

## تبیین عوامل حیاتی موفقیت در زنجیره تأمین شرکت‌های برتر توزیع دارویی ایران با استفاده از روش ترکیبی

الهه شهابی<sup>۱\*</sup>، اسداله کردنایج<sup>۲</sup>، سید حمید خداداد حسینی<sup>۳</sup>

۱. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه شهید باهنر کرمان، کرمان، ایران

۲. استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۳. استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۱۵

### چکیده

در محیط اقتصادی آشفته امروز، شرکت‌ها در تلاش هستند تا راه‌هایی برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار پیدا کنند. یکی از این روش‌ها، مدیریت زنجیره تأمین جهت کاهش هزینه‌ها و بهبود عملکرد جهت ایجاد مزیت رقابتی و موفقیت تجاری است. هدف این پژوهش در خصوص چگونگی استفاده از مدیریت زنجیره تأمین توسط شرکت‌های توزیع دارویی در ایران و نقش آن در موفقیت و رقابتی بودن شرکت‌هاست. روش مورد استفاده در پژوهش، روش آمیخته (کیفی و کمی) است. گردآوری داده‌ها در بخش کیفی طی مصاحبه عمیق با ۳۰ نفر از خبرگان شرکت‌های برتر توزیع دارویی ایران انجام شده است که بر اساس آن‌ها مقوله‌هایی استخراج گردید؛ سپس در مرحله کدگذاری محوری، پیوند میان این مقوله‌ها براساس بررسی شرایط علی و تأثیر آن بر پدیده محوری "توسعه استراتژی مدیریت زنجیره توزیع دارویی" انجام گردید، همچنین تأثیر شرایط زمینه‌ای و شرایط واسطه‌ای بر عوامل راهبردی مقوله توسعه استراتژی مشخص و پیامدهای مقوله‌های راهبردی در قالب پارادایم کدگذاری تعیین شد؛ در ادامه و در مرحله کدگذاری انتخابی، یکایک اجزای پارادایم کدگذاری تشریح، سیر داستان ترسیم و نظریه خلق شد؛ سرانجام گزاره‌های حکمی پژوهش تدوین گردید. در مرحله کمی نیز پرسشنامه‌ها میان ۱۶ شرکت برتر توزیع دارویی توزیع گشت و مدل استخراج شده از بخش کیفی به کمک نرم‌افزار حداقل مربعات جزئی مورد آزمون قرار گرفت، در نهایت مدل مذکور و فرضیات مورد نظر تأیید گشت.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت زنجیره تأمین، عوامل حیاتی موفقیت، عوامل حیاتی موفقیت در زنجیره تأمین، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، زنجیره توزیع دارویی



## ۱- مقدمه

استراتژی‌ها، نوآوری‌ها و فعالیت‌های خوب برنامه‌ریزی شده منجر به مزیت رقابتی و در نتیجه بهبود عملکرد تجاری شرکت‌ها خواهند شد. همان‌گونه که شرکت‌ها در پی دستیابی به مزیت رقابتی پایدار هستند، ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید را نیز جستجو می‌کنند. در این پژوهش، موضوع مزیت رقابتی مطرح شده و به بازنگری چگونگی تلاش شرکت‌ها برای دستیابی به آن می‌پردازد و بر یک بعد مزیت رقابتی، یعنی مدیریت زنجیره تأمین جهت افزایش موفقیت تجاری متمرکز است.

از آنجا که زنجیره‌های تأمین با هدف ارتقا رقابت‌پذیری، بهبود کیفیت محصول و خدمات ارائه شده، افزایش سطح رضایت‌مندی مشتریان، کاهش هزینه‌ها و در نهایت افزایش سودآوری کل، به‌عنوان یک ضرورت در عرصه فعالیت‌های اقتصادی، ایجاد و به کار گرفته می‌شوند، بنابراین بررسی عوامل حیاتی موفقیت در آن‌ها بسیار حائز اهمیت است. هدف این مقاله شناسایی عوامل حیاتی موفقیت اصلی که یک شرکت را رقابتی‌تر می‌سازند، در مدیریت زنجیره تأمین شرکت‌های برتر توزیع دارویی می‌باشد و در این خصوص بحث می‌کند که مدیریت زنجیره تأمین به شرکت کمک خواهد کرد تا رقابتی و موفق عمل کند. بنابراین با ۳۰ نفر خبره در زنجیره توزیع دارویی مصاحبه گشت و از آن‌ها در مورد عوامل حیاتی موفقیت در مدیریت زنجیره تأمین شرکت‌های برتر توزیع دارویی در ایران پرسیده شد و نتیجه آن ۱۳۴ مفهوم و ۱۵ مقوله برای عوامل حیاتی موفقیت شرکت‌های توزیع دارویی ایران گشت. به‌طور کلی، شرکت‌های توزیع دارویی می‌توانند از این یافته‌ها برای انتخاب استراتژی‌های زنجیره تأمین استفاده کنند و در انتخاب‌ها گزینه‌هایی را بازنگری کنند که با آن‌ها مواجه هستند و پیشنهادهای برای انتخاب بهترین عوامل حیاتی موفقیت بر اساس نیازهای مشتری و تجاری ارائه نمایند که منجر به مزیت رقابتی پایدار و در نهایت بهبود برند آن‌ها شود. در این تحقیق برای طراحی مدل عوامل حیاتی موفقیت شرکت‌های برتر توزیع دارویی از روش داده‌بنیاد استفاده می‌شود و برای تبیین مدل از روش کمی و نرم‌افزار حداقل مربعات جزئی استفاده شد.

## ۲- پیشینه پژوهش

### ۲-۱- مدیریت زنجیره تأمین

در بازار جهانی کاملاً رقابت‌گرای امروزی، مدیریت زنجیره تأمین مولد، نقش اصلی ایفا می‌کند و به‌عنوان عامل کلیدی برای مزیت رقابتی پایدار پذیرفته می‌شود [۱]. کوتاه شدن دوره عمر

محصول، افزایش رقابت و نیازهای متغیر مشتریان، موجبات تحول در رویکرد سنتی مدیریت تدارکات به مدیریت نوین زنجیره تأمین را فراهم آورده است. در دنیای نوین صنعتی، هر نوع اقدام به منظور کاهش هزینه‌های تولید، تلاشی مؤثر و کارآمد به شمار می‌آید [۲]. مدیریت زنجیره تأمین، یکی از رویکردهای مؤثر و کارآمد است که موجبات کاهش هزینه تولید و زمان انتظار را فراهم می‌آورد. مدیریت زنجیره تأمین به‌عنوان یک فلسفه کسب‌وکار، با افزایش مهارت‌های کسب‌وکار و عملکرد تمام اعضا در زنجیره تأمین، کسب‌وکار را متحول ساخته است [۳].

در این بازار ناپایدار، شرکت‌ها با محیط رقابتی متهورانه به علت جهانی شدن، تغییرات تکنولوژیکی، چرخه‌های زندگی کوتاه‌تر کالاها، کاهش مطلوبیت نهایی، بازارهای کوچک شده اقتصادی و مشتریان آگاه‌تر و بصیر با نیازهای منحصربه‌فرد و به‌سرعت در حال تغییر مواجه می‌شوند. کانون زنجیره تأمین از کارایی تولید به رویکردهای هم‌زمان‌سازی همکاری و مشتری‌محوری تغییر کرده است که نیازمند همکاری در سطح بالا در بین تمام شرکای زنجیره تأمین می‌باشد. این موقعیت‌های در حال تغییر بازار، سازمان‌ها را مجبور می‌سازند تا مسیر زنجیره‌های تأمین خود را به‌منظور پاسخ‌گویی بیشتر به این تغییرات عوض کنند. به‌منظور پاسخ‌گویی به چالش‌ها و تقاضاهای محیط تجاری امروز، شرکت‌ها در اجرای استراتژی‌های عملیاتی جدید و تکنولوژی‌ها دچار انقلاب و دگرگونی عظیمی شده [۴].

اصطلاح مدیریت زنجیره تأمین اولین بار در ۱۹۸۲ توسط کوپر مطرح شد [۳] و به‌عنوان یکپارچه‌سازی سیستماتیک و استراتژیک کارکردهای کسب‌وکار، از مصرف‌کننده تا عرضه‌کننده اصلی شرح داده می‌شود [۳]. شورای متخصصان مدیریت زنجیره تأمین<sup>۱</sup>، آن را به‌عنوان ادغام عرضه و تقاضا تعریف کرد و شامل عرضه‌کنندگان، واسطه‌ها، ارائه‌دهنده خدمات شخص ثالث<sup>۲</sup> و مشتریان می‌باشد. همکاری و هماهنگی عرضه‌کنندگان، تولیدکنندگان و مشتریان در زنجیره تأمین شامل هشت فرایند کسب‌وکار با عناوین رابطه با مشتری، خدمات ارائه شده به مشتری، مدیریت تقاضا، تکمیل سفارش، جریان تولید، ارتباط با تأمین‌کننده، توسعه محصول و تجاری کردن و تدارک (لجستیک) معکوس است [۳].

اگرچه واژه مدیریت زنجیره تأمین به طرق مختلف به‌کار برده می‌شود، اما مجموعه ادبیات موضوعی مدیریت زنجیره تأمین شامل ۳ مؤلفه اصلی مشترک با نام فعالیت‌های عرضه و خرید تولیدکنندگان، وظایف لجستیک (تدارکات) و حمل‌ونقل و خدمات باارزش افزوده است. بر



طبق گفته بالو<sup>۲</sup> مدیریت زنجیره تأمین مبنای مزیت رقابتی یک شرکت است و استراتژی زنجیره تأمین منبع درآمد است. علاوه بر این کاربرد مدیریت زنجیره تأمین در شرکتها موجب می شود تا آنها به هزینه‌های عملیاتی پایین، قابلیت اعتماد، خدمات بهتر، کاهش سطح موجودی، کاهش چرخه زمانی سفارشی، کاهش تعداد سفارشات برگشتی، بهبود رضایت مشتری و بهبود مزیت رقابتی کلی [۵] دست پیدا کنند؛ در نهایت هدف مدیریت زنجیره تأمین افزایش کارایی و کاهش ضایعات است تا بهترین ترکیب ممکن از پاسخ‌دهی و کارایی برای بازاری که آن را تغذیه می‌کند، به دست آید. بنابراین محرک‌های این مزایا با عوامل خارجی یا داخلی [۶] ارتباط دارند. مدیریت حمل و نقل، عوامل سازمانی، رقابت بیشتر، رابطه زنجیره‌ای خوب و ارتباط خوب، فناوری اطلاعات جدید، جهانی‌سازی اقتصادی، نوآوری محصول، حمایت دولت و غیره به موفقیت زنجیره تأمین کمک می‌کنند [۶ و ۷]. هر چند این محرک‌ها می‌توانند تا اندازه‌ای مانع برای مدیریت زنجیره تأمین هم ایجاد کنند [۶]، هدف هر زنجیره تأمین، بهبود و بیشینه کردن کل ارزش ایجاد شده و سودآوری آن است و موفقیت آن بر اساس سودآوری کل زنجیره شکل می‌گیرد و نه سود هر جز در مراحل مختلف. لذا در یک زنجیره تأمین، تلاش می‌گردد تا به جای انتقال هزینه‌ها به بخش‌های بالادستی یا پایین‌دستی، شرکت‌ها تشویق شوند تا جریان را در کل زنجیره و با تفکر مشارکتی بهبود بخشند. هرچند اعمال هماهنگی‌های میان بخشی در یک زنجیره تأمین به‌سختی صورت می‌پذیرد. لیکن، ارتباط بلندمدت اجزا زنجیره همواره حائز اهمیت بوده است. برای نگهداری و تقویت این ارتباط، همکاری باید سبب افزایش سودآوری برای تولیدکنندگان، عرضه‌کنندگان و توزیع‌کنندگان گردد [۶].

در نهایت مدیریت زنجیره تأمین عبارت است از مدیریت تمام فعالیت‌های مربوط به انتقال کالاها از مواد خام تا کاربر نهایی که شامل منبع‌گزینی و تأمین، بندی تولید، پردازش سفارش، مدیریت موجودی، انتقال، انبارداری و خدمات مشتری است. همچنین، سیستم‌های اطلاعاتی مورد نیاز برای نظارت و هماهنگی فعالیت‌ها را نیز در بر می‌گیرد [۶].

## ۲-۲- عوامل حیاتی موفقیت

صاحب‌نظران در ادبیات نظری تعاریفی چند از عوامل حیاتی موفقیت ارائه داده‌اند. یکی از تعاریف مشهور، تعریفی است که روکارت (۱۹۷۹) با گرفتن ایده از دانیل (۱۹۶۱)، آنتونی و دیگران (۱۹۷۲) از عوامل حیاتی موفقیت ارائه نموده است در این تعریف عوامل حیاتی موفقیت

عبارت است از «تعداد محدودی از حوزه‌ها که در صورت داشتن نتایج رضایت‌بخش، عملکرد موفق رقابتی را برای سازمان تضمین خواهد نمود». روکارت تاکید می‌کند که این حوزه‌های خاص فعالیت، باید دائماً و به‌دقت توسط سازمان مدیریت شوند [۸]. عوامل حیاتی موفقیت به-عنوان ابزاری برای تعریف نیازهای اطلاعاتی مدیران ارشد مطرح می‌شوند. علاوه بر این، به علت حل و تصحیح مسائل موجود، مدیران اجرایی تلاش کردند تا حیاتی‌ترین و بهترین اطلاعات را از تمام گزارش‌هایی که برای فعالیت‌های عملیاتی موجود سازمان و برای موفقیت آینده آن حیاتی هستند، تعیین و شناسایی کنند [۸]. در کنار این، از عوامل حیاتی موفقیت می‌توان برای توسعه برنامه‌ریزی استراتژیک، تحلیل محیطی و ارزیابی استراتژی استفاده کرد. نه تنها این، بلکه عوامل حیاتی موفقیت برای شناسایی موضوعات مهم و حیاتی در اجرای برنامه-ریزی، کمک به دستیابی به عملکرد سازمانی بهتر، کمک به مدیر برای تخصیص منابع بهتر و همچنین استفاده برای ایجاد دستورالعمل‌هایی جهت نظارت بر فعالیت‌های سازمان نیز اهمیت دارند. در کل می‌توان تأکید کرد که عوامل حیاتی موفقیت ابزار قابل اعتمادی است؛ زیرا مدیران را قادر می‌سازد تا با مشارکت بیشتر به موفقیت بهتر و اهداف استراتژیک دسترسی یابند [۸]. اگر چه عوامل حیاتی موفقیت در ابتدا برای برنامه‌ریزی سیستم اطلاعات مدیریت بود اما مطالعات مختلف از عوامل حیاتی موفقیت خارج از حوزه سنتی آن استفاده کرده‌اند. مطالعات کاربردهای عوامل حیاتی موفقیت را می‌توان در عملیات برون‌سپاری منابع انسانی [۹]، مدیریت دانش [۱۰]، بازاریابی اینترنتی [۱۱]، صنعت توریسم [۱۲]، توسعه محصولات جدید [۱۳]، مدیریت محیطی [۱۴]، بخش دولتی [۱۵] و حتی در آموزش عالی [۱۶] پیدا کرد. این مطالعات مبنی بر عوامل حیاتی موفقیت در سه سطح تحلیل با عناوین، ویژه شرکت، ویژه صنعت و محیط اجتماعی سیاسی اقتصادی به کار برده می‌شوند [۱۷].

در برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، تعریف هدف کاملاً روشن است. اما تعریف کردن عوامل حیاتی موفقیت تا حدودی نا مشخص است [۸] بنابراین، در بسیاری اوقات عوامل حیاتی موفقیت با اهداف سازمان اشتباه گرفته می‌شود. درست است که اهداف و عوامل حیاتی موفقیت در کنار یکدیگر حرکت می‌کنند و برای انجام دادن مأموریت سازمان، به هر دوی آن‌ها نیاز است و نمی‌توان یکی را بدون تاثیرات دیگری در نظر گرفت. زیرا هر دو بخش‌های مکمل برنامه راهبردی سازمان را تشکیل می‌دهند. اهداف عبارت است از نشانگاهی که به‌منظور رسیدن سازمان به مأموریت خود تعیین گردیده است. مهم‌ترین ارتباط میان اهداف و عوامل حیاتی موفقیت آن است که خاستگاه هر دو یکی است. هنگامی که مدیران هدف‌گذاری می‌کنند، به‌طور



ضمنی آنچه را که برای موفقیت در دستیابی به این اهداف نیاز دارند، مدنظر قرار می‌دهند. بنابراین، مدیران به‌صورت آگاهانه عوامل حیاتی موفقیت را در هدف‌گذاری خودشان مدنظر قرار می‌دهند و در نتیجه یک پیوندی میان این دو ایجاد می‌کنند. سازمانی که در دستیابی به اهدافش موفق شود، پیش از آن توانسته است عوامل حیاتی موفقیت خود را نیز کسب نماید، هرچند نحوه کسب این عوامل به‌طور شفاف بیان نشده باشد. ارتباط اساسی دیگر این است که یک هدف سازمان می‌تواند با بیش از یک عامل حیاتی موفقیت مرتبط باشد و از سوی دیگر، یک عامل حیاتی موفقیت می‌تواند در دستیابی به چندین هدف سازمانی تأثیرگذار باشد. رابطه تودرتو و فراوان میان اهداف و عوامل حیاتی موفقیت بر ماهیت وابسته آن‌ها و اهمیت عوامل حیاتی موفقیت در رسیدن به اهداف سازمان دلالت دارد [۸].

### ۳-۲- عوامل حیاتی موفقیت در مدیریت زنجیره تأمین

براساس مطالعات، همکاری و مشارکت به‌عنوان اصلی‌ترین عامل موفقیت زنجیره‌های تأمین، نقشی استراتژیک در ارتباط میان اجزا مستقل زنجیره تأمین دارد. افزایش جریان اطلاعات، کاهش عدم اطمینان، سودمندی کل زنجیره، کنترل بهتر مسیرهای عرضه و توزیع و غیره از دیگر فوایدی است که در نتیجه مشارکت و ارتباط با دیگر اجزا زنجیره، به‌دست می‌آید. مفهوم این مشارکت و همکاری باید صرف‌نظر از هر جز زنجیره، در میان اجزا نیز به‌دقت موردتوجه قرار گیرد. لازمه موفقیت چنین هدفی، بسترسازی و فرهنگ‌سازی مناسب در میان مدیران و کارکنان یک زنجیره است تا نتیجه مطلوب‌تری حاصل گردد [۱۸]. همچنین استفاده مؤثر از سیستم‌های اطلاعاتی در انتقال اطلاعات زنجیره تأمین، به اشتراک‌گذاری دانش و تکنولوژی از جمله فاکتورهای مؤثر در موفقیت زنجیره تأمین ذکر شده‌اند [۱۹].

اعتماد یکی دیگر از عوامل حیاتی موفقیت برای مدیریت زنجیره تأمین است که می‌توان از طریق ایجاد ارتباط دائمی بین شرکا افزایش داد [۱۸]. همچنین در کارها اتفاق نظر بود که یکی از عوامل حیاتی موفقیت در زنجیره تأمین الکترونیکی عامل فناوری اطلاعات است. زیرساختارهای تکنولوژی اعم از سیستم اطلاعاتی بر مبنای وب، تبادل داده الکترونیکی<sup>۴</sup>، زبان فرامتنی قابل توسعه<sup>۵</sup> و برنامه‌ریزی منابع سازمانی و اعتمادپذیری سخت‌افزاری و نرم‌افزاری از جمله ارکان حیاتی برای شکل‌گیری زنجیره تأمین الکترونیکی و ارتباط مؤثر بین اعضای زنجیره تأمین [۱۸] به‌شمار می‌آیند. فناوری اطلاعات همچنین در مطالعات عوامل حیاتی دیگر

مدیریت زنجیره تأمین مانند شراکت در زنجیره تأمین و تطبیق با خدمات تدارکات فناوری اطلاعات و ارتباطات و حمل‌ونقل [۱۸] مدیریت زنجیره تأمین سبز [۱۹]، لجستیک (تدارکات) [۱۸]، زنجیره تأمین انسان دوستانه [۲۰] و زنجیره تأمین چابک [۲۰] آشکار است. اگرچه فناوری اطلاعات عامل اصلی در مطالعات عوامل حیاتی موفقیت در مدیریت زنجیره تأمین است، اما اگر هیچ حمایتی از جانب سازمان دریافت نکند، به هدف مطلوب نخواهد رسید. فناوری اطلاعات و پشتیبانی سازمانی باید به موازات هم باشند [۱۸]، تعهد سازمانی و پشتیبانی تأثیر مثبتی بر عملکرد و بهره‌وری شرکت‌ها دارند، همچنین رضایت مشتری و تخصیص منابع بهتر را افزایش می‌دهند [۱۸]، علاوه بر این، مشارکت سازمانی می‌تواند رابطه شرکت - تأمین‌کننده را بهبود بخشیده و ارزیابی بهتری از تأمین‌کننده ارائه دهد [۲۰]. هر چند پشتیبانی مدیریت ارشد در زنجیره تأمین بی‌ربط خواهد بود، اگر فرهنگ مشارکتی سازمان ضعیف باشد، توسعه استراتژی‌های مؤثر مدیریت زنجیره تأمین و تأکید بر نقاط قوت اصلی از عوامل حیاتی موفقیت مورد بررسی در مطالعات مختلف می‌باشد [۲۱].

کیفیت نیز یکی دیگر از عوامل حیاتی مشترک در مطالعات انجام شده است که مورد تأکید قرار گرفت [۲۱]. بنابراین بر اساس عوامل ذکر شده، مشخص است که بررسی‌های عوامل حیاتی موفقیت در حوزه‌های مدیریت زنجیره تأمین وجود دارند و تکرار عوامل حیاتی موفقیت مختلف در بسیاری از مطالعات مدیریت زنجیره تأمین حکایت از این می‌کند که عوامل حیاتی موفقیت بر اساس حوزه‌های مختلف کارکردهای گوناگون در مدیریت زنجیره تأمین دارند.

### ۳- روش پژوهش و تحلیل داده‌ها

#### ۳-۱- فاز کیفی

روش پژوهش بر اساس اهداف و ماهیت موضوع مورد مطالعه انتخاب می‌شود. در این قسمت، پژوهش دارای رویکرد کیفی بوده و از راهبرد پژوهشی نظریه داده‌بنیاد به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها می‌پردازد و ایده اصلی آن بر این اساس است که نظریه‌پردازی از داده‌های در دسترس ناشی نمی‌شود؛ بلکه بر اساس داده‌هایی از مشارکت‌کنندگان که فرایند را تجربه کرده‌اند، ایجاد یا مفهوم‌سازی می‌شود. در این راهبرد، افراد موجود در محیط مدنظر قرار گرفته و احساسات آن‌ها درک می‌شود. بنابراین در عمل کارآمد است و پیچیدگی‌های بیشتری از فرایند را نشان می‌دهد.



دهد [۲۲]. این روش برخلاف روش‌های قیاسی، مبتنی بر رویکرد استقرایی است. بنابراین نتایج آن با محیط مورد مطالعه هماهنگی بیشتری دارد [۲۳]. در این روش، پژوهش را هرگز از یک نظریه آغاز نمی‌کنند و بعد آن را به اثبات برسانند، بلکه پژوهش از یک دوره مطالعاتی شروع شده و فرصت داده می‌شود تا هرچه متناسب و مربوط به آن است، خود را نشان دهد. از آنجا که این نظریه در داده‌ها بنیان دارد، در قیاس با نظریه‌ای که از مجموعه نظریه‌های موجود اقتباس و تطبیق داده می‌شود، تبیین بهتری ارائه می‌دهد؛ زیرا با موقعیت تناسب بیشتری دارد [۲۲]. داده‌های این پژوهش بر اساس مصاحبه‌های عمیق با ۳۰ نفر از خبرگان در زنجیره توزیع دارویی جمع‌آوری گشت. روش نمونه‌گیری گلوله برفی (ارجاع زنجیره‌ای) است. نمونه‌گیری گلوله برفی یک روش نمونه‌گیری است که واحدهای نمونه، نه تنها اطلاعاتی در مورد خودشان بلکه در مورد واحدهای دیگر جامعه نیز ارائه می‌کنند [۲۵]. در این مطالعه روش گردآوری اطلاعات روش مصاحبه عمیق بوده است که از مصاحبه بیست و دوم به بعد اطلاعات دریافتی، تکرار شده است؛ اما برای اطمینان با وجود تکراری بودن داده‌ها مصاحبه تا مصاحبه سی‌ام ادامه یافت. در این رابطه مصاحبه‌گران به مرور انتخاب شدند. به بیان دیگر، پس از تحلیل هر مصاحبه، با مشخص شدن نقاط مبهم یا ضعف الگو و مقوله‌ها، نفر بعدی با توجه به تخصص مورد نیاز برای رفع و اصلاح نقاط ابهام یا ضعف انتخاب شد. در جدول ۱ شرایط لازم برای نمونه‌گیری آورده شده است.

جدول ۱. شرایط لازم برای نمونه‌گیری

شرایط نمونه‌گیری	شرایط ردیف
حداقل ده سال سابقه کار تخصصی در زنجیره توزیع دارو داشته باشند.	۱
حداقل مدرک تحصیلی فوق لیسانس است.	۲
سازمان‌های منتخب، سازمان‌های برتر در زنجیره تأمین دارویی به شمار می‌آیند.	۳

تحلیل داده‌ها در روش داده‌بنیاد، شامل سه مرحله؛ کدگذاری باز، کدگذاری محوری و انتخابی است.

استراس و کوربین به‌طور خلاصه مراحل زیر را برای تحلیل داده‌ها در روش داده‌بنیاد پیشنهاد می‌کنند:

۱. گردآوری داده‌ها و کدگذاری باز (دسته‌بندی و تشکیل مفاهیم) ۲. کدگذاری محوری



(انتخاب مقوله محوری و مرتبط کردن سایر مقوله‌ها با آن): ۳. تعیین راهبردها (عمل یا تعامل‌های حاصل از پدیده اصلی): ۴. تعیین زمینه (شرایط ویژه مؤثر بر راهبردها): ۵. تشخیص شرایط واسطه‌ای (شرایط عمومی محیطی مؤثر بر راهبردها): ۶. پیامدها (نتایج پدیدار شده در اثر راهبردها) [۲۴].

برای کسب اطمینان از پایایی و روایی پژوهش یا به گفته‌ای دقیق بودن یافته‌ها کرسول و میلر، بازبینی توسط اعضا<sup>۷</sup> و بررسی توسط همکار<sup>۸</sup> را توصیه می‌کنند [۲۲]. بدین منظور، چهار نفر از مشارکت‌کنندگان در مصاحبه، فرایند تحلیل و مقوله‌های به دست آمده را بازبینی و آن‌ها را تأیید کردند. همچنین دو نفر از دانشجویان دکترای مدیریت بازرگانی به اظهار نظر درباره یافته‌ها پرداختند و پس از پیشنهاد و اصلاحات جزئی، آن را تأیید کردند. علاوه بر این، در طراحی ابزار مصاحبه سعی شده است که نظام‌مندی سؤالات رعایت گردد و منبع استخراج سؤالات از پژوهش‌های پیشین باشد. همچنین سعی شده است خبرگان در فرآیند بررسی عوامل حیاتی موفقیت زنجیره تأمین دارویی، به‌عنوان نمونه انتخاب شوند (چرا که در این مرحله تجربه غنی‌تر از نظریه می‌باشد) تا از این طریق پایایی و روایی تحقیق نیز تکمیل‌تر گردد.

### ۲-۳- فاز کمی

در این فاز از ابزار پرسش‌نامه برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. بدین ترتیب که پرسشنامه بر اساس کدهای حاصل از تحلیل بخش کیفی و تطبیق با پژوهش‌های پیشین، تنظیم گردید و در اختیار اساتید و افرادی که تجربه فعالیت در صنعت مربوطه را داشتند، قرار داده شد و سؤالات از لحاظ واضح بودن، مرتبط بودن و ساده بودن مورد بررسی قرار گرفت و مواردی که باعث ایجاد ابهام می‌شد، تصحیح گردید. در نهایت پرسشنامه مورد تأیید با ۱۳۴ گویه، بین مدیران زنجیره توزیع دارویی، توزیع گشت. شایان ذکر است که پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش، از نوع ترکیبی<sup>۹</sup> یا سازنده می‌باشد که در آن، الزاماً، سؤالات با هم همبستگی ندارند و هر کدام از زاویه خاص متغیر مورد نظر را می‌سنجند [۱۰].

به‌منظور آزمون روایی سازه‌های توسعه یافته، نمونه‌گیری، به‌صورت احتمالی و از نوع تصادفی ساده می‌باشد که بر اساس فرمول شارل کوکران، نمونه‌گیری از میان خبرگان شرکت‌های برتر توزیع دارویی که در بررسی عوامل حیاتی موفقیت مؤثرند؛ صورت گرفت. با توجه به آمار اخذ شده به کمک فرمول مورد نظر؛ تعداد حجم نمونه ۴۸۶ می‌باشد.



از طریق نرم‌افزار spss20، داده‌های جمعیت شناختی، مورد تحلیل قرار گرفت و همچنین، پیش‌پردازش‌های لازم داده‌ها، قبل از ورود به مرحله اصلی تحلیل، انجام شد. در مرحله بعد، جهت تحلیل داده‌های پرسشنامه، از نرم‌افزار حداقل مربعات جزئی<sup>۱۰</sup>، به‌عنوان ابزاری برای تحلیل معادلات ساختاری، استفاده می‌گردد [۱۰]. در این فاز روایی پرسشنامه‌های تحقیق، در قالب موارد ذیل بررسی شد:

- بررسی روایی ظاهری از لحاظ نوشتاری توسط خود دانشجو، اساتید راهنما و مشاوران و سه نفر از اعضای نمونه بررسی گردید.

- روایی محتوا، جهت ایجاد اطمینان از وجود تمامی ابعاد و مؤلفه‌ها در گویه‌های پرسشنامه می‌باشد که می‌توانند مفهوم مورد نظر ما را انعکاس دهند؛ در این پژوهش، روایی محتوا، به لحاظ مربوط بودن بر اساس مبنای نظری، وضوح و ساده بودن گویه‌ها و سودمند بودن توسط اساتید راهنما و مشاوران و همچنین دو نفر از افراد نمونه، بررسی و تغییرات لازم اعمال گردید.

- روایی سازه (مدل)، دلالت بر این دارد که نتایج به‌دست آمده از کاربرد گویه‌های پرسشنامه، تا چه حد با تئوری‌هایی که آزمون بر اساس آن‌ها طراحی شده، سازگاری دارد. این روایی شامل روایی همگرا و واگرا می‌باشد.

- روایی همگرا، به این اشاره می‌کند که هر سؤال، با مجموعه خودشان همگرایی داشته باشد. یعنی شاخص‌های اندازه‌گیری هرمتغیر باید با هم همبستگی داشته باشند.

- روایی واگرا، بدین معنی که شاخص‌های هر متغیر، باید از شاخص‌های متغیرهای دیگر افتراق داشته باشد یا اصطلاحاً قابل تشخیص باشد که به آن روایی افتراقی یا تشخیصی می‌گویند. در این پژوهش روایی به کمک سه آزمون روایی نومولوژیک (روایی قانونی)، آزمون معناداری وزن‌ها جهت بررسی روایی همگرا و آزمون تورش یا تورم واریانس برای روایی واگرا (تشخیصی) انجام می‌گیرد [۱۰].

- پایایی داده‌ها از طریق شاخص بررسی اعتبار اشتراک<sup>۱۱</sup> مشخص می‌شود [۱۰].

#### ۴- یافته‌های پژوهش

همان‌طور که اشاره شد، فاز اول پژوهش شامل طراحی و تبیین مدل عوامل حیاتی موفقیت در زنجیره تأمین شرکت‌های برتر توزیع دارویی می‌باشد. در این مرحله نتایج حاصل از تحلیل

داده‌های مصاحبه با استفاده از روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی در قالب مقوله‌های اصلی، مقوله‌های فرعی (مؤلفه) و شاخص‌ها ارائه شده است.

با توجه به مدل پارادایمی نظریه داده‌بنیاد، ۶ مقوله اصلی علی، محوری، راهبردی، پیامدی، زمینه‌ای و واسطه‌ای (مداخله‌گر)، به‌منظور تشکیل نظریه عوامل حیاتی موفقیت زنجیره تأمین شرکت‌های توزیع دارویی، لازم و ضروری تشخیص داده شد که این مقوله‌ها مکمل یکدیگر هستند. منظور از مقوله علی، رویدادهایی هستند که به وقوع یا گسترش پدیده‌ای می‌انجامد؛ مقوله محوری، همواره در داده‌ها ظاهر می‌شود و تمامی مقوله‌های اصلی دیگر به آن مرتبط هستند؛ منظور از مقوله راهبردی، شیوه‌هایی برای کنترل، اداره و برخورد با پدیده محوری است؛ مقوله زمینه‌ای، نشانگر زنجیره‌ای از شرایط محیطی هستند که راهبرد را تحت تأثیر قرار می‌دهند و مقوله‌های واسطه‌ای یا مداخله‌گر نیز، زنجیره‌ای از شرایط خاص هستند که راهبرد را تحت تأثیر قرار می‌دهند. حال با توجه به این منطق، بر اساس کدهای باز (شاخص‌ها) حاصل از مصاحبه‌ها، مقولات فرعی (مؤلفه‌ها) استخراج و با توجه به مقوله‌های اصلی مدل، ارتباط بین آن‌ها مشخص شد.

مؤلفه‌های شرایط علی، شامل سه مقوله؛ پشتیبانی و تعهد مدیریت ارشد، توسعه سرمایه انسانی و مکانیزم‌های سازمانی است. مقوله محوری، در این پژوهش، شامل؛ توسعه استراتژی مدیریت زنجیره توزیع دارویی می‌باشد. مؤلفه‌های مقوله راهبرد، شامل؛ اعتمادسازی در بین اعضا زنجیره توزیع دارو، مدیریت تقاضاهای مشتریان (داروخانه‌ها)، تسهیم اطلاعات بین اعضا زنجیره توزیع دارو، انعطاف‌پذیری زنجیره توزیع، شراکت مؤثر با اعضا زنجیره توزیع دارو و تمرکز بر مشتریان است. مؤلفه توسعه زیرساخت‌ها و کاربردهای فناوری اطلاعات در مقوله زمینه‌ای جای دارد و مقوله واسطه‌ای، شامل؛ الزامات قانونی می‌باشد و در آخر، پیامد توسعه استراتژی با شاخص مزیت رقابتی پایدار مشخص می‌گردد که خود شامل سه مقوله نوآوری، افزایش کیفیت توزیع محصولات و افزایش کارایی نظام توزیع می‌باشد.

شایان ذکر است، نمونه جدول خروجی تحلیل کیفی، که مشتمل بر کلیه ۶ مقوله اصلی، ۱۵ مقوله فرعی و ۱۳۴ شاخص حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها می‌باشد، نشان داده شده است (جدول ۲).



جدول ۲. نمونه مقوله‌های اصلی، مقوله‌های فرعی و شاخص‌ها در کد گذاری مصاحبه‌ها

مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه شاخص	
مقوله علی	پشتیبانی و تعهد مدیریت ارشد	موردتوجه قراردادن اهداف بلندمدت از سوی مدیران ارشد و میانی مشارکت مستقیم مدیران عالی در تعبیر، تفسیر و تجزیه و تحلیل اطلاعات زنجیره توزیع دارو	
	توسعه سرمایه انسانی	وفاداری و رضایت شغلی بالای کارکنان زنجیره توزیع وجود خلاقیت و ابتکار و قدرت بالای تجزیه و تحلیل در کارکنان	
	مکانیزم های سازمانی	وجود مکانیزمی به منظور انتخاب عرضه‌کننده مناسب در سیستم مدیریت زنجیره توزیع شرکت دارو تحویل به موقع داروهای خریداری شده به انبارهای مرکزی شرکت توزیعی جهت توزیع در بین داروخانه‌ها	
	مقوله محوری	توسعه استراتژی مدیریت زنجیره توزیع دارویی	برخورداری شرکت از استراتژی‌های منابع انسانی تأثیرگذار بر مدیریت زنجیره توزیع برخورداری شرکت از استراتژی قیمت‌گذاری برای کالاهای فاسدشدنی در سیستم زنجیره توزیع
		اعتمادسازی در بین اعضای زنجیره توزیع دارو	برقراری تماس مستمر با اعضای زنجیره توزیع ایجاد تیم‌های زنجیره توزیع دربرگیرنده اعضای از شرکت‌های مختلف (تأمین‌کننده دارو، مشتری دارو و ...)
	مقوله راهبردی	مدیریت تقاضاهای مشتریان (داروخانه‌ها)	مدیریت تقاضا یا درخواست در زنجیره توزیع دارو با توجه به سفارش مشتریان
تسهیم اطلاعات بین اعضای زنجیره توزیع دارو		لزوم دخالت و تصمیم‌گیری چند واحد یا مدیر از لحظه دریافت کالا تا رساندن آن به خرده‌فروش (داروخانه)	
		مشارکت اطلاعاتی تمامی افراد و واحدها در زنجیره توزیع برای داشتن راندمان کاری بهتر در زنجیره توزیع	
شراکت مؤثر با اعضا زنجیره توزیع دارو		مشارکت مدیران عالی شرکت در تصمیمات مربوط به تأمین منابع توزیع‌کنندگان ابلاغ نیازهای استراتژیک آینده شرکت به توزیع‌کنندگان دارو	
انعطاف‌پذیری در زنجیره توزیع دارویی		انعطاف‌پذیری در پاسخ به تغییرات غیرمنتظره تقاضاها (توان بالای شرکت در پاسخگویی به تقاضاهای غیرمنتظره داروخانه‌ها)	
		تطبیق‌پذیری با شرایط جدید محیطی (ایجاد تغییرات در زنجیره توزیع حال حاضر برای اطمینان از آینده‌ای مطلوب برای شرکت)	

مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه شاخص
	تمرکز بر مشتریان دارویی	برخورد یکسان با تمامی مشتریان و برخورد خاص با مشتریان ویژه (ارائه خدمات با استاندارد قابل قبول برای تمامی داروخانه‌ها و ارائه خدمات ویژه به داروخانه‌های خاص)
		امکان سفارش مستقیم اجناس (دارو) از ستاد مرکزی (شعبه مرکزی) توسط داروخانه‌ها
مقوله زمینه‌ای	توسعه زیرساخت‌ها و کاربردهای فناوری اطلاعات	به‌کارگیری ابزارها، فناوری‌ها و نرم‌افزارهای تخصصی
		افزایش قابلیت‌های سیستم‌های تأمین به‌هنگام شرکت
مقوله واسطه‌ای	الزامات قانونی	فرصت‌های ایجاد شده برای زنجیره توزیع توسط قوانین و مقررات وضع شده از سوی قانون‌گذاران
		محدودیت‌های ایجاد شده برای زنجیره توزیع توسط قوانین و مقررات وضع شده از سوی قانون‌گذاران
مقوله پیامد (مزیت رقابتی پایدار)	نوآوری در زنجیره توزیع دارو	وجود مزیت‌های اجتماعی نوآورانه در زنجیره تأمین پایدار در قالب معیارهای رقابتی از قبیل: زمان و سرعت جلب رضایت مشتریان (داروخانه‌ها)
		در نظر گرفتن جنبه اقتصادی نوآورانه در زنجیره توزیع
		در نظر گرفتن نوآوری در جنبه زیست محیطی زنجیره توزیع در قالب معیارهایی از قبیل تصویرسبزی و توجه به ضایعات کسب‌وکار
	افزایش کیفیت توزیع محصولات دارویی	قابل بررسی بودن سطح موجودی داروهای فاسد شدنی (نزدیک بودن به تاریخ انقضاء) در انبارها
		نگهداری داروها در انبار صحیح، زمان درست و موقعیت قابل فروش
	افزایش کارایی نظام توزیع دارویی	هزینه ماهیانه پایین اجاره کردن خودروهای پخش دارو در سطح کشور
		مطلوب بودن سرمایه اختصاص داده شده برای خرید مالکیت خودروهای پخش دارو در سطح کشور

در فاز دوم، به‌منظور آزمون مدل استخراج شده از مرحله کیفی داده‌های گردآوری شده توسط پرسشنامه پژوهش بررسی و نتایج تحلیل داده‌ها توسط یک مدل چندبعدی و سیستماتیک عوامل حیاتی موفقیت زنجیره توزیع دارویی ارائه می‌گردد. در این مرحله بر اساس مدل استخراجی از طریق مصاحبه با خبرگان فرضیه‌های زیر استخراج و موردبررسی قرار گرفت (جدول ۳).



جدول ۳. آزمون معناداری ضرایب مسیر (معناداری فرضیات)

فرضیات	ضریب مسیر (B)	معناداری ضریب (T-) (VALUE)	نتیجه
H1. عوامل علی بر توسعه استراتژی مدیریت زنجیره توزیع دارویی تأثیر می‌گذارد.	۰/۷۶۱	۳۰/۶۷۲	پیش‌بینی می‌شود، به احتمال ۹۹٪ فرضیه مورد نظر تأیید می‌گردد.
H1a. توسعه سرمایه انسانی بر عوامل علی تأثیر می‌گذارد.	۰/۹۵۶	۱۷۰/۰۲۲	پیش‌بینی می‌شود، به احتمال ۹۹٪ فرضیه مورد نظر تأیید می‌گردد.
H1b. مکانیزم‌های سازمانی بر عوامل علی تأثیر می‌گذارد.	۰/۸۸۱	۴۲/۸۴۸	پیش‌بینی می‌شود، به احتمال ۹۹٪ فرضیه مورد نظر تأیید می‌گردد.
H1c. پشتیبانی و تعهد مدیریت ارشد بر عوامل علی اثر می‌گذارد.	۰/۸۵۶	۳۳/۰۹۹	پیش‌بینی می‌شود، به احتمال ۹۹٪ فرضیه مورد نظر تأیید می‌گردد.
H2. توسعه استراتژی مدیریت زنجیره توزیع دارویی بر عوامل راهبردی تأثیرگذار می‌باشد.	۰/۷۲۲	۲۵/۹۹۸	پیش‌بینی می‌شود، به احتمال ۹۹٪ فرضیه مورد نظر تأیید می‌گردد.
H2a. اعتمادسازی در بین اعضا زنجیره توزیع دارو بر عوامل راهبردی تأثیر می‌گذارد.	۰/۷۷۲	۲۶/۸۴۴	پیش‌بینی می‌شود، به احتمال ۹۹٪ فرضیه مورد نظر تأیید می‌گردد.
H2b. مدیریت تقاضاهای مشتریان (داروخانه‌ها) بر عوامل راهبردی تأثیر می‌گذارد.	۰/۸۰۴	۲۶/۳۵۹	پیش‌بینی می‌شود، به احتمال ۹۹٪ فرضیه مورد نظر تأیید می‌گردد.
H2c. تسهیم اطلاعات بین اعضا زنجیره توزیع دارو بر عوامل راهبردی تأثیر می‌گذارد.	۰/۷۸۲	۲۷/۸۸۵	پیش‌بینی می‌شود، به احتمال ۹۹٪ فرضیه مورد نظر تأیید می‌گردد.
H2d. شراکت مؤثر با اعضا زنجیره توزیع دارو بر عوامل راهبردی تأثیر می‌گذارد.	۰/۹۲۳	۸۳/۹۳۰	پیش‌بینی می‌شود، به احتمال ۹۹٪ فرضیه مورد نظر تأیید می‌گردد.
H2e. انعطاف‌پذیری در زنجیره توزیع دارو بر عوامل راهبردی تأثیر می‌گذارد.	۰/۷۵۵	۲۲/۸۴۳	پیش‌بینی می‌شود، به احتمال ۹۹٪ فرضیه مورد نظر تأیید می‌گردد.
H2f. تمرکز بر مشتریان دارویی بر عوامل راهبردی تأثیر می‌گذارد.	۰/۸۹۰	۴۸/۴۲۰	پیش‌بینی می‌شود، به احتمال ۹۹٪ فرضیه مورد نظر تأیید می‌گردد.
H3. راهبردهای توسعه استراتژی مدیریت زنجیره توزیع دارویی بر مزیت رقابتی پایدار تأثیر می‌گذارد.	۰/۸۹۰	۶۲/۳۹۱	پیش‌بینی می‌شود، به احتمال ۹۹٪ فرضیه مورد نظر تأیید می‌گردد.
H3a. نوآوری در زنجیره توزیع دارو بر مزیت رقابتی پایدار تأثیر می‌گذارد.	۰/۸۰۵	۲۴/۶۵۶	پیش‌بینی می‌شود، به احتمال ۹۹٪ فرضیه مورد نظر تأیید می‌گردد.

نتیجه	معناداری ضریب T- (VALUE)	ضریب مسیر (B)	فرضیات
پیش‌بینی می‌شود، به احتمال ۹۹٪ فرضیه مورد نظر تأیید می‌گردد.	۹۳/۱۴۳	۰/۹۴۲	<b>H3b</b> . افزایش کیفیت توزیع محصولات دارویی بر مزیت رقابتی پایدار تأثیر می‌گذارد.
پیش‌بینی می‌شود، به احتمال ۹۹٪ فرضیه مورد نظر تأیید می‌گردد.	۱۰۳/۰۳۲	۰/۹۳۴	<b>H3c</b> . افزایش کارایی نظام توزیع دارویی بر مزیت رقابتی پایدار تأثیر می‌گذارد.

آزمون مدل به دست آمده از فاز کیفی در قالب آزمون‌های معناداری فرضیات، آزمون مربع  
آر<sup>۲</sup>، آزمون کیفیت مدل ساختاری و آزمون نکویی برازش در جدول ۴ بررسی می‌گردد.

جدول ۴. پایایی و روایی متغیرها

متغیرهای پژوهش	R <sup>2</sup>	شاخص بررسی اعتبار حشو یا افزونگی Q <sup>2</sup> (CV-Redundancy)	شاخص بررسی اعتبار اشتراک CV-Communality
مزیت رقابتی پایدار	۰/۷۹۳	۰/۴۱۴	۰/۵۲۷
مدیریت تقاضاهای مشتریان (داروخانه‌ها)	۰/۶۴۷	۰/۴۱۱	۰/۶۴۶
انعطاف‌پذیری در زنجیره توزیع دارویی	۰/۵۷۰	۰/۲۸۳	۰/۴۷۹
توسعه سرمایه انسانی	۰/۹۱۵	۰/۴۵۷	۰/۵۰۲
افزایش کیفیت توزیع محصولات دارویی	۰/۸۸۷	۰/۵۵۹	۰/۶۱۶
راهبردهای توسعه استراتژی در مدیریت زنجیره توزیع دارویی	۰/۵۲۱	۰/۱۸۶	۰/۳۸۵
اعتماد سازی در بین اعضای زنجیره توزیع دارویی	۰/۵۹۶	۰/۲۸۳	۰/۴۶۹
عوامل عملی		۰/۴۶۰	۰/۴۶۰
پشتیبانی و تعهد مدیریت ارشد	۰/۷۳۴	۰/۴۲۸	۰/۶۰۳
تمرکز بر مشتریان دارویی	۰/۷۹۲	۰/۴۱۵	۰/۵۲۵
توسعه استراتژی مدیریت زنجیره توزیع دارویی	۰/۵۸۰	۰/۳۲۹	۰/۵۷۵
افزایش کارایی نظام توزیع دارویی	۰/۸۷۳	۰/۵۷۳	۰/۶۴۳
تسهیم اطلاعات بین اعضا زنجیره توزیع دارویی	۰/۶۱۱	۰/۳۱۴	۰/۵۲۷



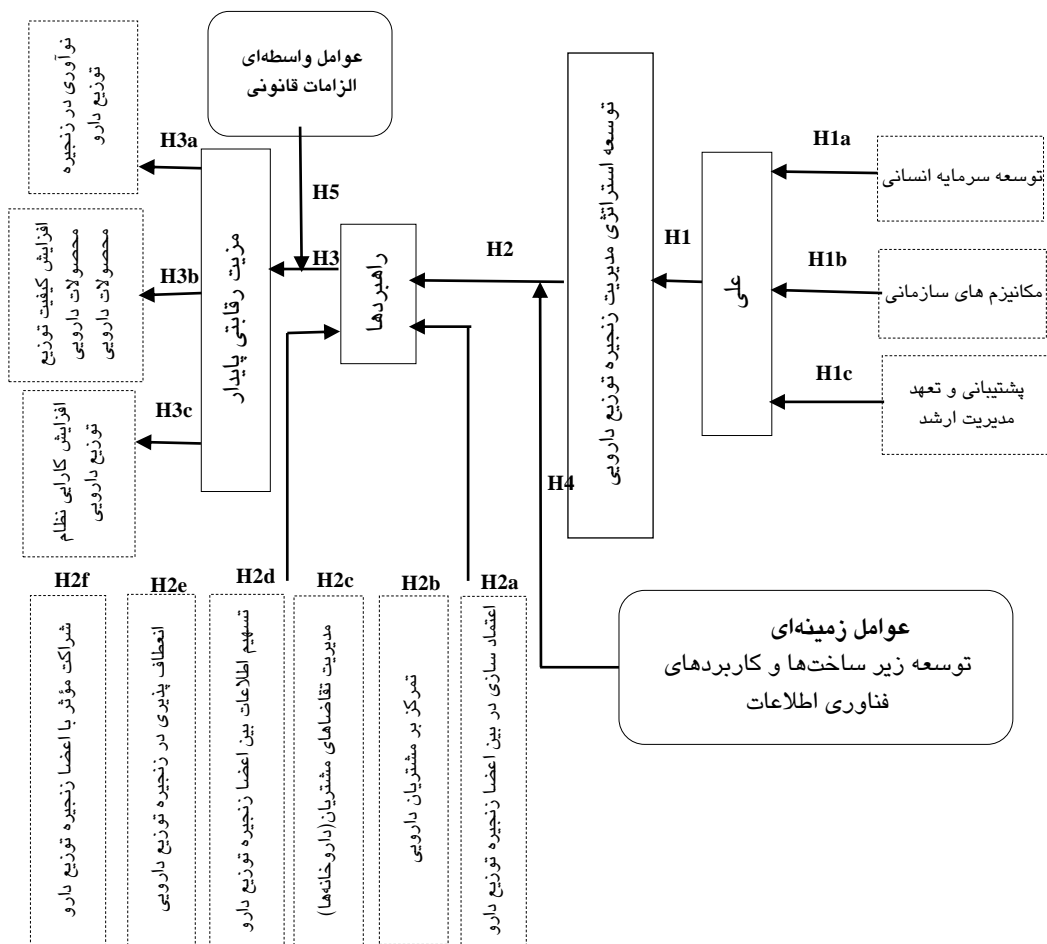
متغیرهای پژوهش	R <sup>2</sup>	شاخص بررسی اعتبار حشو یا افزونگی	CV-Communality شاخص بررسی اعتبار اشتراک
نوآوری در زنجیره توزیع دارو	۰/۶۴۸	۰/۴۰۰	۰/۶۴۸
شراکت مؤثر با اعضا زنجیره توزیع دارو	۰/۸۵۳	۰/۴۸۷	۰/۵۷۳
مکانیزم های سازمانی	۰/۷۷۷	۰/۴۷۰	۰/۶۱۰

آزمون نیکویی برازش، نشان دهنده این است که مدل پژوهش در واقعیت تا چه اندازه قابلیت اجرا شدن را دارد. مدل پژوهش مقدار ۵۷۷ را کسب نموده که در حد قوی است.

## ۵- بحث و نتیجه گیری

در بازار جهانی کاملاً رقابت‌گرای امروزی، مدیریت زنجیره تأمین مولد، نقش اصلی ایفا می‌کند و به‌عنوان عامل کلیدی برای مزیت رقابتی پایدار پذیرفته می‌شود [۲۳]. کوتاه شدن دوره عمر محصول، افزایش رقابت و نیازهای متغیر مشتریان، موجبات تحول در رویکرد سنتی مدیریت تدارکات به مدیریت نوین زنجیره تأمین را فراهم آورده است. در دنیای نوین صنعتی، هر نوع اقدام به‌منظور کاهش هزینه‌های تولید، تلاشی مؤثر و کارآمد به‌شمار می‌آید [۱۳]. مدیریت زنجیره تأمین، یکی از رویکردهای مؤثر و کارآمد است که موجبات کاهش هزینه تولید و زمان انتظار را فراهم می‌آورد. بر این اساس، در پژوهش حاضر در تلاش جهت پاسخگویی به این سؤال که "مدل عوامل حیاتی موفقیت در زنجیره تأمین شرکت‌های برتر توزیع دارویی کدام است؟" با ذی-نفعان مصاحبه شد و بعد از تحلیل داده‌های مصاحبه، بر اساس منطق نظریه داده‌بنیاد و تدوین چارچوب اولیه عوامل حیاتی موفقیت، فاز کمی و تحلیل عاملی تأییدی به‌منظور بهبود و تعیین روایی مدل اجرا شد و ماحصل آن بعد از بازنگری، ارائه مدل نهایی زیر گشت (شکل ۱).





شکل ۱. فرضیه‌های تحقیق

مطابق با مدل به‌دست آمده در این پژوهش به بررسی نقش توزیع در زنجیره تأمین دارویی پرداخته شده است، همچنین در این مدل، در بخش توزیع روابط زیر بین مؤلفه‌ها (عوامل حیاتی موفقیت) برقرار می‌باشد (شکل ۱).



با توجه به نظریه عوامل حیاتی موفقیت در زنجیره توزیع دارو، تعهد و پشتیبانی مدیریت ارشد برای حمایت از به کار بردن عوامل حیاتی موفقیت و ایجاد فرهنگ مشارکتی ضروری است. همچنین تمرکز بر مکانیزم‌های سازمانی و توسعه سرمایه انسانی کارآمد در شکل‌گیری پدیده‌ای به نام توسعه استراتژی در زنجیره توزیع دارویی لازم است.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد، توسعه استراتژی زنجیره توزیع دارویی با تأثیر بر اعتمادسازی در بین اعضا زنجیره توزیع دارو، مدیریت تقاضاهای مشتریان (داروخانه‌ها)، تسهیم اطلاعات با اعضا زنجیره توزیع دارو، شراکت مؤثر با اعضا زنجیره توزیع دارو، تمرکز بر مشتریان دارویی و انعطاف‌پذیری در زنجیره توزیع دارو، مسیر را برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار هموار می‌کند. برای اجرای موفق راهبردهای اصلی و فرعی عوامل حیاتی موفقیت زنجیره تأمین باید خط‌مشی‌های مکملی برای بهبود شرایط زمینه‌ای مد نظر قرار داد و همچنین به بسترهای مورد نیاز مانند توسعه زیرساخت‌ها و کاربردهای فناوری اطلاعات توجه نمود. شرایط واسطه‌ای، «الزامات قانونی» شرایط ویژه مؤثر برای بروز پیامدها هستند که باید مورد توجه قرار گیرند. در نهایت، پیامد راهبردهای توسعه استراتژی، نوآوری در زنجیره توزیع دارویی، افزایش کیفیت توزیع محصولات دارویی، افزایش کارایی نظام توزیع دارویی و در کل مزیت رقابتی پایدار برای زنجیره توزیع دارویی است.

با توجه به موارد به دست آمده از این پژوهش کاربردهای عمده‌ای در حوزه نظری و عملی محرز شده است. از این رو، با در نظر گرفتن مقوله محوری توسعه استراتژی در زنجیره توزیع دارویی، مدیریت نیاز به انتخاب استراتژی‌هایی دارد که بر نیازهای مشتری، رهبری هزینه و کیفیت جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و موفقیت تجاری متمرکز باشند. در حوزه مدیریت زنجیره توزیع، عوامل حیاتی موفقیت زنجیره توزیع وجود دارند که از این استراتژی‌ها حمایت می‌کنند و این‌ها اولویت‌هایی هستند که مدیریت باید بر آن‌ها متمرکز شود. در این مطالعه، عوامل حیاتی موفقیت مناسب زنجیره توزیع دارویی شناسایی شده و می‌توان از آن‌ها به عنوان اولین گام برای مدیریت جهت بازنگری و بهبود استراتژی‌های شرکت و رقابتی شدن زنجیره توزیع دارویی استفاده کرد. از این رو محققان می‌توانند پژوهش‌های آتی را بهتر درک کنند، در صورتی که عوامل حیاتی موفقیت زنجیره تأمین مشخص شده را بتوان به مزیت رقابتی پایدار و موفقیت تجاری نسبت داد. همچنین می‌توان بین شرکت‌های توزیع دارویی مختلف مقایسه‌ای انجام داد تا مشخص شود که آیا عوامل حیاتی موفقیت در کشورهای مختلف شبیه هم هستند یا متفاوت هستند. این یادگیری می‌تواند به شرکت‌های توزیع دارویی مختلف

جهت توسعه استراتژی‌های زنجیره تأمین که منجر به مزیت رقابتی پایدار و موفقیت تجاری می‌شود، کمک کند. در مطالعات آتی درک اهمیت جایگاه عامل فرهنگ از لحاظ ارزش‌های درک شده در زمینه مسائل زیست‌محیطی و توسعه زیرساخت‌های فناوری مورد توجه بیشتر قرار گیرد.

#### ۶- پی‌نوشت‌ها

1. The Council of Supply Chain Management Professionals(CSCMP)
2. third –party service providers(3PL)
3. Ballou
4. Electronic Data Interchange(EDI)
5. extensible Markup Language(XML)
6. agile SCM
7. Member checking
8. peer debriefing
9. Formative
10. Smart Partial Least Squares Regression(Smart PLS)
11. Communalilty
12. R2

#### ۷- منابع

- [1] Ahmad, H., Francis, A., Zairi, M “*Business Process Reengineering: Critical Success Factors in Higher Education*”, Business Process Management Journal, Vol. 13, No. 3, 2007, pp. 451-469.
- [2] Ballou, R. H “*The Evolution and Future of Logistics and Supply Chain Management*”, European Business Review, Vol. 19, No. 4, 2007, pp. 332-348.
- [3] Cheng, C. C. J., Shiu, E. C “*Critical Success Factors Of New Product Development in Taiwan's Electronics Industry*”, Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, Vol. 20, No. 2, 2008, pp. 174-189.
- [4] Cooper, M.C., D.M.LAMBERT Ana J.D.Pagh” *Supply chain management: more than a new name for logistics*”, the international Journal of logistics Management, vol.8, No.1, 1997; 1-14.



- [5] Corbin, J., & Strauss, A. "Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory", Sage publications, 2014, 143-152.
- [6] Creswell, J. W. "Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research" (2nd edition). Pearson College Division, 2005, 396.
- [7] Danaee, F. H. & Eslami, a. "Discovering Theory of Organizational Indifference: A Grounded Theory Strategy". European Journal of Scientific Research, Vol 40, No 3, 2010 450-460.
- [8] Getz, D., Brown, G. "Critical Success Factors for Wine Tourism Regions: A Demand Analysis", Tourism Management, Vol. 27, No. 1, 2006, pp. 146-158.
- [9] Gunasekaran, A., Lai, K., and Cheng TCE. "Responsive supply chain: A competitive strategy in a networked company". Omega, 36, 2008, 459.
- [10] Hair, J.F., Sarstedt, M., Pieper, T., Ringle, C.M., (2012), "The Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Strategic Management Research : A Review of Past Practices and Recommendations for Future Applications", Long Range Planning (LRP), Volume 45, Issue 5-6, pp. 320-340.
- [11] Hindle, J. "HR Outsourcing in Operation: Critical Success Factors", Human Resource Management International Digest, Vol. 13, No. 3, 2005, pp. 39-42.
- [12] Kumar, R., Singh, R., & Shankar, R. "Critical success factors for implementation of supply chain management in Indian small and medium enterprises and their impact on performance" Indian Institute of management Bangalore, 27, 2015, pp. 92-104.
- [13] Lee, D.H. "The impact of supply chain innovation on organizational performance": An empirical study in the health care organization: PhD thesis, University of Nebraska-Lincoln, 1 January, 2011, pp. 18-26.
- [14] Leidecker, J. K., Bruno, A. V. "Identifying and Using Critical Success Factors", Long Range Planning, Vol. 17, No. 1, 1984, pp. 23-32.
- [15] Lin, C., Kuei, C. H., Chai, K. W. "Identifying Critical Enablers and Pathways to

- High Performance Supply Chain Quality Management*”, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 33, No. 3, 2013, pp. 347-370.
- [16] Lönngren, H-M., Rosenkranz, C., Kolbe, H “*Aggregated Construction Supply Chains: Success Factors in Implementation of Strategic Partnerships*”, Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 15, No. 5, 2010, pp. 404-411.
- [17] Rockart J, Chief Executives Define Their Own Information Needs. In: Harvard Business Review March/April, 1979, pp 81-92.
- [18] Rosacker, K. M. and Olson, D. L “*Public Sector Information System Critical Success Factors*”, Transforming Government: People, Process and Policy, Vol. 2, No. 1, 2008, pp. 60-70.
- [19] Routroy, S., Pradhan, S. K “*Evaluating the Critical Success Factors of Supplier Development: A Case Study*”, Benchmarking: An International Journal, Vol. 20, No. 3, 2013, pp. 322-341.
- [20] Thakkar, J., Kanda, A., Deshmukh, S. G “*Supply Chain Issues in SMEs: Select Insights from Cases of Indian Origin*”, Production Planning & Control, Vol. 24, No. 1, 2013, pp. 47-71.
- [21] Thoo, A. C., Huam, H. T., Yusoff, R. M., Rasli, A. M., Hamid, A. B. A “*Supply Chain Management: Success Factors from the Malaysian Manufacturer’s Perspective*” African Journal of Business Management, Vol. 5, No. 17, 2011, pp. 7240-7247.
- [22] Walker, H., Di Sisto, L., McBain, D “*Drivers and Barriers to Environmental Supply Chain Management Practices: Lessons from the Public and Private Sectors*”, Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 14, No. 1, 2008, pp. 69-85.
- [23] White, AD and Mohdzain, Mb “*An innovative model of supply chain management: single case study in the electronic sector*. International Information technology and Management, 8, 2009, pp.69-84.
- [24] Wong, K. Y “*Critical Success Factors for Implementing Knowledge Management*

*in Small and Medium Enterprises*”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105, No. 3, 2005, pp. 261-279.

- [25] Zutshi, A., Sohal, A. S “*Adoption and Maintenance of Environmental Management Systems: Critical Success Factors*”, *Management of Environmental Quality: An International Journal*, Vol. 15, No. 4, 2004 pp. 399-419.