تامین‌کنندگان منابع مالی پرداخت کند تا آن‌ها حاضر شوند پول خود را در اختیار شرکت قرار دهند.

۱- روش‌های محاسبه هزینه سرمایه از طریق سهام عادی:

الف. روش سود تقسیمی با رشد ثابت (فرمول گوردن) ب. روش مدل قیمت‌گذاری دارایی‌های سرمایه‌ای (CAMP)
الف. روش سود تقسیمی با رشد ثابت (فرمول گوردن)
با این فرض که سود تقسیمی شرکت با نرخ ثابت (g) رشد نماید، می‌توان قیمت سهام را با استفاده از فرمول گوردن محاسبه نمود:

$$V_0 = D_1 / K - G \longrightarrow k_e = D_1 / V_0 + g \quad (1)$$

K: نرخ هزینه سهام عادی

با توجه به فرمول گوردن، تمام کسانی که سهام شرکت را خریداری نموده‌اند با توجه به سود هر سهم که در آینده قرار است دریافت کنند (D1)، انتظار دارند k درصد بازده به‌دست آورند. حال اگر هزینه انتشار سهام را نیز در نظر بگیریم فرمول شماره ۱ برابر می‌شود با:

$$k_e = (D_1 / V_0 - S) + g \quad (2)$$

S: هزینه انتشار سهام عادی

۲- محاسبه نرخ هزینه سرمایه:

برای محاسبه هزینه سرمایه (هزینه تامین مالی) شرکت، ابتدا باید مشخص کرد که شرکت از چه منابعی سرمایه مورد نیاز خود را تامین کرده است. این منابع مالی شامل:

۱. تامین مالی از طریق سهام عادی ۲. تامین مالی از طریق سهام ممتاز
۳. تامین مالی از طریق سود انباشته ۴. تامین مالی از طریق بدهی



مزایا و معایب روش سود تقسیمی با رشد ثابت:

اولین مزیت این رویکرد سادگی آن است. درک رویکرد آسان است ولی چند مشکل و نقص عملی دارد. ایراد این روش آن است که هزینه برآورد شده حقوق صاحبان سهام نسبت به نرخ رشد برآورد شده بسیار حساس است. مثلا تنها یک افزایش اندک در g هزینه برآورد شده حقوق صاحبان سهام را به مقدار زیادی افزایش خواهد داد. ایراد دیگر این روش آن است که بر خلاف روش CAMP ریسک به صورت صریح در نظر گرفته نمی شود.

ب. روش مدل قیمت گذاری دارایی های سرمایه ای (Capital Asset Pricing Model)

محاسبه هزینه سرمایه سهام عادی با استفاده از روش قیمت گذاری دارایی های سرمایه ای بر خلاف روش قبل، ریسک سرمایه گذاری را در نظر می گیرد. یعنی بین نرخ بازده مورد انتظار سرمایه گذاران (هزینه سرمایه) و ریسک سرمایه گذاری رابطه ای مثبت شکل می گیرد. یعنی با افزایش ریسک سرمایه گذاری، بازده مورد انتظار سرمایه گذاران (هزینه سرمایه عادی) نیز افزایش می یابد. با استفاده از فرمول زیر می توان نرخ بازده مورد انتظار را محاسبه نمود:

$$E(R_i) = R_f + B_i(E(R_m) - R_f) \quad (3)$$

در مدل CAPM، محاسبه نرخ بازده مورد انتظار (هزینه سرمایه) یک سرمایه گذاری دارای ریسک به سه عامل بستگی دارد:

- ۱- نرخ بازده بدون ریسک R_f مانند نرخ اوراق خزانه یا نرخ بازده اوراق مشارکت.
- ۲- صرف ریسک بازار (معادل نرخ بازدهی مورد انتظار بازار منهای نرخ بازدهی بدون ریسک $E(R_m) - R_f$).
- نکته: $E(R_m)$ یا نرخ بازده مورد انتظار بازار را می توان از شاخص کل بورس به دست آورد و می توان از میانگین بازده دوره های گذشته به عنوان بازده مورد انتظار بازار استفاده کرد.
- ۳- ریسک سیستماتیک (B).

۲- نرخ هزینه سهام ممتاز:

سهام ممتاز دارای سود ثابتی است و قیمت آن از طریق فرمول زیر قابل محاسبه است.

$$v_0 = D_0 / K$$

بنابراین اگر فرمول بالا را برای k محاسبه کنیم، می توان نرخ هزینه سرمایه (نرخ هزینه تامین مالی) سهام ممتاز را محاسبه نماییم:

$$k_p = D_0 / V_0 - S \quad (4)$$

انتشار سهام ممتاز نیز همانند سهام عادی دارای هزینه (S) است. که به آن هزینه انتشار می گویند.

۳- نرخ هزینه سود انباشته:

چون سود انباشته متعلق به سهامداران عادی است، نتیجه می گیریم که نرخ هزینه سرمایه سود انباشته نیز همان نرخ هزینه سرمایه سهام عادی است. با این تفاوت که در اینجا هزینه انتشار (S) نداریم. فرمول آن به شکل زیر است:

$$V_0 = D_1 / K - G \longrightarrow k_t = D_1 / V_0 + g \quad (5)$$

۴- نرخ هزینه بدهی (Cost Of Debt)

هزینه سرمایه بدهی یعنی هزینه ای که شرکت بابت پولی که قرض می گیرد (از طریق وام یا اوراق قرضه) چقدر باید هزینه پرداخت کند. آنچه که مدنظر دارندگان اوراق قرضه است، کوبن یا بهره نیست، بلکه نرخ بازده تا سررسید است. بنابراین نرخ بازده تا سررسید به عنوان هزینه سرمایه بدهی مدنظر است. از آنجا که بهره باعث صرفه جویی مالیاتی برای شرکت می شود، یعنی مبلغی که به عنوان هزینه وام پرداخت می کنیم از سود مشمول مالیات کم می شود و لذا مالیاتی کمتر پرداخت می کنیم. بنابراین نرخ هزینه سرمایه بدهی از رابطه زیر به دست می آید:

$$K_d = i^* (1 - t) \quad (6)$$

i^* : نرخ بهره بدهی t : نرخ مالیات

مقایسه نرخ هزینه سرمایه:

cost of equity > cost of preferred stock > cost of debt

Liabilities & shareholders equity		Expected returns	Key characteristics
Bank debt (30-60%)	senior	4%-8%	-low financing costs -lowest default risk in cap structure -floating rate T callable instrument -restrictive maintenance covenants -ability to increase line of credit/additional debt
High yield debt (0-15%)		8%-14%	-typically fixed rate loan -prepayable penalties for first few years -limited flexibility in rising additional debt
Quasi equity (0-15%)		15%-20%	-has debt and equity characteristic -downside protection like debt with upside potential like pure equity
Common equity (20-50%)	junior	20%-40%	-riskiest security insptial structure -no downside protection with unlimited upsid potential -private market equity - fanantional sponsor -public market equity- common shareholders

خطی است که به عنوان یک نمودار از مدل قیمت گذاری دارایی های سرمایه ای (CAPM) عمل می کند و سطوح مختلف ریسک سیستماتیک یا ریسک بازار اوراق بهادار مختلف را نشان می دهد. همچنین به عنوان خط شاخص شناخته می شود که در آن محور X نمودار نشان دهنده ریسک (از نظر بتا) و محور Y نمودار نشان دهنده بازده مورد انتظار است.

خط بازار اوراق بهادار و میانگین موزون هزینه سرمایه:

هنگام بررسی پروژه هایی که ریسک آنها اصولاً با ریسک کل شرکت متفاوت است، استفاده از میانگین موزون هزینه سرمایه به عنوان نرخ تنزیل می تواند منجر به اتخاذ تصمیمات نادرست شود. به عنوان مثال فرض می کنیم میانگین موزون هزینه سرمایه و هزینه حقوق صاحبان سهام شرکت برابر با ۱۵ درصد است. فرض کنید این شرکت برای ارزیابی تمامی سرمایه گذاری های خود، از میانگین موزون هزینه سرمایه استفاده می کند. یعنی سرمایه گذاری های دارای بازده بیش از ۱۵ درصد را می پذیرد و سرمایه گذاری های دارای بازده کمتر از ۱۵



درصد را رد می کند. ولی با توجه به مباحث مربوط به ریسک و بازده می دانیم که سرمایه گذاری های مطلوب بالای خط SML قرار دارند. استفاده از میانگین موزون سرمایه برای انواع مختلف سرمایه گذاری ها می تواند موجب شود که شرکت اشتباهات پروژه های نسبتاً پریسک را بپذیرد و پروژه های نسبتاً کم ریسک را رد کند.

همانطور که بیان شد هدف مدیریت افزایش ارزش سهام شرکت است. حال سوال این است که مدیریت چه زمانی می تواند برای سهامداران ارزش ایجاد کند و یا به عبارت دیگر ارزش شرکت را افزایش دهد؟ ارزش زمانی ایجاد می شود که نرخ بازدهی پروژه های شرکت بیشتر از میانگین موزون هزینه سرمایه باشد. در این صورت شرکت پروژه هایی را اجرا کرده است که ارزش فعلی خالص آنها مثبت بوده است پس اجرای پروژه ها منجر به افزایش ارزش شرکت شده است.

برای اندازه گیری نرخ کل بازدهی شرکت (یا نرخ کل بازدهی پروژه های شرکت) می توانیم سود خالص عملیاتی بعد از مالیات شرکت را بر مجموع ارزش دارایی های شرکت (مجموع ارزش بازاری سهام بعلاوه ارزش بدهی های شرکت) تقسیم کنیم. به این عدد نرخ بازدهی سرمایه یا Capital On Return (ROC) گفته می شود. بنابراین ارزش زمانی ایجاد می شود که ROC بیشتر از میانگین موزون هزینه سرمایه باشد.

میانگین موزون هزینه سرمایه (WACC):

میانگین موزون هزینه سرمایه یا WACC که مخفف عبارت Weighted Average Cost Of Capital است که به نرخ بازدهی مورد انتظار سهامدار و وام دهنده اشاره دارد. میانگین موزون هزینه سرمایه برابر است با میانگین وزنی از هزینه بدهی، هزینه حقوق صاحبان سهام عادی، سهام ممتاز و هزینه سود انباشته و وزن هر کدام برابر است با نسبتی از سرمایه کل شرکت که از این منابع تامین شده است.

برای مثال فرض کنید شرکت کل سرمایه خود را از محل بدهی (D) و سهام عادی (E) تامین کرده است. در نهایت از حرف V به عنوان ارزش کل بدهی و حقوق صاحبان سهام استفاده می کنیم. اگر شرکت فقط از طریق سهام و بدهی تامین مالی کند خواهیم داشت:

$$V = E + D$$

اگر هر کدام از منابع را بر سرمایه کل (ارزش کل V) تقسیم کنیم، وزن هر کدام از منابع تامین در سرمایه کل مشخص می شود.

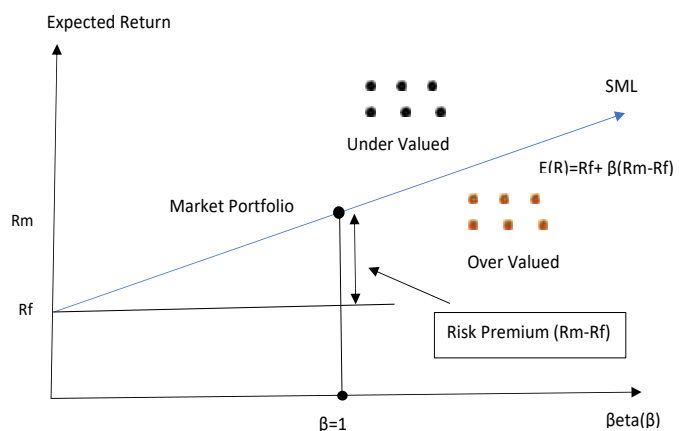
یکی از فرض های ضمنی استفاده از میانگین موزون هزینه سرمایه برای محاسبه ارزش فعلی یک پروژه این است که تامین مالی برای آن پروژه به نسبت اجزای ساختار سرمایه صورت می گیرد. مثلاً اگر وزن بدهی در ساختار سرمایه یک شرکت ۲۵ درصد باشد تامین ۱۰۰ میلیون دلار برای یک پروژه در این شرکت به معنی آن است که ۲۵ میلیون دلار از محل بدهی و ۷۵ میلیون دلار از محل سهام عادی به شرکت وارد شده است.

میانگین موزون هزینه سرمایه WACC از ضرب هزینه سرمایه تک تک منابع (سهام k_e ، بدهی k_d و...) در وزن هر کدام از آن ها و سپس جمع تمامی آن ها به دست می آید که فرمول آن به شکل زیر است:

$$WACC = E/V * K_e + D/V * K_d \quad (7)$$

WACC: میانگین موزون هزینه سرمایه E: ارزش بازاری سهام (سهام عادی، سهام ممتاز و سود انباشته) D: ارزش بازاری بدهی V: ارزش بازاری کل شرکت (بدهی + سهام) D/V: وزن بدهی یا درصد تامین مالی از محل بدهی (مانند وام و اوراق قرضه) K_e : هزینه سرمایه سهام k_d : هزینه سرمایه بدهی E/V : وزن سهام یا درصد تامین مالی از طریق سهام

خط بازار اوراق بهادار (Security Market Line)



The strongest medicines for **Cold & Flu** Treatment



CoughoCold®

Acetaminophen/Phenylephrine
Dextromethorphan/Chlorpheniramine

COLD STOP®

Acetaminophen/Phenylephrine HCL
Diphenhydramine HCL



Analgesic, Decongestant and Antihistamine

These medicines relieve Cold and Flu symptoms and decongestant
Also effective to reduce fever.

LOGHMAN
PHARMACEUTICAL & HYGIENIC CO



معرفی یکی از رسانه‌های فعال در صنعت داروی کشور

دنیای سلامت و دارو؛ رسانه مطمئن صنعت

داروی سرزمین‌مان باشیم، به خود مفتخریم.

دنیای سلامت و دارو در نمایشگاه‌های دارویی کشور هم همواره حضوری پر رنگ دارد و از پوشش اخبار این نمایشگاه‌ها در جهت تقویت صنعت و تغییر و پیشرفت‌ها حمایت می‌کند و سعادتمندانه این که در همین مدت، و به دلیل دقت و پشتکار رسانه‌ای از دو دوره آخر (چهارمین و پنجمین) نمایشگاه بین‌المللی فارمکس جوایز بهترین رسانه را دریافت کرده‌ایم.

ما آگاهانه و به‌طور کلی خودمان را از حواشی صنعت دور نگاه می‌داریم، و تمعدا وارد هیچ کدام از جدال‌های رسانه‌ای و غیر آن نمی‌شویم و ترجیح می‌دهیم رسانه تخصصی صرف این حوزه باقی بمانیم. بنابراین بیش از ۹۰ درصد مطالب ما علمی، پژوهشی و یا ترجمه از معتبرترین رسانه‌های جهانی است.

موسس و دبیر تحریریه دنیای سلامت و دارو، رزا حسینی است و این‌جا باید از سردبیران آن که در مقاطعی تغییر کرده است؛ به‌ویژه از آقای خدایار قاقانی برای طولانی‌ترین زمان سردبیری دنیای سلامت و دارو قدردانی کرد. شعار ما از روز اول این بوده و خواهد بود: دنیای سلامت و دارو؛ رسانه مطمئن صنعت.

دارو و غذا، به سمت جامعه سالم سلامت‌محور و با شناخت و دانش بیشتر حرکت می‌کنیم. مع‌الوصف در کنار این‌ها، این "سایت رسمی دنیای سلامت و دارو" است که کلیت ما را تعریف می‌کند و ما هر روز با پوشش خبرهای رسمی جهانی، به تحولات و



مسائل حوزه دارو و غذا (به‌طور کلی محور سلامت) می‌پردازیم و یکی از به‌روزترین رسانه‌های حال حاضر کشور در این زمینه هستیم.

همچنین قابل توجه است که با بسیاری از شرکت‌های دارویی هم ارتباط داریم و شریک رسانه‌ای بعضی از این شرکت‌ها در پوشش رسمی خبرهایشان هستیم و از این که می‌توانیم زبان حال بخشی از صنعت

رسانه دنیای سلامت و دارو، یک رسانه علمی، تحلیلی و خبری است که در حوزه سلامت، مباحث معطوف به غذا و دارو را پوشش می‌دهد و در بهار ۱۴۰۳ وارد چهارمین سال فعالیت خود می‌شود (دقیقا از بهار سال ۱۴۰۰ فعالیت رسمی خودمان را آغاز کردیم).

با وجود آن که آن زمان مدتی بود که پلتفرم تلگرام فیلتر شده بود و عملاً کار در این محیط را سخت می‌کرد، اما به دلیل پاندمی و آن دو سال و اندکی که کرونا کشور را درنوردیده بود، مردم اقبالی زیاد به رسانه‌هایی نظیر دنیای سلامت و دارو نشان می‌دادند و ما هم در خلا رسانه‌های این حوزه متولد شدیم و خیلی زود از طرف جامعه هدف خودمان پذیرفته شدیم و اینک در آستانه آغاز چهارمین سال فعالیت خود هستیم.

ما علاوه بر تلگرام که بیش از ۷ هزار پست در آن بارگذاری کرده‌ایم، در اینستاگرام هم فعالیتیم و بیش از ۵۷۰۰ پست تخصصی هم در آن محیط بارگذاری کرده‌ایم و مدت کمی است که "تردز" و "لینکدین" را هم به درگاه‌های خود افزوده‌ایم و با همه توان می‌کوشیم تا به نوبه خودمان در مسیری سالم و سازنده گام برداریم و با ایجاد اصلاح در ساختارهای مصرف



مروری بر مستند «نیشدارو» (ساخته منوچهر انور)
از سرم‌سازی رازی، بعد از ۶۰ سال؛



خدایار قافانی

به درد، این درد را درمان کنم

اثر شما بر خورد می‌کند، گویی با کشفی تازه روبه‌روست. آن فیلم، دیگر متعلق به آن برند نیست؛ اثری است تاریخی و مهم. چنان‌قد برافراشته از نیت‌ها و آگاهی و سلیقه درست که هیچکس تصویری از این بلندبالایی ندارد.

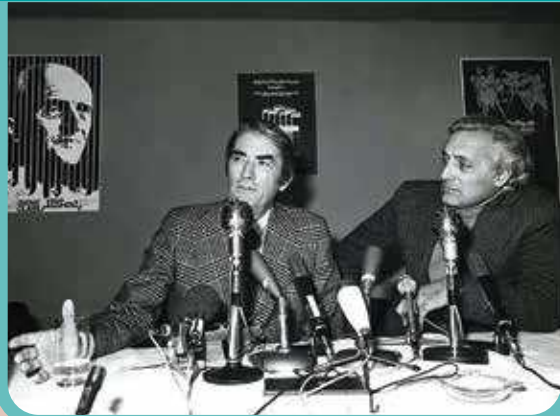
حالا هم از خود پرسید از میان انبوه «هرچه» که در ذهن دارید؛ با چند اثر این‌چنینی در صنعت دارو روبه‌رو هستید؟! صنعتی که بخش اصلی آن را، انسان‌های فرهیخته و دانشمند تشکیل می‌دهند، چرا فارغ از کنترل و بهبود شرایط فروش و بازاریابی‌ها و برندینگ؛ نتوانسته سندی درخشان از روزگار مدیریت خود بر جای بگذارد؟! بله! بدیهی است که هر داروی تولید شده و تداوم کیفیت آن و در اختیار گرفتن بازار و حتی عبور از بحرانی نفس‌گیر مثل همین کرونا، هنر مدیریت‌هاست. اما بیایید بی

پرده حرف بزنیم؛ این بدیهیات هم نباشد که دیگر اسمش صنعت نیست! چرخه‌ای است برای سرمایه‌گذاری و پول و... پس فقط نیاییم و برویم و خودمان به خودمان بگوییم؛ عجب مرد هنرمندی! کاری کنیم که تاریخ صدایمان بزند و حتی یقه ما را بگیرد؛ که چه کردی و چه می‌کنی؟! اگر فقط یک عنصر، نشانه بقا و حیات باشد؛ بدون شک باید سراغ هنر رفت. هنر جریان حیات و ابدیت زندگی هر انسانی است. البته منظور صرفاً انجام یا سپردن خود به اثری هنری نیست. امر «خلق کردن» و «به وجود آوردن» میان تولید کار، ایده یا جریانی آن را به اثر واقعی هنری نزدیک می‌کند و گرنه تولید فیلم، موسیقی، نقاشی و... صرفاً انجام کار هنری به حساب می‌آیند و «اثر» هنری نیستند. به‌عنوان مثال به تولید انبوه فیلم‌های تبلیغاتی شرکت‌ها و موسیقی‌های کپی‌پیست Copy Paste شده خارجی‌شان و یا سرودهای مبتذل‌شان دقت کنید؛ کدام در خاطره ما جایی دارند؟ تقریباً هیچکدام!

اما جایی در تاریخ هست؛ که تلاقی آگاهی و عقلانیت و البته سلیقه و فرهنگ با یکدیگر چنان تاریخ را نشانه‌دار می‌کند؛ که اهمیت آن حتی فراتر از هدف اولیه می‌رود. یعنی در ابتدا می‌خواهی فیلمی تبلیغاتی از شرکت و «برند»‌تان بسازید و به همه اعلام کنید و مثلاً از پیستی محصول‌تان بگویید یا از مشقت و سختی کاری که انجام می‌دهید و چندین «یا» دیگر! اما سلیقه و آگاهی، شما را به سمتی هدایت می‌کند که وقتی باد تاریخی بر آن بگذرد؛ هر کس که با



انور و گرگوری پگ



منوچهر انور کارگردان «نیشدارو» چهره شاخص سینمای ایران از نوادر روزگار خودش بود، و صدایش در بسیاری از فیلم‌های ایرانی به‌عنوان نریتور شنیده می‌شود. او از گردانندگان جلسات نقد در فستیوال جهانی فیلم تهران هم بود، این جا با گری گوری پگ، سوپرستار آمریکایی در تهران سال ۱۳۵۲

حدود یک دقیقه موسیقی در مجموع فیلم می‌شنویم. نکته جالب ماجرا این جاست که این کار حدود ۳ ماه به طول می‌انجامد.

*

«نیشدارو» به‌رغم بی‌مهری‌ها، مورد توجه جشنواره‌های خارجی و جمع‌های هنری و مستندسازان ایرانی و خارجی قرار می‌گیرد و قبل از انقلاب بارها در جشنواره‌های مختلف به نمایش درمی‌آید. پس از انقلاب نیز این مستند مهجور می‌ماند تا این که پس از بازگشت «منوچهر انور» از فرانسه و مصاحبه‌هایی که با مطبوعات

رهسپار! این نام، مستعار است و انور برای جلوگیری از تکرار نام خود در همه‌ی عناوین، آن را انتخاب کرده است، مثل موسیقی فیلم، که محصول مشترک او و صدابردار فیلم است.

استاد انور شناخت و سلیقه بسیار عالی در موسیقی دارند و زمان ساخت فیلم - یعنی دهه ۱۹۵۰ - اوج‌گیری موسیقی مدرن توسط آهنگسازان به‌نام در اروپاست؛ او با بردن لوازم آزمایشگاهی به زیرزمین منزلش حدود ۱۰ ساعت صدا تولید می‌کند و از آن ۱۰ ساعت شاید چیزی در

این یک مقدمه بود، همچون دریچه‌ای برای پرداختن به مستندی با عنوان «نیشدارو» ساخته استاد «منوچهر انور» (عمرش بلندبالا باد). مقدمه‌ای بود برای یک فیلم مستند که در سال ۱۳۴۳ و در ارتباط با صنعت دارو ساخته شد؛ چرا که فیلم به سفارش «سازمان برنامه» و با محوریت موسسه سرم‌سازی رازی ساخته می‌شد. اثری شگرف که هنوز بعد از گذشت سالیان، صدای مان می‌زند و سندی مهم از آن چه که گذشته و آنچه که ما میراث می‌خوانیم‌اش، پیش روی مان می‌گذارد.

بخش عمده محل فیلمبرداری مستند «نیشدارو»، مؤسسه سرم‌سازی رازی است و ابتدای فیلم با سردر این موسسه و اعلام حمایت این مجموعه آغاز می‌شود. با این وجود، انور از این موضوع سفارشی یکی از درخشان‌ترین آثار مستند تاریخ سینمای ایران را بیرون کشیده است.

بررسی سیر روند ساخته شدن این فیلم، شکل و ریخت سازمانی و نهادهای دولتی را؛ که همچنان تفکری کهنه و پوسیده دارند؛ بر ملا می‌کند؛ زیرا همان زمان پس از ساخت فیلم، کارگردان و اثرش مورد بی‌مهری مسئولان وقت قرار گرفتند و به‌همین دلیل انور مجبور شد کار تدوین اثر را با هزینه و ارتباطات شخصی خودش انجام دهد! تا جایی که در عنوان‌بندی فیلم، مقابل کلمه تدوین نوشته‌اند: «مهرداد



پر سنل موسسه رازی در حال تولید فرآورده‌های بیولوژیک



بازدید جواهر لعل نهرو از موسسه رازی
مرحوم دکتر میرشمس در حال توضیح





داخلی داشت، دوباره فیلم «نیشدارو» سر زبان‌ها می‌افتد و مستند برای اولین بار در سال ۱۳۸۳ نمایش داده می‌شود.

*

موسسه سرم‌سازی رازی امسال و در سال ۱۴۰۳ به ۱۰۰ سالگی عمر خود می‌رسد؛ موسسه‌ای که گردانندگان امروزش، هیچ شباهتی به همقطاران سابق خود ندارند! یعنی آن همه ذوق و قریحه در این سال‌ها آب رفت؟! چرا؟

برای کشور و برای موسسه فوق، علاوه بر آن کارخانه معظم با سابقه و ارزش، یک سند تصویری گرانسنگ هم باقی مانده، سند ۶۰ ساله؛ سندی بسیار درخشان و تاثیرگذار از کوشش‌های جامعه سلامت و دارویی کشور که نشان می‌دهد چه مسیر پیچیده و شکننده‌ای را از گذشته‌ها طی کرده‌اند. اما خب کو آن حمیت فرهنگی که بدانند برای درمان بیماری، راهی مفیدتر و نزدیک‌تر هم وجود دارد؛ فرهنگ.

در وصف بلاتکلیفی بدنه صنعت دارو و این فیلم نامی، همین یک سوال بس که یادگار این تعداد شرکت قدیمی دارویی از تاریخ پر افتخار و البته شفاهی و غیر

مستند آن، چند اثر همانند «نیشدارو» طی ۶۰ سال اخیر است؟ یا کجا نشانه و نامی فرهنگی از برای مسیر تاریخی خودشان، و نه دیگران، به ثبت رسانده‌اند؟ آن هم نه از دوران گذشته، بلکه حال؟! **۲**

بدیهی است، صحبت از جنبه‌های فنی فیلم برای مخاطبان «فن‌سالاران» که به هر حال اطلاعات و تحلیل‌های فنی و خبری صنعت برای‌شان در اولویت است، شاید ملال آور باشد؛ اما از مجموعه فیلم توجه‌تان را به سکانسی از نیمه ابتدایی جلب می‌کنم؛ صورت تصویری «گریه» به عنوان پوسته‌ای از نمایش درد، چگونه در سرتاسر فیلم و از طریق «نیش» - حالا چه مار، پشه و در همین بخش سوزن و اکسن و یا سرم - تبدیل به معنایی گسترده‌تر می‌شود. نور، عمر انسان و سلامتی‌اش را به شیشه تشبیه می‌کند؛ به همان اندازه شکننده و آسیب‌پذیر و در سوی مقابل، درد ناشی از آسیب را معنایی در برابر دردی برای سلامتی تبدیل می‌کند. گویی ترجمه‌ای ست از

این غزل حضرت مولانا:
هم به درد این درد را درمان کنم
هم به صبر این کار را آسان کنم
یا برآرم پای جان زین آب و گل
یا دل و جان وقف دلداران کنم
این تصویر را بگذارید کنار مقاومت جامعه‌ای که نسبت به سوزن و دوا و دارو (در آن زمان) مقاومت دارد و همچنان علاقمند است روش‌های سنتی خود را پیگیری کند و با همین اصرار بر نادانی‌ها باعث گسترش مریضی بیشتر می‌شود!
تکه دیگر مهم فیلم و مرتبط با صنعت؛ سکانس‌هایی ست که در شرایط امروزی شرکت‌ها دچار تغییرات مهندسی و بهداشتی عظیمی شده است. به‌عنوان مثال فصل بسته بندی نشان می‌دهد که چقدر در شرکت‌ها با تغییر ماشین‌آلات و راه‌اندازی کلین‌روم‌هایی با رعایت GMP قوی‌تر و حتی نیروی انسانی زبده‌تر روبه‌رو هستیم یا خیر یا فرآیندهای تولید را می‌توان با همین فیلم در نسبت با گذشته مقایسه کرد. بگذارید بقیه ماجرا را به قول فیلم‌بین‌ها و برای کسانی که آن را ندیده‌اند؛ اسپویل نکنیم! فیلم را بلافصل باید دید.

Start True Business With STB



اولین شرکت ایرانی در تایلند فعال در زمینه صادرات دارو و مواد اولیه دارویی به بازار جنوب شرق آسیا و وارد کننده مواد اولیه دارویی و حد واسط و اقلام آزمایشگاهی به ایران از طریق ارتباط مستقیم با تولیدکنندگان، گارانتی پرداخت و بازگشایی اعتبار اسنادی خارجی

نوروز ۱۴۰۳ مبارک

MD@skytechbridge.com

Tel : +66809900015





شرکت اریکا فارمد با ارائه رویکرد یکپارچه و خلاقانه برندینگ و مارکتینگ به شرکت‌های دارویی و بیوتکنولوژی دارویی کمک می‌کند تا با روش‌های نوین برای توزیع بهتر محصولات و تسهیل دسترسی بیماران به داروها به اهداف تجاری خود دست یابند.

برای بردوام شدن در بازار پیچیده داروی کشور با ما تماس بگیرید

بردوام شدن: جاوید گردیدن، دائمی ماندن

www.ericapharmed.com

۰۲۱ - ۸۸۲۶۲۲۶۸

سال نو مبارک

۱۴۰۳



زاگرس فارمد
ZAGROS
PHARMED
www.zagrospharmed.com



يَا مُتَّقِبِ الْقُلُوبِ وَ اللَّبْصَايَا مَدْبِرِ اللَّيْلِ وَ النَّهَارِ يَا مُحَمَّلَ النُّحُلِ وَ اللَّذُنُحُلِ
حَوْلَ حَانَ الْبُرِّ حَسْبِ نَحَالِ

سعادت‌ای است تنفس در روزهای پر برکت دو بهار، بهار طبیعت و بهار قرآن. این نویدبخش سالی سرشار از معنویت و نشاط برای مردم عزیزمان خواهد بود. امید است همه ما و بالاخص همکاران تلاشگر عرصه دارو در مسیر افزایش تولید، ضمن بهبود شرایط و ایجاد اشتغال، در عرصه جهاد اقتصادی نیز گام‌هایی موثر برداریم و سالی پر بار برای سرزمین عزیزمان ایران رقم بزنیم



رضا روستایی
مدیرعامل شرکت داروسازی زاگرس فارمد پارس



Pharmaceutical Labs Co.

رازک، کیفیت، قدمت



الحمد لله رب العالمين
والصلاة والسلام على
سيدنا محمد وآله الطيبين
الطاهرين



Reduction of IOP in patients with open-angle
glaucoma or ocular hypertension.
Store at 2-8 °c, Protect from freezing

Glucoprost 0.01%

Bimatoprost

Antiglaucoma
Single Use
Sterile Eye Drops



سینادارو
Sino Darou

52nd Blvd., 15th Km., Karaj Mahmoos Rd., Tehran / Iran
Tel: (+98 21) 44 19 45 21 - 23 Fax: (+98 21) 44 19 56 03
Sales Office: (+98 21) 44 19 82 30 - 31
Email: info@sinarou.com
www.sinarou.com

Antiglaucoma
Preservative Free
Long-Term Control



نوروز ۱۴۰۳ مبارک



جهت دریافت شماره‌های پیشین مجله با شماره زیر تماس بگیرید

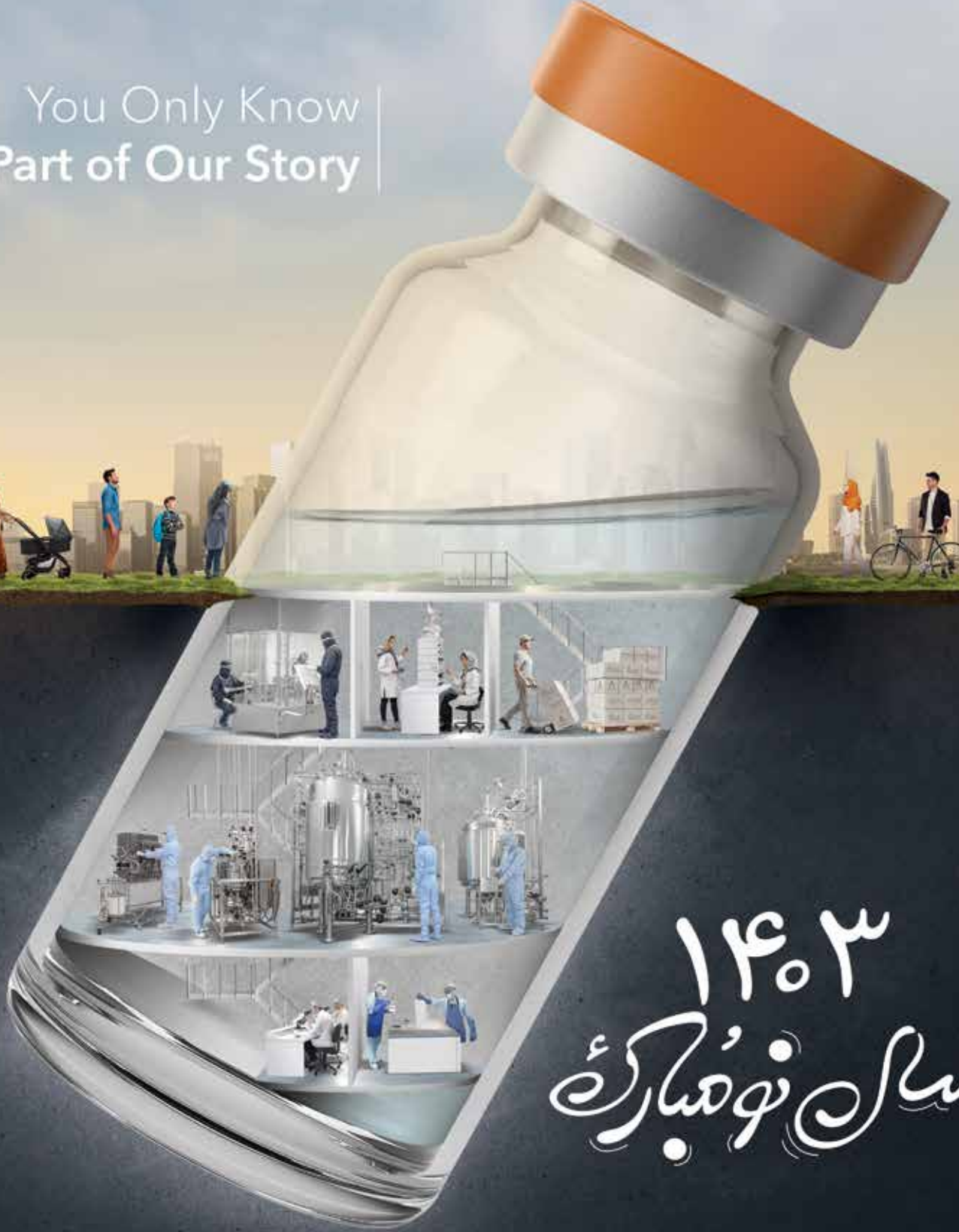
۰۹۱۹۵۵۳۵۸۱۳

www.sitefansalaran.ir



شركت سیناژن
CinnaGen

You Only Know
Part of Our Story



۱۴۰۳
سالی نو مبارک



Fansalaran

Magazine No. 7

شرکت داروسازی
ابوریحان
سهامی عام
سلامتی سرمایه است



پیام نوروزی مدیر عامل شرکت داروسازی ابوریحان

صنعت دارو در سالی که گذشت روزهای پرفراز و نشیبی را سپری نمود. در سال جدید با همکاری کارکنان سخت کوش شرکت داروسازی ابوریحان بیش از هر زمان دیگری مصمم به تامین اهداف پیش بینی شده به خصوص کمبودهای دارویی هستیم.

سال نو مبارک

آرزومند آرزوهایتان!