

20.1001.1.23830891.1400.15.2.6.3



doi:10.30497/SMT.2022.241351.3267

*Bi-quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought),  
Research Article, Vol. 15, No. 2 (Serial 30) Fall & Winter 2021*

## **Performance of Commercialization strategy, Acquisition and Merger; Design and Explanation of Model in Iranian Biopharmaceutical Industry**

Roya Shakeri \*

Received: 31/07/2021

Accepted: 07/03/2022

### **Abstract**

Medical or therapeutic biotechnology is the development of research tools, diagnosis, development and delivery of drugs and vaccines through the use of cellular systems or processes and biological molecules. A very important strategic choice of technology-oriented enterprises in the biopharmaceutical industry is the commercialization strategy. The strategy of purchasing and merging as one of the strategies for commercialization and biomedical drugs has been given less consideration in research than other strategies. The purpose of this study is to design a comprehensive model of commercialization strategy, merge and acquisition in the country's biopharmaceutical industry based on a consecutive qualitative-quantitative mixed approach. To analyze the research literature, the meta synthesis method and for content validation of the proposed model, the group modeling technique based on experts' opinions, and in the quantitative section, the survey strategy and the partial least squares technique have been used. The results showed that among the seven categories of predictors including resource complementarity, information asymmetry, experience of alliance between buyer and purchased company, related purchasing experience, cultural, geographical, and business proximity, knowledge and resource transfer (functional, operational, and managerial) and integration process and performance category as the consequence of this strategy, in the biopharmaceutical industry of the country, the only predictor is the complementarity of resources for companies active in this industry.


### **Keywords**

Commercialization Strategy; Merge and Acquisition; Meta Synthesis; Group Modeling; Biopharmaceutical Industry; Iran.

---

\* Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.

Shakeri.roya@iausdj.ac.ir

 0000-0002-2087-4667



دو فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله پژوهشی  
سال پانزدهم، شماره دوم (پیاپی ۳۰)، پاییز و زمستان ۱۴۰۰، صص. ۲۳۷-۲۷۰

## عملکرد راهبرد تجاری سازی خرید و ادغام؛ طراحی و تبیین الگو در صنعت داروهای زیستی ایران

رؤیا شاکری \*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۰۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۱۶  
مقاله برای اصلاح به مدت ۱۵ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.


 10.30497/SMT.2022.241351.3267

### چکیده

زیست فناوری پزشکی یا درمانی به توسعه ابزارهای تحقیقاتی، تشخیص، توسعه و تحویل داروها و واکنشها از طریق استفاده از سیستمها یا فرآیندهای سلولی و مولکولهای زیستی اختصاص دارد. یک انتخاب راهبردی بسیار مهم بنگاههای فناوری محور در صنعت داروهای زیستی، راهبرد تجاری سازی است. راهبرد خرید و ادغام به عنوان یکی از راهبردهای تجاری سازی داروهای زیستی در مقایسه با دیگر راهبردها کمتر در ادبیات پژوهش مورد توجه و تدقیق واقع شده است. هدف پژوهش حاضر، طراحی مدل جامع راهبرد تجاری سازی خرید و ادغام در صنعت داروهای زیستی کشور بر مبنای رویکرد آمیخته متوالی کیفی - کمی است. برای تحلیل ادبیات پژوهش از روش فراترکیب و برای اعتبارسنجی محتوایی مدل پیشنهادی از تکنیک مدلسازی گروهی بر مبنای نظر خبرگان و در بخش کمی بر اساس راهبرد پیمایش و از تکنیک حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. نتایج نشان داد از بین هفت مقوله پیشین شامل؛ مکمل بودن منابع، عدم تقارن اطلاعاتی، تجربه ائتلاف بین خریدار و شرکت خریداری شده، تجربه خرید مرتبط، نزدیکی فرهنگی، جغرافیایی، و کسب و کار، انتقال دانش و منابع (کارکردی، عملیاتی و مدیریتی) و فرآیند یکپارچگی و مقوله عملکرد به عنوان پیامد این راهبرد، در صنعت داروهای زیستی کشور تنها مقوله مکمل بودن منابع برای شرکت های فعال در این صنعت به عنوان عامل پیشین مطرح است.


### واژگان کلیدی

راهبرد تجاری سازی خرید و ادغام؛ فراترکیب؛ مدلسازی گروهی؛ صنعت داروهای زیستی؛ ایران.

 20.1001.1.23830891.1400.15.2.6.3

\* استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد سمنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنجان، ایران.

Shakeri.roya@iausdj.ac.ir

 0000-0002-2087-4667

#### مقدمه

زیست‌فناوری به‌عنوان فرآیند به‌کارگیری تکنیک‌ها و دانش بیولوژیکی برای توسعه محصولات و خدمات تعریف شده است. تکنیک‌هایی که از ارگانسیم‌های زنده برای ساخت یا اصلاح محصولات، بهبود گیاهان یا حیوانات، یا از توسعه میکرو ارگانسیم‌ها به‌منظور خاصی استفاده می‌کنند. زیست‌فناوری پزشکی یا درمانی به ایجاد و گسترش ابزارهای تحقیقاتی، تشخیص، توسعه و تحویل داروها و واکسن‌ها از طریق بهره‌گیری از سیستم‌ها یا فرآیندهای سلولی و مولکول‌های زیستی اختصاص دارد (رادفر، پیلهوری، قاضی‌نوری و شاکری، ۱۳۹۴، ص. ۴۶). زیست‌فناوری بخش مهم و در حال رشد جامعه و اقتصاد کشور است (Kebriaeezadeh, Nassiri Koopaei, Abdollahiasl, Nikfar, Mohamadi, 2013, p. 2). کل مبلغ فروش سالانه دارو در ایران ۲/۵ میلیارد دلار تخمین زده می‌شود که از این میزان ۶۵ درصد مربوط به داروهای تولید داخل می‌باشد. مطالعه تولید داخلی و واردات، نشان‌دهنده رشد ۴۲/۳ درصدی واردات و رشد سالانه ۹۵/۲ درصدی ساخت داخل است. ۸۵ درصد از کشورهای اروپایی و آمریکایی و ۵ درصد کشورهای آسیایی که ژاپن در رأس آن است داروهای بیوتکنولوژی را تولید می‌کنند و ایران پنجمین کشور آسیایی است که در زمینه تولید داروی بیوتکنولوژیک به موفقیت رسیده است. در دنیا ۱۴۰ دارو از بیوتکنولوژی تولید می‌شود که تعداد ۱۶ داروی آن پرمصرف‌ترین می‌باشند. اکنون ۹ داروی بیوتکنولوژی و واکسن مانند داروهای هپاتیت B و انواع اینترفرون‌ها (آلفا، گاما و بتا) در داخل کشور تولید می‌شود که تولید این داروها، ۲۵۰ میلیارد تومان صرفه‌جویی ارزی برای کشور داشته است. از طرفی سالانه برای واردات حدود هشت قلم داروی بیوتکنولوژی به کشور، ۱۵۰ میلیارد تومان هزینه می‌شود که پیش‌بینی می‌گردد با در نظر گرفتن افزایش قیمت داروها، سالانه حدود ۹۰۰-۸۰۰ میلیارد تومان صرف واردات خواهد شد. داروهای بیوتکنولوژی، داروهای گرانی هستند و اگر نتوانیم برنامه‌ریزی جدی برای تولید این داروها داشته باشیم، ظرف پنج سال آینده مجبوریم هزار میلیارد تومان برای واردات اینگونه داروها، ارز هزینه کنیم که نظام سلامت و دارویی کشور را مختل می‌کند. همین امر به‌طور ضمنی، ضرورت فعالیت‌های تجاری‌سازی، تدوین راهبردهای تجاری‌سازی و عملکرد موفق راهبردهای تجاری‌سازی

در زمینه زیست فناوری دارویی را ایجاب می کند ( Kebriaeezadeh, Nassiri Koopaei, ) (Abdollahiasl, Nikfar & Mohamadi, 2013, p. 4).

ظهور زیست فناوری در دهه ۱۹۷۰ یک پیشرفت غیرمنتظره فناورانه در شیوهی کشف، توسعه و ساخت داروهای پزشکی بود. در حالی که شرکت های سنتی موجود از چارچوب داروسازی شیمیایی محور استفاده می کردند، تازه واردان از تکنیک های جدید زیست-فناوری بهره می بردند. صنعت داروهای زیستی به طور کلی صنعت جدیدی در دنیا است که بیش از پنج دهه از عمر آن نمی گذرد، و در ایران، عمر این صنعت کمتر از ۱۵ سال است. به دلیل هزینه های بالایی که دولت صرف ورود زیست داروها در کشور می کرد، و نیز شیب افزایشی تند ارزبری این داروها، مسئولان به فکر ایجاد این صنعت نوپا در داخل کشور افتادند، و در این زمینه حمایت ها و مشوق های بسیاری را ارائه دادند. مواجهه کشور با تحریم های جهانی و موانع واردات، مواجهه دولت با کمبود ارز، قیمت گذاری-های مطلوب در جهت منافع داروساز و حمایت های خوب دولت از صنایع نوپا و دانش-بنیان موجب رشد تعداد معدودی از شرکت های تولیدی بیوسیمیلار<sup>۱</sup> در ایران شد. غالب این شرکت ها از مراکز رشد دانشگاهی و خروجی پژوهش های دانشگاهی هستند که به عنوان شرکت های زایشی<sup>۲</sup> شناخته می شوند. این شرکت های غالباً کوچک در قالب هسته های فناور و واحدهای فناور عموماً در مراکز رشد و پارک های علم و فناوری استقرار می یابند. بنابراین فناوری زیستی به شکل گیری بنگاه های جدیدی تحت عنوان (NBF)<sup>۳</sup> یا شرکت های جدید زیست فناوری منجر شد. این بنگاه ها که مالک ایده ها و محصولات نوآورانه هستند غالباً با کمبود منابع مالی لازم برای تجاری سازی محصولاتشان مواجه هستند. بنگاه های جدید زیست فناوری معمولاً بجای نگرانی ها و دل مشغولی های کسب و کار، بر موضوعات و مسائل فناورانه متمرکز هستند. در سال های اخیر بدلیل تغییرات تکنولوژیکی سریع و نیز الگوهای متغیر رقابت و تجارت بین المللی، خریدها و ادغام ها بین بنگاه ها افزایش قابل توجهی داشته است ( Vazquez, Martin & Mascarenas, 2006, p. 229- 230).

معمولاً خریدها و اکتساب ها برای شرکت خریدار به مثابه ی ابزاری جهت دسترسی به منابع ارزشمند و قابلیت های شرکت خریداری شده محسوب می شوند ( Larsson &



سه راهبرد تجاری سازی؛ راهبرد مستقل، راهبرد مشارکتی و راهبرد خرید و ادغام، وجود خلأ تحقیقاتی در زمینه راهبرد سوم به صورت آشکار احساس می شود. بر اساس جستجوهای انجام شده توسط محقق، تاکنون هیچ مطالعه‌ای به تبیین عوامل تعیین کننده عملکرد استراتژی تجاری سازی خرید و ادغام در صنعت داروهای زیستی کشور نپرداخته است و به عنوان نخستین کار پژوهشی در این زمینه محسوب می شود. از این رو هدف این پژوهش، شناسایی عوامل تعیین کننده عملکرد راهبرد تجاری سازی خرید و ادغام در صنعت داروهای زیستی (بایوسیمیلار<sup>۵</sup>) کشور است. مقاله حاضر با بررسی ۵۵ مقاله موجود در پایگاه های علمی معتبر دنیا بین سال های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۹ به بسط مبانی نظری راهبردهای تجاری سازی کمک خواهد کرد. مدل مستخرج از ادبیات پژوهش با روش تکنیک مدلسازی گروهی توسط گروه خبرگان متشکل از ۲۰ خبره صنعت و ۱۰ خبره دانشگاهی مورد اعتبارسنجی قرار گرفته و در نهایت، مدل در صنعت داروهای زیستی کشور آزمون شده و نتایج تحت عنوان مدل نهائی در پژوهش ارائه شده است.

#### ۱. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تجاری سازی موفق تکنولوژی برای بقا در بازارهای رقابتی امروز بسیار مهم و حیاتی است (shakeri & Radfar, 2017, p. 292). فعالیت های تجاری سازی در رساندن تکنولوژی نو به محل بازار، به ویژه در بنگاه های با سطح فناورانه بالا نقش مهمی ایفا می کنند (Atkinson, 2019, p. 7) و تکنولوژی های محصول جدید معرفی شده به بازار برای حفظ و نگهداشت مزیت رقابتی بسیار مهم هستند (Lo, Wang, Chien & Hung, 2012, p. 169). تجاری سازی عبارت است از رساندن اختراعات فنی به بازار برای کسب سود (Heinonen & Sandberg, 2008, p. 290). تجاری سازی فناوری عبارت است از؛ فرآیند دستیابی به ایده ها، تجمیع و افزایش آنها با دانش مکمل، توسعه و ساخت محصولات قابل فروش، و فروش محصولات در بازار است (Zahra & Nielsen, 2002, p. 377). به عبارت دیگر تجاری سازی نقطه تقابل نوآوری و کارآفرینی است و شامل فرآیندها و فعالیت هایی است که شکاف بین خلق ارزش اقتصادی و تحقق واقعی ارزش اقتصادی را پر می کنند (Prebble, de Waal & de Groot, 2008, p. 312).

بنگاه‌های اقتصادی، به دنبال کسب منافع در جست‌وجوی نوآوری و معرفی تکنولوژی‌های جدید به بازار هستند. مطابق با تیس<sup>۶</sup> (۱۹۸۶) نوآوران می‌توانند به وسیله انتخاب مدل مناسب کسب‌وکار از طریق نوآوری خود ارزش کسب کنند. اگر مدل‌های کسب‌وکار را بصورت پیوستار در نظر بگیریم، در یک سر این پیوستار، مدل کسب‌وکار یکپارچه وجود دارد. انتهای دیگر پیوستار، رویکرد برون‌سپاری (یا اعطای مجوز کامل لیسانس) است. در نهایت بین دو سر پیوستار، رویکردهای ترکیبی - شامل ترکیبی از هردو رویکرد مزبور - وجود دارند (به عنوان مثال برون‌سپاری ساخت<sup>۷</sup> یا تدارک پشتیبانی و فروش‌های با مالکیت شرکت<sup>۸</sup>). اترکویتز و لیدسدورف<sup>۹</sup> (۲۰۰۰) سه شکل بهره‌برداری بنگاه‌های جدید از توانمندی‌ها و قابلیت‌های تکنولوژیکی‌شان را مشخص کرده است: شکل مشاوره و قرارداد تحقیق و توسعه، شکل دارایی فناورانه، و شکل مبتنی بر محصول؛ به عبارت دیگر، بازاریابی و فروش محصولات. راهبرد تجاری‌سازی باید منعکس‌کننده محیط تجاری‌سازی شرکت باشد، ارزش بدست‌آمده از بازار برای ایده‌ها فراتر از ارزش دسترسی به دارایی‌های مکمل تخصصی گسترش می‌یابد، بازده همکاری به زمان‌بندی همکاری وابسته است، بازده‌های ورود به بازار محصول به هم‌نوایی<sup>۱۰</sup> رقابت<sup>۱۱</sup> بستگی دارد و سرمایه‌گذاری در نوآوری باید نسبت به جذاب‌ترین محیط تجاری‌سازی حساس باشد (Gans & Stern, 2003, pp. 340-347). با توجه به کمبود نسبی منابع در حوزه راهبرد تجاری‌سازی خرید و ادغام در ادامه به برخی از مهم‌ترین و به‌روزترین پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه پرداخته شده است.

یکی از پیامدهای بسیار پرتکرار به‌عنوان نتیجه اتخاذ راهبردهای خرید و ادغام در زمینه تجاری‌سازی داروهای بیوسیمیلار، متغیر عملکرد خرید و ادغام است که در تحقیقات بسیاری بدان اشاره شده است. بسیاری از محققان از عملکرد سهام شرکت بعد از خرید برای عملیاتی کردن عملکرد خرید استفاده کرده‌اند. بازگشت غیرنرمال<sup>۱۲</sup> یکی دیگر از سنجه‌های اندازه‌گیری عملکرد خرید است. بازگشت مالی غیرمنتظره از تفاوت بین بازگشت سهام واقعی و بازگشت مورد انتظار از بازار محاسبه می‌شود (Finkelstein & Haleblan, 2002, p. 41). قابلیت سوددهی<sup>۱۳</sup>، قابلیت تبدیل به پول (تسویه‌پذیری)<sup>۱۴</sup>، قدرت پرداخت<sup>۱۵</sup>، و رشد از جمله فاکتورهای مالی، و کیفیت عایدی‌ها (ریسک و ثبات

(پایداری)) از جمله فاکتورهای غیرمالی سنجش عملکرد خرید هستند (Mittal & Jain, 2012, p. 48). مکمل بودن منابع، ارزش بالقوه خریدها را افزایش می‌دهد. اما میزان تحقق پتانسیل ارزش خرید به توانایی شرکت برای شناسایی و ترکیب منابع مولد و بهره‌ور (یکپارچگی) بستگی دارد (Wiklund & Shepherd, 2009, p. 193).

تئوری‌های اصلی برای توضیح رفتار خرید و ادغام، اقتصاد هزینه مبادله، دیدگاه مبتنی بر منبع<sup>۱۶</sup> (RBV)، و مدل رفتار استراتژیک<sup>۱۷</sup> هستند. مطابق با اقتصاد هزینه مبادله، بنگاه‌های اقتصادی شکل سازمانی را انتخاب می‌کنند که هزینه‌های مبادلات آنها را کمینه کند، و ریسک وجود رقبای بالقوه را کاهش دهد. براساس دیدگاه مبتنی بر منبع، یک بنگاه مجموعه دارائی‌ها و منابعی است که اگر به شیوه‌ها و طرق متمایزی مورد بهره‌برداری قرار گیرند می‌توانند مزیت رقابتی خلق کنند. محققان به این نتیجه رسیده‌اند که تفاوت در توانمندی‌ها و قابلیت‌ها، بنگاه‌ها را بسوی تمرکز بر بخش‌های متفاوت زنجیره ارزش هدایت می‌کنند. بنابراین رویکرد مبتنی بر منبع به سبب مزایای اقتصادی حاصل از تخصص‌گرایی در بازار، عمدتاً بر این پیش‌فرض مبتنی است که؛ شرکت‌های نوپا و تازه‌کار که غالباً با کمبود منابع مالی و دارایی‌های مکمل مواجه هستند، باید برای تمرکز بر فعالیت‌های توسعه تکنولوژی بجای عهده‌دار شدن سلسله‌مراتب به‌منظور اتخاذ یکپارچگی کامل، استراتژی ادغام را برگزینند. بنگاه‌های بزرگ نیز ممکن است به سبب کمبود یا فقدان قابلیت‌ها جهت دستیابی و بهره‌برداری از قابلیت‌های دیگر بنگاه‌های کارآمد دارای مزیت رقابتی و در جهت حصول اطمینان از توانایی تملک منابع لازم برای رقابت بخواهند سایر شرکت‌ها را خریداری کنند. مدل رفتار استراتژیک ادعا می‌کند که بنگاه‌ها حالتی را انتخاب می‌کنند که سودآوری بلندمدت آنها را در قالب ارتقاء موضع رقابتی بنگاه در برابر رقبا بیشینه کند که یکی از ابزارهای حصول این مهم، اتخاذ استراتژی تجاری‌سازی به شیوه خرید و ادغام است (Lin, Yang and Arya, 2009, p. 931- 932).

دنگ<sup>۱۸</sup> (۲۰۱۰) در مقاله‌ای با عنوان «چه چیزی عملکرد بین‌مرزی خریدها و ادغام‌های شرکت‌های چینی را تعیین می‌کند: دیدگاه ظرفیت جذب» بیان کرده‌اند که با وجود استفاده گسترده شرکت‌های چینی از ادغام‌ها و خریدها به‌عنوان ابزارهایی برای کسب منابع دانشی و دسترسی به دارایی‌های راهبردی برای افزایش مزیت رقابتی‌شان، سؤالی که مطرح



می‌شود این است که آیا شرکت‌های چینی می‌توانند به دارایی‌های راهبردی دست یابند؟ با بررسی مقایسه‌ای پروفایل خریدها و ادغام‌های دو شرکت لنوو و تی.سی.ال به این نتیجه رسیدند که عملکرد خریدهای برون‌مرزی شرکت‌های چینی در ابعاد متعددی متأثر از ظرفیت جذب بنگاه خریدار است. در این مطالعه فقط عوامل درون‌بنگاهی مدنظر قرار گرفته‌اند و به عوامل خارج از بنگاه اقتصادی توجهی نشده است.

چنگ و تسای (۲۰۱۳) در تحقیق خود با عنوان «اثر تجربه قبلی ائتلاف بر عملکرد خرید» به بررسی این موضوع پرداخته‌اند که آیا ائتلاف‌های شرکت‌های خریدار - هدف، اثر منفی عدم تقارن اطلاعاتی بین شرکت‌های خریدار و هدف را کاهش می‌دهد. یافته‌های مطالعه آن‌ها نشان داد که در صورت خریداری شرکتی با سابقه برقراری ائتلاف، عملکرد این‌گونه خریدها بهبود می‌یابد. هنگامی که بنگاه فروشنده، اطلاعات ارزشمندی درباره ارزش بنگاه هدف دارد، اما برای بنگاه خریدار ارزیابی دقیق ارزش بنگاه هدف مشکل است، این عدم تقارن اطلاعاتی به عملکرد ضعیف خرید منجر می‌شود. عدم تقارن اطلاعاتی، مانعی برای تخمین ارزش بنگاه است و ائتلاف می‌تواند جریان اطلاعاتی بین بنگاه‌ها را ارتقا داده و از عدم تقارن اطلاعاتی بین آنها بکاهد (Chang & Tsai, 2013, p. 765-766). مطابق منطق دو دویی (حالت صفر و یک) تنها وجود یا عدم وجود تجربه قبلی ائتلاف مدنظر قرار گرفته است و به کمیت و کیفیت ائتلاف‌های برقرارشده توجهی نشده است.

زولو و می‌یر<sup>۱۹</sup> در پژوهش خود با عنوان «عملکرد خرید و ادغام چیست» مفهوم عملکرد خرید را مورد بررسی و مطالعه قرار دادند. مدل پیشنهادی آنها پیوند سازه‌های در سطح بنگاه، در سطح تعامل، و در سطح وظیفه تحت افق‌های زمانی مختلف را شامل می‌شود. نتایج تحلیل معادلات ساختاری داده‌های ۱۴۶ خرید صورت‌گرفته در صنایع و مناطق جغرافیایی مختلف نشان داد که: عملکرد ادغام و خرید، سازه‌ای چندبعدی است، و بین فرآیند یکپارچگی با عملکرد بلندمدت بنگاه رابطه وجود دارد. فرآیند یکپارچگی همراه با اجزاء و عناصر مختلف با وظائف چندگانه و متعددی از قبیل؛ همترازی و همراستایی سیستم‌های کنترل، تبدیل، و سیستم‌های اطلاعاتی، تبدیل فعالیت‌های فروش، و... برای دستیابی به سطح مطلوب یکپارچگی بین دو سازمان لازم است. هریک از

وظایف مزبور عملکرد خاص مربوط به خود را خواهند داشت که در قالب عملکرد فرآیند یکپارچگی تجمیع خواهند شد (Zollo & Meier, 2008, p. 56). در مطالعات دیگری نیز بر اهمیت فرآیند یکپارچگی تأکید شده است (cheng, 2019; Schweiger, ) (Huang, Pierce & Tsyplakov, 2015; Cartwright & Cooper, 2016; 2012). سرعت یکپارچگی و عمق یکپارچگی نیز از طریق تأثیر بر سازماندهی مجدد درونی و گسترش و توسعه بازار بر عملکرد خرید تأثیر می گذارند. نتایج این پژوهش برگرفته از تحلیل داده های مربوط به صنایع و مناطق جغرافیایی مختلف بوده است بنابراین صنایع همگون و ناهمگون باهم مطالعه شده اند لذا ممکن است یافته ها تطابق کامل با هر کدام از صنایع نداشته باشند.

مکدونالد<sup>۲۰</sup> و همکاران (۲۰۰۸) در مقاله ای با عنوان «آنها چه می دانند؟ تأثیر تجربیات خرید هیأت مدیره در خارج از سازمان بر روی عملکرد خرید بنگاه» اذعان کرده اند که پژوهش آنها اولین پژوهشی است که به طور نظام مند به بررسی چگونگی تأثیر ماهیت تجربه و مهارت مدیران خارج از سازمان بر اقدامات راهبردی سازمان پرداخته است. مدل مفهومی تحقیق آنها پیش بینی کرده است که تجربیات، تخصص و مهارت مدیران خارج از سازمان، منافع و سودمندی بزرگ تر و بیشتری را ارائه خواهد کرد زمانی که هیأت مدیره شرکت، مستقل از مدیریت آن باشد. در مورد خریدها (اکتساب های) بزرگ، تجربه خرید کوچک قبلی به طور منفی با عملکرد بعد از انجام خرید (تبادل) مرتبط است، در حالی که تجربه خرید بزرگ قبلی به طور مثبتی با عملکرد بعد از خرید مرتبط است. رابطه بین تجربه خرید با عملکرد خرید از طریق تفاوت محصول، تفاوت جغرافیایی، شباهت های فرهنگی، ابقای مدیران ارشد شرکت هدف، و سطح یکپارچه سازی تعدیل می شود (Shi, Sun & Prescott, 2012, p. 176). در مطالعه مزبور تنها بر اندازه خریدهای قبلی تمرکز شده است در صورتی که تواتر خریدها نیز می تواند عاملی تعیین کننده در این رابطه باشد. فاوهره بوته و تونارد پوتهد<sup>۲۱</sup> (۲۰۱۳) در مقاله ای با عنوان «انتقال مهارت و منابع در خرید شرکت های کوچک و متوسط پیمانکار: تأثیر بر عملکرد بلندمدت شرکت های خریدار» از طریق بررسی ۱۴ مطالعه موردی مربوط به خریدهای پیمانکاری دریافتند که شرکت های خریدار می توانند عملکرد بلندمدت خود را برحسب قابلیت سوددهی، حجم

معاملات، تعداد کارکنان، و کاهش وابستگی، بهبود و ارتقا دهند، در صورتی که آنها انواع معین و ویژه‌ای از منابع جدید و مهارت‌ها را از شرکت‌های هدف کسب کنند. به‌ویژه عملکرد بعد از انجام خرید به انتقال منابع کارکردی و مدیریتی در مقایسه با منابع عملیاتی، بیشتر مرتبط است. همچنین سه فاکتور؛ نزدیکی فرهنگی، جغرافیایی، و کسب‌وکاری، به تسهیل برخی از انواع انتقال‌ها کمک می‌کنند. با این وجود درجه یکپارچگی بعد از خرید در این انتقال‌ها نقش کلیدی ایفا نمی‌کند. انتقال دانش، منابع، و مهارت‌ها نیز بر عملکرد خرید تأثیر می‌گذارند. از آنجا که دیدگاه مبتنی بر منبع (RBV)<sup>۲۲</sup> به‌طور شفاف منابع و شایستگی‌ها را تعریف نمی‌کند (Kraaijenbrink, Spender & Groen, 2010, p. 357)، لذا از رویکردهای گونت<sup>۲۳</sup> (۱۹۹۱) و هاسپسلاخ و جمیسون<sup>۲۴</sup> (۱۹۹۱) برای تمییز بین سه دسته مهارت‌ها بهره گرفته شده است. به این ترتیب؛ سه دسته مهارت؛ عملیاتی<sup>۲۵</sup>، کارکردی<sup>۲۶</sup>، و مدیریتی مدنظر قرار می‌گیرند.

منظور از مهارت‌های عملیاتی، منابع انسانی، کارگزینی، منابع فیزیکی، منابع نامحسوس (از قبیل؛ برند، پتنت‌ها، لایسنس<sup>۲۷</sup>، و اعتبار)، منابع مالی و منابع سازمانی شامل اطلاعات و سیستم‌های مدیریت است. منظور از مهارت‌های کارکردی، مهارت‌های تجاری و بازاریابی (درک نیازهای مشتریان، اداره فروش‌ها، فروش محصولات، مدیریت کانال‌های توزیع، برقراری ارتباط با مشتریان، قیمت‌گذاری)، تحقیق و توسعه (مهارت‌های فنی و تکنیکی، مدیریت پروژه، توسعه محصول جدید)، تدارکات و مهارت‌های خرید (دریافت، ذخیره‌سازی، کنترل موجودی، انبارداری، حمل‌ونقل)، مهارت‌های مالی (برنامه‌ریزی و بودجه، مدیریت نقدینگی، و پیش‌بینی)، مدیریت منابع انسانی (استخدام، آموزش، توسعه، و تشویق)، مهارت‌های عملیاتی (بهبود کیفیت، ارتقاء بهره‌وری، مدیریت هزینه‌های تولید و زمان‌های تأخیر) هستند. و منظور از مهارت‌های مدیریتی؛ رهبری، برنامه‌ریزی استراتژیک، استفاده از ابزارهای هوش کسب‌وکار، استفاده از ابزارهای مدیریت، تخصیص منابع، تعریف راهبرد رشد و یا بازنگری در راهبردهای موجود، سازماندهی بنگاه (انتخاب یک ساختار) هستند. در انتقال دانش، منابع و مهارت‌ها بین دو شرکت خریدار و شرکت خریداری شده وجود یک رویکرد مدیریتی سیستماتیک‌تر همچنین می‌تواند اثربخش‌تر باشد (Cooke, 2006, p. 108). شرکت‌های خریدار می‌توانند

عملکرد بلندمدت خود برحسب؛ حجم معاملات، سوددهی، تعداد کارکنان و کاهش وابستگی را بهبود و ارتقا دهند در صورتی که انواع خاصی از مهارت‌ها و منابع جدید را از شرکت خریداری شده کسب کنند. به ویژه عملکرد بعد از اکتساب (خرید) با انتقال مهارت‌های کارکردی و مدیریتی در مقایسه با انتقال منابع عملیاتی بیشتر مرتبط است. سه عامل؛ نزدیکی فرهنگی، نزدیکی کسب و کار و نزدیکی جغرافیایی نیز به تسهیل برخی از انواع انتقال‌ها کمک می‌کنند. با این وجود، درجه یکپارچگی بعد از خرید در این انتقال‌ها نقش کلیدی بازی نمی‌کند ( Favre-Bonté & Thévenard-Puthod, 2013, p. 120). لازم به ذکر است که ادبیات تحقیق درباره نقش فرهنگ در ادغام‌ها و خریدها بیانگر دو دیدگاه متناقض است. تفاوت‌های فرهنگی می‌توانند مانع بزرگی بر سر راه دستیابی به منافع حاصل از یکپارچگی باشند، در حالی که دیدگاه دیگر بیان می‌کند که تفاوت در فرهنگ سازمان‌ها می‌تواند منبع خلق ارزش و یادگیری بین سازمان‌ها باشد (Stahl & Voigt, 2008, p. 160).

## ۲. روش‌شناسی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش حاضر براساس مدل پیاز پژوهش ساندرز<sup>۲۸</sup> و همکاران (۲۰۰۹) در لایه نخست، فلسفه پژوهش بر پارادایم تفسیری<sup>۲۹</sup> استوار است و در لایه دوم، رویکرد پژوهش استقرایی بوده، استراتژی پژوهش در لایه سوم از نظر هدف، توسعه‌ای و در لایه چهارم از نظر ماهیت داده‌ها و سبک آنالیز در گروه تحقیقات آمیخته (کیفی - کمی) قرار دارد. از نظر بازه زمانی پژوهش مربوط به لایه پنجم، پژوهش حاضر چندمقطعی است. در لایه ششم پیاز پژوهش داده‌های بخش کیفی، اسنادی و با استفاده از روش فراترکیب جمع‌آوری و تحلیل شدند و داده‌های بخش کمی از طریق پرسشنامه گردآوری و مورد تحلیل قرار گرفتند. جامعه آماری بخش کیفی تحقیق همه پژوهش‌های منتشر شده تا سال ۲۰۲۰ در پایگاه‌های اطلاعاتی علمی معتبر خارجی هستند که براساس کلیدواژه‌های<sup>۳۰</sup> تعریف شده برای دستیابی به نمونه‌ای که اشباع نظری را موجب شود، مورد پیمایش قرار گرفته‌اند. بدین ترتیب روش نمونه‌گیری در بخش کیفی، نمونه‌گیری نظری می‌باشد. روایی نظریه‌ای، مبنای روایی بخش کیفی تحقیق بوده که به منظور دستیابی به آن از ابزارهای تکثرگرایی نظری، مطالعه میدانی گسترده، و کاربرد نظر خبرگان استفاده شده

است. آزمون کاپای کوهن، مبنای سنجش پایایی در این بخش پژوهش است که نتایج آن در تحلیل فراترکیب ارائه شده است. استراتژی بخش کمی تحقیق، پیمایش است لذا از ابزار پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. روایی صوری پرسشنامه‌ها توسط خبرگان تأیید و براساس نتایج آلفای کرونباخ، کلیه سنجه‌ها از ضریب بالای ۰/۷ برخوردار بودند لذا پایایی پرسشنامه‌ها نیز مورد تأیید قرار گرفته است. پرسشنامه‌ها در بین ۳۵ نفر از مدیران ارشد، میانی و افراد دارای مدرک دکترای حرفه‌ای شاغل در شرکت‌های بیوسیمیلار ساز کشور (شرکت سیناژن، آریوژن، پویش دارو، آریاتیناژن و زیست‌دارو دانش) توزیع شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک حداقل مربعات جزئی<sup>۳۱</sup> در نرم‌افزار PLS استفاده شده است. خروجی تحلیل‌های پی.ال.اس در قالب دو مدل ارائه شده‌اند. مدل اول، مدل بیرونی<sup>۳۲</sup> است که معادل مدل اندازه‌گیری، و مدل دوم، مدل درونی<sup>۳۳</sup> است که معادل مدل ساختاری (تحلیل مسیر) در ادبیات معادلات ساختاری است. در ادامه روش فراترکیب توضیح داده می‌شود.

فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که اطلاعات و یافته‌های مستخرج از مطالعات کیفی دیگر را با موضوع مرتبط و مشابه مورد مطالعه و بررسی قرار می‌دهد. فراترکیب تنها مرور یکپارچه اصول کیفی مورد یا تجزیه و تحلیل داده ثانویه و داده اصلی از مطالعات منتخب نیست، بلکه آنالیز یافته‌های این مطالعات است. مراحل اصلی تکنیک فراترکیب از دیدگاه سندلوسکی و باروسو<sup>۳۴</sup> (۲۰۰۷) به شرح ادامه است: ۱- تنظیم سؤال پژوهش ۲- بررسی سیستماتیک اصول ۳- جست‌وجو و انتخاب پژوهش‌های مناسب ۴- استخراج اطلاعات از پژوهش‌ها ۵- تجزیه، تحلیل و ترکیب یافته‌ها ۶- کنترل کیفیت ۷- ارائه یافته‌ها. سؤالات پژوهش حاضر از قرار جدول شماره (۱) می‌باشند.

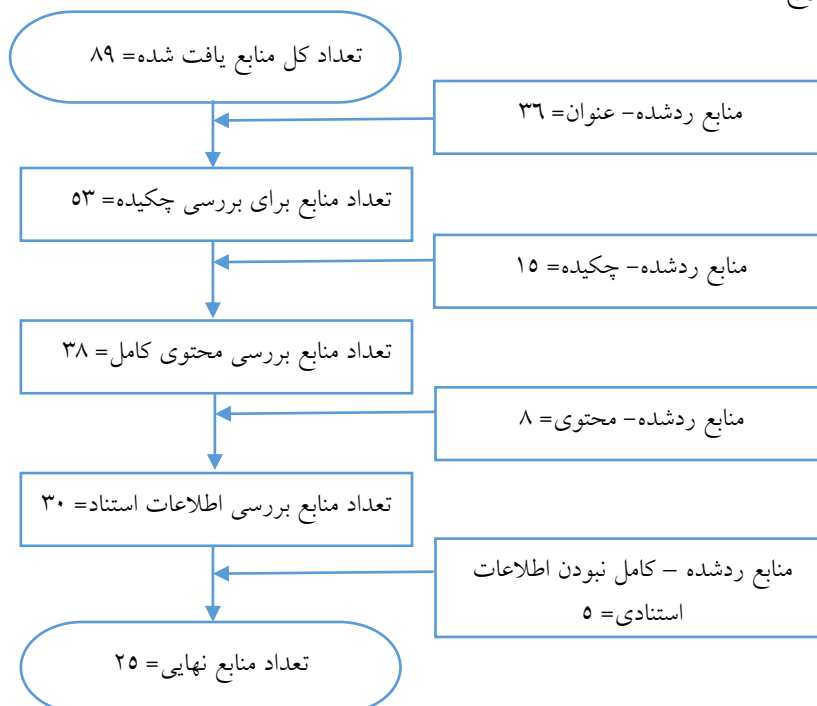
#### جدول (۱): سؤالات پژوهش - تحلیل فراترکیب

شاخص‌ها	پرسش‌های پژوهش	پاسخ‌ها
چه چیزی (what)	عوامل پیش‌بین عملکرد استراتژی تجاری - سازی خرید و ادغام در صنعت داروهای زیستی کدامند؟	شناسایی پیش‌بین‌های عملکرد استراتژی تجاری سازی خرید و ادغام از طریق پیشینه پژوهی
جامعه مطالعه (who)	جامعه مطالعه برای دستیابی به این عوامل چیست؟	پایگاه‌های داده علمی قابل استناد از قبیل؛ ساینس دایرکت <sup>۳۵</sup> و امرالد اینسایت <sup>۳۶</sup>

پاسخها	پرسش های پژوهش	شاخص ها
کلیه پژوهش های منتشر شده تا سال ۲۰۲۰ در پایگاه های داده علمی قابل استناد	پیش بین های عملکرد استراتژی تجاری سازی خرید و ادغام مربوط به چه دوره زمانی جست و جو شد؟	محدوده زمانی (when)
داده های کیفی با روش تحلیل اسناد آنالیز شدند.	چه روشی برای فراهم سازی مطالعات استفاده شده است؟	چگونه (how)

منبع: نگارنده

در گام جست و جو و انتخاب پژوهش ها و تحقیقات مناسب، باید به این سؤال پاسخ داد که آیا مقالات دریافتی با سؤالات تحقیق متناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور این مقالات چندین بار بازبینی می گردند و در هر بازبینی معمولاً محقق چند مقاله را رد می نماید. روش ارزیابی حیاتی کسپ، ابزاری است که برای ارزیابی کیفیت پژوهش ها در این مرحله استفاده شده که مراحل اجرای این روش و انتخاب منابع منتخب در شکل شماره (۱) درج شده است.



شکل (۱): مراحل فیلتر مقالات در فراترکیب (منبع: نگارنده)

### ۳. یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش حاضر در دو بخش یافته‌های کیفی و یافته‌های کمی ارائه شده است. در بخش یافته‌های فراترکیب،

در گام استخراج اطلاعات از تحقیقات، بعد از انتخاب مقالات و منابع برگزیده نوبت به استخراج رمزها از مستندات می‌رسد. سپس رمزهای شناسایی شده در قالب مفاهیم دسته‌بندی شدند و در سطح انتزاع بالاتر مفاهیم در قالب مقوله‌ها قرار داده شده‌اند.

**جدول (۲). کدها، مفاهیم و مقوله‌های مربوط به پیش‌بین‌های عملکرد استراتژی تجاری‌سازی خرید و ادغام**

منبع	کد	مفاهیم	مقوله
Zollo & Meier (2008), Birkinshaw et al (2000), Bresman et al (1999), Capron (1999), Cheng (2019), Schweiger (2012), Cartwright & Cooper (2016), Huang et al (2015), Thakur et al (2016), Yaghoubi et al (2016).	یکپارچه شدن منابع انسانی به‌طور اثربخش، مثبت بودن اثر خرید بر مشتریان موجود، انتقال اثربخش بهترین نمونه‌های فعالیت‌ها، توانمندی‌ها و قابلیت‌ها، میزان یکپارچگی کارکنان در نتیجه خرید و ادغام	یکپارچگی منابع انسانی	فرآیند یکپارچگی
	همراستا و یکپارچه شدن عملیات‌ها و سیستم‌ها به‌طور اثربخش، مدت زمان انجام فرآیند یکپارچه‌سازی، میزان یکپارچگی سیستم‌ها در نتیجه خرید و ادغام، میزان یکپارچگی تولید در نتیجه خرید و ادغام	یکپارچگی وظایف	
Chang & Tsai (2013), McNaughton et al (2002), Barron et al. (2002), Arend (2004), Anand & Khanna (2000), Sirower & Sahni (2006), Yaghoubi et al (2016).	وابستگی و تکیه شرکت خریدار بر اطلاعات قابل مشاهده برای ارزیابی کیفیت و ارزش شرکت هدف، تمایل طبیعی شرکت فروشنده برای اغراق در بالابردن ارزش شرکت با هدف پیشنهاد قیمت فروش بالاتر، در حالی‌که شرکت خریدار فرض می‌کند که فروشنده بهترین چهره خود را به آنها نمایش می‌دهد، زیاد برآوردکردن ارزش شرکت	سطح اطلاعاتی متفاوت	عدم تقارن اطلاعاتی

منبع	کد	مفاهیم	مقوله
	هدف توسط شرکت خریدار، نامشخص بودن کیفیت شرکت هدف، تمایز مشکل شرکت های هدف با کیفیت بالا از شرکت های هدف با کیفیت پایین پیش از تکمیل فرآیند خرید		
Favre-Bonte & Thévenard-Puthod (2013), Stahl & Voigt (2008), Cartwright & Cooper (2016), Ramakrishnan (2010)	باورها و ارزش های مشترک سازمانی، عادات مشترک، اصول اخلاقی سازگار، فاصله جغرافیایی اندک، مدل های کسب و کار مشابه	مشابهت ها	نزدیکی فرهنگی، جغرافیایی و کسب و کار
Zollo & Meier (2008), Birkinshaw et al (2000), Bresman et al (1999), Capron (1999), Cheng (2019), Schweiger (2012), Cartwright & Cooper (2016), Huang et al (2015), Thakur et al (2016), McNaughton et al (2002), Barron et al. (2002), Arend (2004), Anand & Khanna (2000), Sirower & Sahni (2006), Yaghoubi et al (2016), Favre-	سطح تحقق انتظارات مربوط به بهبودهای هزینه ای در شرکت هدف، سطح تحقق انتظارات مربوط به بهبودهای هزینه ای در شرکت خریدار، سطح تحقق انتظارات مربوط به حذف هزینه های ثابت تکراری و اضافی توسط شرکت های خریدار و هدف، سطح تحقق انتظارات مربوط به فروش محصولات موجود شرکت هدف به مشتریان شرکت خریدار، سطح تحقق انتظارات مربوط به فروش محصولات موجود شرکت خریدار به مشتریان شرکت هدف، سطح تحقق انتظارات مربوط به ایجاد و توسعه روابط با مشتریان جدید، سطح تحقق انتظارات مربوط به خلق محصولات جدید در کسب و کار شرکت های هدف و خریدار،	پیامدها (عملکرد) سهام، حجم معاملات، سوددهی، تعداد کارکنان و کاهش وابستگی)	عملکرد



منبع	کد	مفاهیم	مقوله
Bonte & Thévenard-Puthod (2013), Stahl & Voigt (2008), Cartwright & Cooper (2016), Ramakrishnan (2010)	سطح تحقق انتظارات مربوط به خلق کسب و کارهای کاملاً جدید		
Zollo & Meier (2008), Deng (2010), Bresman et al (1999), Cheng (2019), Huang et al (2015), McNaughton et al (2002), Barron et al. (2002), Arend (2004), Anand & Khanna (2000), Sirower & Sahni (2006), Yaghoubi et al (2016)	دارا بودن منابع و شایستگی‌های مشابه توسط شرکت‌های خریدار و هدف، مکمل بودن بالای منابع و قابلیت‌های شرکت‌های خریدار و هدف، نزدیک بودن محصولات شرکت‌های خریدار و هدف	شناسایی منابع مولد و بهره‌ور	مکمل بودن منابع
	ناممکن بودن کسب و کار (موجود یا جدید) بدون وجود منابع و شایستگی - های شرکت هدف، وابستگی متقابل شرکت‌های خریدار و هدف، با وجود منابع و شایستگی‌های متفاوت	یکپارچگی منابع مولد و بهره‌ور	
Zollo & Meier (2008), Deng (2010), Favre-Bonte & Thévenard-Puthod (2013), Alvarez & Barney (2002),	منابع انسانی، منابع فیزیکی (تجهیزات صنعتی، شبکه‌های توزیع، زمین، و ماشین‌آلات)، منابع ناملموس (نام تجاری، شهرت و اعتبار)، منابع مالی، منابع سازمانی (سیستم‌های مدیریت و اطلاعات)	انتقال منابع عملیاتی	انتقال دانش، منابع، و مهارت‌ها

منبع	کد	مفاهیم	مقوله
Street & Cameron (2007), Cheng (2019), Feroz et al (2005), Ramakrishnan (2010), Thakur et al (2016), Yaghoubi et al (2016)	مهارت های تجارت و بازاریابی، مهارت های تحقیق و توسعه، مهارت - های تدارکات و پشتیبانی، مهارت های مالی، مدیریت منابع انسانی، مهارت - های عملیاتی	انتقال مهارت - های کارکردی	
	رهبری، برنامه ریزی راهبردی، استفاده از ابزارهای هوش کسب و کار، استفاده از ابزارهای مدیریت، تخصیص منابع، سازماندهی بنگاه (انتخاب یک ساختار)	انتقال مهارت - های مدیریتی	
Chang & Tsai (2013), Street & Cameron (2007), Anand & Khanna (2000), Yaghoubi et al (2016)	قراردادهای تحقیق و توسعه مشارکتی، توسعه محصول جدید، همکاری در زمینه بازاریابی، اتحاد استراتژیک	ائتلاف های پیشین بین شرکت های خریدار و شرکت هدف	تجربه ائتلاف
Mcdonald et al (2008), Haleblian & Finkelstein (1999), Sirower & Sahni (2006), Thakur et al (2016)	ادغام شرکت ها، تشکیل هولدینگ ها، خرید شرکت های دیگر	خرید	تجربه خرید مرتبط

منبع: یافته های پژوهش

برای اعتبارسنجی مقوله های مستخرج از فراترکیب، از تکنیک مدلسازی گروهی بهره گرفته شده است که در ادامه بدان پرداخته شده است.

### ۳-۱. رویکرد مدل سازی گروهی

یک رویکرد کمی برای اعتبارسنجی محتوایی مدل، مدل سازی گروهی<sup>۳۷</sup> است که در آن، اعتبار محتوای مدل به صورت کمی اندازه گیری می شود تا به طور کلی، قابل قبول باشد. لاوشه<sup>۳۸</sup> (۱۹۷۵) در مقاله خود با عنوان «رویکردی کمی در اعتبار محتوایی تحقیقات»، روش پانل ارزیابی محتوایی را چنین شرح می دهد: «برای داوری راجع به کلیات مدل و اجزای آن در حوزه تخصصی می بایست تعدادی از متخصصین حوزه را انتخاب و از تک تک آنها خواست تا راجع به کلیات و هر یک از اجزای مدل، یکی از سه گزینه؛ بی اهمیت/ غیر کاربردی است؛ می تواند باشد ولی ضروری نیست و مهم/ بسیار کاربردی است را انتخاب کنند». پس از آن می بایست با استفاد از فرمول زیر، رتبه اعتبار محتوایی<sup>۳۹</sup> (CVR) برای هر یک از موارد به صورت جداگانه محاسبه و گزارش گردد.

$$CVR = \frac{ne - (N/2)}{N/2}$$

در رابطه بالا، N تعداد کل افراد شرکت کننده در پانل است و ne نیز تعداد افرادی است که گزینه مهم/ بسیار کاربردی را انتخاب نموده اند. CVR عددی بین صفر تا یک است که حداقل قابل قبول برای تأیید محتوای مدل، بسته به تعداد افراد شرکت کننده در پانل خواهد بود. در این تحقیق، گروه ۳۰ نفری به عنوان گروه کانونی انتخاب شدند. جمع بندی این گروه، ملاک عمل قرار گرفته و برای هر سؤال مقدار نسبت اعتبار محتوا (CVR) محاسبه شده است. گروه کانونی این تحقیق شامل مدیران ارشد شرکت های داروئی تولیدکننده بیوفارما و خبرگان دانشگاهی در حوزه دارویی و به ویژه داروهای زیستی هستند. ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ گویان به تفکیک؛ سن، سطح تحصیلات، جنس، سابقه فعالیت در حوزه دارو، سابقه فعالیت در حوزه بیوفارما، و سوابق تحقیقاتی در موضوع راهبردهای تجاری سازی بیوفارما بدین قرار است: اکثر خبرگان (بیش از ۷۰ درصد) در بازه سنی ۳۶ تا ۵۱ سال قرار داشته اند؛ بیش از ۸۳ درصد از خبرگان پاسخ گو از درجه تحصیلی دکتری (تخصصی و داروسازی) برخوردار بودند. تنها یک پاسخ گوی زن در پانل خبرگان حضور داشت؛ بیش از ۷۵ درصد خبرگان در پیمایش دارای حداقل ۶ سال سابقه کار در حوزه دارویی هستند؛ بیش از ۴۶ درصد از خبرگان

سابقه کار بیش از ۱۰ سال را در حوزه بیوسیمیلارها داشتند؛ پانل خبرگان تحقیق، علاوه بر سابقه فعالیت عملی در زمینه بیوفارما، دارای سوابق تحقیقاتی، اجرای پایان نامه ارشد، راهنمایی رساله دکتری، کتاب، اجرای رساله دکتری، مشاوره پایان نامه/رساله، مقاله، راهنمایی پایان نامه ارشد، و طرح پژوهشی نیز بودند. حد نصاب لازم برای نسبت اعتبار محتوا برای هر یک از شاخص‌ها با توجه به تعداد ۳۰ برابر ۰/۳۳ است. بر این اساس، نتایج بدست آمده برای نسبت اعتبار محتوایی مرتبط با سازه‌های مدل مفهومی تحقیق در جدول شماره (۳) آورده شده است.

### جدول (۳): نتایج انجام تکنیک مدل سازی گروهی

سازه‌های پیش‌بین عملکرد راهبرد تجاری سازی خرید و ادغام		
مقوله (سازه)	نسبت اعتبار محتوا	وضعیت تأیید
تجربه خرید مرتبط	۰/۱۳-	رد
مکمل بودن منابع	۰/۳۳	تأیید
عدم تقارن اطلاعاتی	۰/۱۳-	رد
فرآیند یکپارچگی	۰/۰۷	رد
تجربه ائتلاف	۰/۴۷-	رد
انتقال دانش، منابع و مهارت‌ها	۰/۲۰	رد
تفاوت محصولات، تفاوت جغرافیایی، و تفاوت فرهنگی	۰/۶-	رد

منبع: یافته‌های پژوهش

باتوجه به رتبه اعتبار محتوایی سازه‌های مدل مفهومی راهبرد تجاری سازی خرید و ادغام، تنها رتبه اعتبار محتوایی سازه‌ی مکمل بودن منابع شرکت‌های خریدار و هدف به حد نصاب قابل قبول ۰/۳۳ رسیده است.

بنابراین مکمل بودن منابع، پیش‌بین عملکرد تجاری سازی بیوفارما در صورت اتخاذ راهبرد خرید و ادغام در صنعت بایوسیمیلار سازه‌های کشور است. در ادامه مقاله به آزمون رابطه بین مکمل بودن منابع بین شرکت‌های خریدار و هدف با عملکرد تجاری سازی خرید و ادغام با استفاده از تکنیک حداقل مربعات جزئی پرداخته شده است.

### ۲-۳. تکنیک حداقل مربعات جزئی

تکنیک حداقل مربعات جزئی شامل دو مدل بیرونی و درونی است.

### ۳-۲-۱. مدل اندازه‌گیری (بیرونی)

در روش‌شناسی مدل معادلات ساختاری، ابتدا به ساکن لازم است تا روایی سازه مورد مطالعه قرار گرفته تا مشخص شود نشانگرهای انتخاب‌شده برای اندازه‌گیری سازه‌های موردنظر خود از دقت لازم برخوردار هستند. برای این منظور از تحلیل عاملی تأییدی<sup>۴۰</sup> (CFA) استفاده می‌شود. در مدل اندازه‌گیری، قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده بوسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از ۰.۳ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف‌نظر می‌شود. بار عاملی بین ۰.۳ تا ۰.۶ قابل قبول است و اگر بزرگ‌تر از ۰.۶ باشد خیلی مطلوب است. سه شاخص مهم برازش عبارتند از: متوسط واریانس استخراج شده (درصدی از تغییرات متغیر مکنون که توسط متغیرهای مشاهده شده تبیین شده است)، پایایی مرکب<sup>۴۱</sup> (شاخص سازگاری درونی مدل اندازه‌گیری)، و بار عاملی<sup>۴۲</sup>. مقدار AVE<sup>۴۳</sup> بالاتر از ۰/۵ حاکی از مناسب بودن اندازه‌گیری متغیر است. پایایی مرکب<sup>۴۴</sup> (CR) بالاتر از ۰/۶ نشان از سازگاری درونی یا پایایی متغیر دارد. پایایی به این معنا است که بین پاسخ‌دهندگان مختلف برداشت یکسانی از سؤالات وجود داشته است. در ادامه بارهای عاملی و شاخص‌های برازش مربوط به سازه‌های تأییدشده پیش‌بین راهبرد تجاری‌سازی خرید و ادغام در قالب جدول شماره (۴) ارائه شده است.

**جدول (۴): بارهای عاملی و شاخص‌های برازندگی راهبرد تجاری‌سازی خرید و ادغام**

سازه	شاخص‌های برازش	شاخص	نماد	بار عاملی
عملکرد راهبرد تجاری‌سازی خرید و ادغام	AVE= 0.73 CR= 0.95 CA= 0.94	سطح تحقق انتظارات مربوط به بهبودهای هزینه‌ای در شرکت هدف	Cm1	0.8267
		سطح تحقق انتظارات مربوط به بهبودهای هزینه‌ای در شرکت خریدار	Cm2	0.8267
		سطح تحقق انتظارات مربوط به حذف هزینه‌های ثابت تکراری و اضافی توسط شرکت‌های خریدار و هدف	Cm3	0.9291

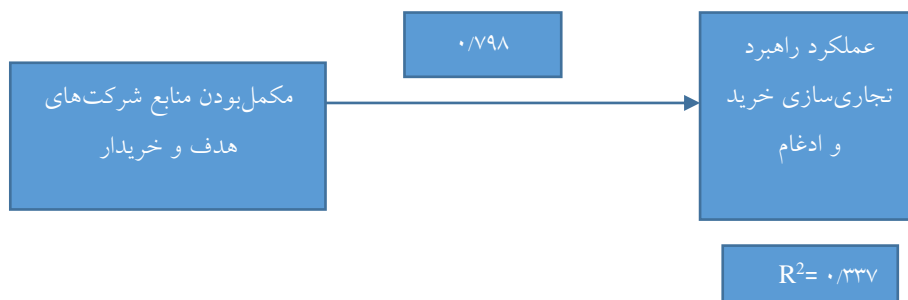
0.8808	Cm4	سطح تحقق انتظارات مربوط به فروش محصولات موجود شرکت هدف به مشتریان شرکت خریدار		
0.8808	Cm5	سطح تحقق انتظارات مربوط به فروش محصولات موجود شرکت خریدار به مشتریان شرکت هدف		
0.9307	Cm6	سطح تحقق انتظارات مربوط به ایجاد و توسعه روابط با مشتریان جدید		
0.9291	Cm7	سطح تحقق انتظارات مربوط به خلق محصولات جدید در کسب و کار شرکت‌های هدف و خریدار		
0.6247	Cm8	سطح تحقق انتظارات مربوط به خلق کسب و کارهای کاملاً جدید		
0.6635	Rc1	دارا بودن منابع و شایستگی‌های مشابه	AVE= 0.51 CR= 0.84 CA= 0.80	مکمل بودن منابع
0.7218	Rc2	مکمل بودن بالای منابع و قابلیت‌های شرکت‌های خریدار و هدف		
0.9009	Rc3	نزدیک بودن محصولات شرکت‌های خریدار و هدف		
0.1935	Rc4	ناممکن بودن کسب و کار (موجود یا جدید) بدون وجود منابع و شایستگی - های شرکت هدف		
0.8477	Rc5	وابستگی متقابل شرکت‌های خریدار و هدف، با وجود منابع و شایستگی‌های متفاوت		

منبع: یافته‌های پژوهش

بر اساس خروجی مدل اندازه‌گیری بیرونی سازه‌هایی که بار عاملی کوچک‌تر از ۰/۳ داشته‌اند، حذف شده‌اند و در مدل درونی مورد استفاده قرار نگرفته‌اند. تنها شاخص حذفی، Rc4 مربوط به سازه مکمل بودن منابع بوده است.

### ۲-۲-۳. آزمون مدل معادلات ساختاری (مدل درونی)

پس از آزمون مدل بیرونی لازم است تا مدل درونی که نشانگر ارتباط بین متغیرهای مکنون پژوهش است، ارائه شود. مدل درونی معادلات ساختاری برای سنجش میزان تأثیر متغیرهای مکنون مستقل بر متغیر مکنون وابسته (عملکرد راهبرد تجاری سازی خرید و ادغام) استفاده شده است. در نمودار شماره (۲) ضریب تأثیر سازه مکمل بودن منابع شرکت های خریدار و ادغام بر عملکرد تجاری سازی خرید و ادغام برابر با مقدار ۰/۷۹۸ است.



### نمودار (۲): مدل درونی معادلات ساختاری عملکرد راهبرد تجاری سازی خرید و ادغام در

#### صنعت داروهای زیستی کشور

منبع: یافته های پژوهش

باتوجه به اینکه  $t$  محاسباتی برای سازه پیش بین عملکرد راهبرد تجاری سازی خرید و ادغام از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بیشتر است. ضریب تأثیر محاسبه شده، معنادار است. به عبارت دیگر، بین مکمل بودن منابع شرکت های خریدار و هدف با عملکرد راهبرد تجاری سازی خرید و ادغام رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد.

#### ۴. جمع بندی و نتیجه گیری

در این پژوهش روند قریب به سه دهه راهبرد خرید و ادغام به عنوان یکی از سه راهبرد معمول و شناخته شده در حوزه داروهای زیستی (راهبرد تجاری سازی مشارکتی، راهبرد تجاری سازی مستقل و راهبرد تجاری سازی خرید و ادغام) در نه پایگاه علمی مورد بررسی قرار گرفت. توصیف شرایط بومی صنعت بیوفارمای ایران نشان داد که راهبرد

خرید و ادغام، جایگاه واقعی خود را در این صنعت ندارد. بنا به اظهارات خبرگان امر، هنوز سطح بلوغ صنعت به آنجا نرسیده است که شیوه خرید و ادغام به عنوان یکی از گزینه‌های اصلی تجاری سازی، مورد توجه بیوسیمیلار سازهای داخل کشور قرار گیرد. به این ترتیب راهبرد خرید و ادغام، شیوه‌ای نادر و کمیاب در صنعت بیوفارمای ایران است و آنچه که در عمل اتفاق می‌افتد، زیرمجموعه شدن شرکت‌ها در هلدینگ‌های بزرگ دارویی است، و ادغام به معنای واقعی اتفاق نمی‌افتد. هلدینگ‌های دارویی موجود از قبیل؛ داروپخش، ستاد فرمان امام (برکت)، شفا وابسته به بانک ملی، و ... دولتی هستند، و بخش خصوصی نقش چشم‌گیری در شکل‌گیری هلدینگ‌های دارویی ندارد. مدیران عامل شرکت‌های داروسازی، و خبرگان تحقیق در زمینه راهبرد مزبور، تجربیات عملی بسیار اندک و محدودی داشته، و به دلیل کاربردی بودن اندک این راهبرد در فضای کسب‌وکار فعلی کشور، تنها یکی از عوامل استخراجی از ادبیات تحقیق، به عنوان پیش‌بین عملکرد راهبرد تجاری سازی خرید و ادغام تأیید شده است. براساس یافته‌ها، سازه مکمل بودن منابع شرکت‌های خریدار و هدف، براساس رتبه اعتبار محتوایی و همچنین باتوجه به ضرایب مسیر محاسبه شده در مدل درونی حداقل مربعات جزئی، عامل پیش‌بین عملکرد راهبرد تجاری سازی خرید و ادغام در صنعت بیوسیمیلار ایران محسوب می‌شود. بنابراین می‌توان گفت که در صورت: وابستگی متقابل شرکت‌های خریدار و هدف با وجود منابع و شایستگی‌های متفاوت، دارا بودن منابع و شایستگی‌های مشابه توسط شرکت‌های خریدار و هدف، مکمل بودن بالای منابع / قابلیت‌های شرکت‌های خریدار و هدف، نزدیک بودن محصولات شرکت‌های خریدار و هدف و ناممکن بودن کسب‌وکار (موجود یا جدید) بدون وجود منابع و شایستگی‌های شرکت هدف می‌توان انتظار عملکرد موفقیت‌آمیز (تحقق انتظارات مربوط به بهبودهای هزینه‌ای در شرکت هدف؛ تحقق انتظارات مربوط به بهبودهای هزینه‌ای در شرکت خریدار؛ تحقق انتظارات مربوط به حذف هزینه‌های ثابت تکراری و اضافی توسط شرکت‌های خریدار و هدف؛ تحقق انتظارات مربوط به فروش محصولات موجود شرکت هدف به مشتریان شرکت خریدار؛ تحقق انتظارات مربوط به فروش محصولات موجود شرکت خریدار به مشتریان شرکت هدف؛ تحقق انتظارات مربوط به ایجاد و توسعه روابط با مشتریان جدید؛ تحقق انتظارات



مربوط به خلق محصولات جدید در کسب و کار شرکت‌های هدف و خریدار؛ و تحقق انتظارات مربوط به خلق کسب و کارهای کاملاً جدید) راهبرد تجاری‌سازی خرید و ادغام را داشت. به طور کلی استراتژی ادغام و خرید، نسخه زود هنگام برای یک محیط بزرگ-نشدۀ برای فتح بازارهای منطقه‌ای است. بازار ایران، کوچک است و تعداد بازیگران آن، زیاد. به این ترتیب باید بازار منطقه را در دست بگیریم. لازم به ذکر است که با شرکت‌های کوچک نمی‌توان در بازارهای منطقه فعالیت کرد بنابراین اندازه شرکت‌ها باید بزرگ باشند، و به این ترتیب فرضیه ادغام بایستی شکل بگیرد، و صنعت بیوفارما باید از درونزا بودن به سمت برونزا بودن و نگاه به بازار کشورهای دیگر حرکت کند. در شرایط توسعه‌یافتگی صنعت بیوفارما در آتیۀ (یک یا دو دهه آینده) بسیاری از مسائل مربوط به استراتژی از نوع خرید و ادغام می‌تواند مهم باشد و عوامل پیش‌بین پیشنهادی می‌توانند در آینده مهم باشند. در این راستا توصیه‌های سیاستی زیر به سیاست‌گذاران توصیه می‌شوند:

- صنعت نوجوان بیوفارما رفتار تثبیت‌شده خاصی ندارد. باتوجه به دوره نوجوانی بیوفارما، الگوهای مستقل کاریزماتیک شخصی می‌تواند راهگشای بعضی بنگاه‌ها شود، ولی قابل تعمیم برای همه نیست. به این ترتیب بصورت گلخانه‌ای شاهد رشد و شکوفایی بعضی بنگاه‌ها در مزارع بزرگ بیوفارمای کشور هستیم.

- بهتر است به صنعت نوپای بیوفارما در ایران اجازه رشد داده شود تا به بلوغ کامل برسد. پس از رسیدن به بلوغ کامل، انتظارات بیشتری را از صنعت داشته باشیم. راهی را که کشورهای پیشرفته در طی ۵۰ سال پیموده‌اند را قرار است که صنعت بیوفارمای ایران در طی ۱۰ سال طی کند، و فرآورده‌های پیشرفته و پیچیده آنها را در طی مدت زمان کوتاهی در داخل کشور تولید کنیم. باتوجه به اینکه فاقد توانمندی‌های شرکت‌های کشورهای پیشرفته هستیم، و با وجود قوانین اتحادیه اروپا، ساختار متفاوت بازارها، ارتباطات سیاسی، و... نمی‌توانیم و نبایستی الگوهای طی شده توسط کشورهای پیشرفته را در پیش گرفته و مطابق قواعد بازی آنها، عمل کنیم. باید بدنبال الگوها و استراتژی‌های متفاوت ویژه، و متناسب با شرایط و موقعیت خاص کشورمان در صنعت بیوفارما باشیم.

- دولت بهتر است تمرکز و تلاش بیشتری را صرف حفاظت از شرکت های دانش بنیان تولیدی در مقابل هجمه تولیدنماها نماید. بین شرکت های تولیدی که دارنده دانش فنی بومی شده مربوط به تولید یک محصول دارویی هستند، با شرکت هایی که فاقد دانش فنی لازم بوده، و صرفا مواد اولیه مربوط به داروی بیوسیمیلار را از خارج وارد کرده و در داخل کشور کار بسته بندی را انجام داده و محصول را روانه بازار می کنند، باید بین دو گونه مزبور از شرکت ها تفاوت و تمایز جدی قائل شوند، و حمایت ها به شکل هدفمند و مشمول شرکت های دارنده دانش فنی گردد. در غیر این صورت شرکت های تولیدی که هزینه و زمان زیادی را صرف پتنت گشائی و بومی سازی دانش فنی می کنند، انگیزه های بومی سازی دانش فنی را از دست داده، و به این ترتیب نقش تحقیق و توسعه هر روز کم رنگ تر شده و معنای خود را در صنعت داروهای بیوسیمیلار از دست خواهد داد. شرکت های تولیدی داخل روز به روز از R&D بیشتر فاصله می گیرند، به دلیل اینکه نیازهای تحقیق و توسعه خود را در قالب خرید دانش فنی از شرکت های بیرونی تأمین می کنند. این روند در درازمدت موجب تضعیف توان تحقیقاتی شرکت ها می شود. در نتیجه صنعت بیوفارمای کشور نقش واردکننده مواد خام و اولیه ساخت داروهای بیوفارما را ایفا خواهد نمود. بایستی حمایت های هدفمند و مبتنی بر معیار با نگرش مشخص، اهداف از پیش تعیین شده، و به مدت زمان مشخص و معین توسط دولت صورت گیرند. تنها ارائه تسهیلات از طرف دولت کافی نیست. دولت بایستی سیاست ها و تعرفه های واردات و صادرات را به گونه ای تدوین و تنظیم کند که جلوی موازی کاری های داخل کشور و رقابت منفی داخل کشور را (به عنوان نمونه؛ از طرق قانون پتنت) بگیرد.

لازم به ذکر است در پژوهش حاضر نظرات خبرگان صنعت داروهای زیستی مبنای تأیید روایی محتوایی پیش بین های عملکرد تجاری سازی خرید و ادغام قرار گرفته است. با توجه به اینکه تعداد شرکت های فعال در این صنعت، محدود و انگشت شمار هستند لذا ممکن است نتایج تحقیق تحت تأثیر سوء قرار گرفته باشد بنابراین تعمیم نتایج پژوهش باید با احتیاط کامل صورت گیرد.

مدل خروجی پژوهش به واسطه بهره گیری از رویکرد آمیخته شامل روش فراترکیب، تکنیک مدلسازی گروهی و تکنیک حداقل مربعات جزئی سعی کرده ساختار و تقسیم

مناسبی از مفاهیم را ارائه دهد؛ که می‌تواند مبنایی برای پژوهش‌های آتی قرار گیرد. همچنین موارد زیر نیز برای مطالعات آتی پیشنهاد می‌گردد:

- مدل بدست آمده برخاسته از صنعت داروهای زیستی کشور است. پیشنهاد می‌شود به واسطه ماهیت جامع و کل‌نگر یافته‌های این پژوهش، مدل در شرکت‌های تولیدی داروهای شیمیایی نیز بکار گرفته شود تا چالش‌های اجرا و پیاده‌سازی مدل، مورد بررسی قرار گیرد.

- نظر به اینکه شاخص‌ها و مفاهیم بسیاری از راهبرد تجاری‌سازی خرید و ادغام ارائه شده است، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آتی با استفاده از پرسشنامه و مدلیابی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزارهای این حوزه به ارزیابی این مدل در شرکت‌های فعال سازنده داروهای بایوسیمیلار در کشور پردازند. در جهت حفظ اخلاق پژوهش از ذکر نام خبرگان اجتناب شده است.

#### یادداشت‌ها

۱. بایوسیمیلار به معنی داروهای مشابه با بیوفارما هستند.

2. Spin offs
3. New Biotechnology Firms
4. Merge & Acquisition (M&A)
5. Biosimilar
6. Teece
7. Outsourcing Manufacturing
8. Company-Owned Sales and Support
9. Etzkowitz & Leydesdorff

۱۰. در اصطلاح به این معناست که شما با سرعت فرد دیگری حرکت کنید.

11. Pacing of competition
12. Abnormal return
13. Profitability
14. Liquidity
15. Solvency
16. Resource Based View (RBV)
17. Strategic behavior model
18. Deng
19. Zollo & Meier

20. Macdonald
21. Favre-Bonté & Thévenard-Puthod
22. Resource Based View (RBV)
23. Grant
24. Haspeslagh and Jemison's
25. Operational
26. Functional
27. Lisence
- 28 . Saunders
29. Interpretivism
30. Merge & Acquisition, commercialization strategy, biopharmaceutical industry, performance
31. Partial least square (PLS)
32. Outer Model
33. Inner Model
- 34 . Sandelowski & Barroso
35. Science direct
36. Emerald insight
37. Group Model Building
38. Lawshe
39. Content Validity Ratio
40. Confirmatory factor analysis (CFA)
41. Composite reliability (CR)
42. Factor loading (FL)
43. Average variance extracted (AVE)
44. Composite Reliability

#### کتابنامه

- رادفر، رضا؛ پیله‌وری، نازنین؛ قاضی نوری، سید سپهر و شاکری، رؤیا (۱۳۹۴). مطالعه پیش‌رانه-های قابلیت ائتلاف راهبردک در سطح بنگاه؛ مورد صنعت زیست دارویی. پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۸ (۲۷). صص. ۴۵-۷۰.
- Acur, N., Kandemir, D., Weerd-Nederhof, P.C.D., Song, M. (2010). "Exploring the Impact of Technological Competence Development on Speed and NPD Program Performance". *journal of production innovation management*. 27 (6). 915-929.
- Ahuja, G. and R. Katila, (2001). "Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: A longitudinal study". *Strategic Management Journal*. 22 (3). 197-220.
- Alvarez, S. A. and J. B. Barney, (2002). "Resource-based theory and the entrepreneurial firm". In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp and D. L.

- Sexton (eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*. Oxford: Basil Blackwell. 89-105.
- Anand, B. N. and Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value: the case of alliances. *Strategic Management Journal*. 21 (3). 295-315.
- Arend, R. J. (2004). Conditions for asymmetric information solutions when alliances provide acquisition options and due diligence. *Journal of Economics*. 82 (3). 281-312.
- Atkinson, S. (2019). Membrion raises funding to put it on the path to commercialisation in 2019. *Membrane Technology*. 2019 (1). Page 7.
- Barron, O. E., Byard, D., Kile, C. and Riedl, E. J. (2002). High-technology intangibles and analysts' forecasts. *Journal of Accounting Research*. 40 (2). 289-312.
- Birkinshaw, J., H. Bresman and L. Håkanson, (2000). "Managing the post-acquisition integration process: how the human integration and task integration processes interact to foster value creation". *Journal of Management Studies*. 37 (3). 395-425.
- Björkman, I. K., G. Stahl and E. Vaara, (2007). "Cultural differences and capability transfer in cross-border acquisitions: The mediating roles of capability complementarity, absorptive capacity, and social integration". *Journal of International Business Studies*. 38 (4). 658-672.
- Bresman, H., Birkinshaw, J., & Nobel, R. (1999). Knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*. 30 (3). 439-462.
- Caerteling, J.S., Halman, J.I.M., Dore'e, A.D. (2008). "Technology Commercialization in Road Infrastructure: How Government Affects the Variation and Appropriability of Technology". *journal of production innovation management*. 25 (2). 143-161.
- Capron, L. (1999). The long-term performance of horizontal acquisitions. *Strategic Management Journal*. 20 (11). 987- 1018.
- Cartwright, S. and Cooper, C.L. (2016). *Managing Mergers, Acquisitions, and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures*. 2nd ed. Butterworth & Heinemann. Oxford.
- Chang, S.C., Tsai, M.T. (2013). "The effect of prior alliance experience on acquisition performance". *Applied Economics*. 45 (6). 765-773.
- Cheng, Y. (2019). "Integration duration of post-merger and leverage dynamics of mergers: theory and evidence". *Pacific Accounting Review*.
- Child, J., Yan, Y. (2003). "Predicting the Performance of International Joint Ventures: An Investigation in China". *Journal of Management Studies*. 40 (2). 283-320.
- Cooke, F. L., (2006). "Acquisitions of Chinese state-owned enterprises by multinational corporations: Driving forces, barriers and implications for HRM". *British Journal of Management*. 17 (1). 105-121.

- Deng, P. (2010). "What Determines Performance of Cross-Border M&As by Chinese Companies? An Absorptive Capacity Perspective". *Thunderbird International Business Review*. 52 (6). 509-524.
- Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (2000). "The dynamics of innovation: From National Systems and Mode 2 to a Triple Helix of university-industry-government relations". *Research Policy*. 29 (2). 109-123.
- Favre-Bonté, V., Thévenard-Puthod, C. (2013). "Resource and Skill Transfers in Subcontractor SME Acquisitions: Influence on the Long-Term Performance of Acquired Firms". *European Management Review*. 10 (1). 117-135.
- Feroz, E.H., Kim, S., Raab, R. (2005). Performance Measurement in Corporate Governance: Do Mergers Improve Managerial Performance in the Post-Merger Period? *Review of Accounting and Finance*. 4 (3). 86-101.
- Finfgeld Connett, D. (2006). Meta synthesis of presence in nursing. *Journal of Advanced Nursing*. 55 (6). 708-714.
- Finkelstein, S., Halebian, J. (2002). "Understanding Acquisition Performance: The Role of Transfer Effects". *organization science*. 13 (1). 36-47.
- Frishammar, J., Lichtenthaler, U., Rundquist, J. (2012). "Identifying Technology Commercialization Opportunities: The Importance of Integrating Product Development Knowledge". *innovation management*. 29 (4). 573-589.
- Gans, J. S., Stern, S. (2003). "The product market and the market for "ideas": commercialization strategies for technology entrepreneurs". *Research Policy*, 32 (2). 333-350.
- George, G., Zahra, S. A., Wheatley, K.K., Khan, R. (2001). "The effects of alliance portfolio characteristics and absorptive capacity on performance A study of biotechnology firms". *Journal of high technology management research*. 12 (2). 205-226.
- Gonçalves, F. R, Gonçalves, V. D. C (2008). "Strategic alliances and competitive performance in the pharmaceutical industry". *Journal of Medical Marketing: Device, Diagnostic and Pharmaceutical Marketing*. 8 (1). 69-76.
- Grant, R. M., (1991). "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation". *California Management Review*. 33 (3). 114-135.
- Gulati, R., Lavie, D., Singh, H. (2009). "the nature of partnering experience and the gains from alliances". *Strategic Management Journal*. 30 (11). 1213-1233.
- Haspeslagh, P. C. and D. B. Jemison, (1991). *Managing acquisitions: Creating value through corporate renewal*. New York: The Free Press.
- Heimeriks, K.H., Duysters, G. (2007). Alliance Capability as a Mediator Between Experience and Alliance Performance: An Empirical Investigation into the Alliance Capability Development Process. *Journal of Management Studies*. 44 (1). 25-49.
- Heinonen, L., and Sandberg, B. (2008). Money for nothing? Risks in

- biopharmaceutical companies from the perspective of public financiers. *Journal of Commercial Biotechnology*. 14 (4). 287-298
- Huang, J., Pierce, J.R. and Tsyplakov, S. (2015). "Post-merger integration duration and leverage dynamics of mergers: theory and evidence 4". working paper.
- Insead, H.H., Rothaermel, F.T. (2005). "The effect of general and partner-specific alliance experience on joint R&D project performance". *Academy of Management Journal*. 48 (2). 332-345.
- Kebriaeezadeh, A., Nassiri Koopaei, N., Abdollahiasl, A., Nikfar, SH., Mohamadi, N. (2013). Trend analysis of the pharmaceutical market in Iran; 1997-2010; policy implications for developing countries. *DARU Journal of Pharmaceutical Sciences*. 21(1). 52-. doi:10.1186/2008-2231-21-52
- Kim, J. (2011). Alliance governance and technological performance: some evidence from biotechnology alliances. *Industrial and Corporate Change*. 20 (4). 969-990.
- Kraaijenbrink, J., J.C. Spender and A. J. Groen, (2010). "The resource-based view: A review and assessment of its critiques". *Journal of Management*. 36 (1). 349-372.
- Larsson, R. and S. Finkelstein, (1999). "Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization". *Organization Science*. 10 (1). 1-26.
- Lawshe, C.H. (1975). "A quantitative approach to content validity". *Personnel Psychology*. 28 (4). 563-575.
- Lerner, J., and Merges, R.P. (1998). "the control of technology alliances: an empirical analysis of the biotechnology industry". the journal of industrial economics. 6 (2). 125-156.
- Lin, Z., Yang, H., and Arya, B. (2009). "Alliance partners and firm performance: resource complementarity and status association". *Strategic Management Journal*. 30 (9). 921-940.
- Lo, C. C., Wang, C. H., Chien, P. Y., Hung, C. W, (2012). "An empirical study of commercialization performance on Nano-products". *Technovation*. 32. 168-178.
- Mahima Thakur, M., Bansal, A., Stokes, P. (2016). The Role of Thriving and Training in Merger Success: An Integrative Learning Perspective. *Advances in Mergers and Acquisitions*. 15 (1). 1-35.
- Mcdonald, M.L., Westphal, J.D., Graebner, M.E. (2008). "what do they know? The effects of outside director acquisition experience on firm acquisition performance". *Strategic Management Journal*. 29 (11). 1155-1177.
- McNaughton, R. B., Osborne, P. and Imrie, B. C. (2002). Market-oriented value creation in service firms. *European Journal of Marketing*. 36 (9). 990-1002.
- Mittal, A., Jain, P.K. (2012). Mergers and Acquisitions Performance System: Integrated Framework for Strategy Formulation and Execution Using Flexible

- Strategy Game-Card. *Global Journal of Flexible Systems Management*. 13 (1). 41-56.
- Mu, J., Di Benedetto, C. A (2011). Strategic orientations and new product commercialization: mediator, moderator, and Interplay. *R&D Management* 41 (4). 337-359.
- Nahavandi, A. and Malekzadeh, A.R. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of Management Review*. 13 (1). 79-90.
- Prebble, R., Anton de Waal, G., and de Groot, C. (2008). Applying multiple perspectives to the design of a commercialization Process. *R&D Management*. 38 (3). 311-320.
- Radfer, R., Pilevari, N., GhaziNoury, S., And Roya Shakeri. (2016). Study of strategic alliance capabilities at the enterprise level; The case of the biopharmaceutical industry. *Public Management Research*. 8 (27): 45-70. (inPersian)
- Ramakrishnan, K. (2010). Mergers in Indian industry: performance and impacting factors. *Business Strategy Series*. 11 (4). 261-269.
- Ranft, A. L. and M. D. Lord, (2002). Acquiring new technologies and capabilities: A grounded model of acquisition implementation. *Organization Science*. 13 (4). 420-441.
- Reza Yaghoubi, R., Yaghoubi, M., Jenny Gibb, S.L. (2016). Mergers and Acquisitions: A Review. Part 1. *Studies in Economics and Finance*. 33 (1). 1-70.
- Sandelowski, M., Barroso, J., & Voils, C. I. (2007). Using qualitative metasummary to synthesize qualitative and quantitative descriptive findings. *Research in nursing & health*. 30 (1). 99-111.
- Schweiger, D.M. (2012). *M & A Integration: A Framework for Executives and Managers*. McGraw-Hill. New York, NY.
- Shakeri, R., Radfar, R. (2017). Antecedents of strategic alliances performance in biopharmaceutical industry: A comprehensive model. *Technological Forecasting & Social Change*. 122 (1). 289-302.
- Sherman, J.D., Berkowitz, D., Souder, W.E. (2005). New Product Development Performance and the Interaction of Cross-Functional Integration and Knowledge Management. *Product Development & Management Association*. 22 (5). 399-411.
- Shi, W., and Prescott, J.E. (2011). Sequence Patterns of Firms' Acquisition and Alliance Behaviour and their Performance Implications. *Journal of Management Studies*. 48 (5). 1044- 1070.
- Shi, W., Sun, J., Prescott, J.E. (2012). A Temporal Perspective of Merger and Acquisition and Strategic Alliance Initiatives: Review and Future Direction. *Journal of Management*. 38 (1). 164-209.
- Sirower, M. L. and Sahni, S. (2006). Avoiding the synergy trap: practical guidance on M&A decisions for CEOs and boards. *Journal of Applied*



- Corporate Finance*. 18 (3). 83-95.
- Sorrentino, F., Garraffo, F. (2012). Explaining performing R&D through alliances: Implications for the business model of Italian dedicated biotech firms. *J Manag Gov*. 16 (3). 449-475.
- Stahl, G. K. and Voigt, A. (2008). Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination. *Organization Science*. 19 (1). 160-176.
- Street, C. T. and A. F. Cameron, (2007). External relationships and the small business: A review of small business alliance and network research". *Journal of Small Business Management*. 45 (2). 239-266.
- Teece, D. J (1986). "Profiting from technological innovation: implication for integration, collaboration, licensing and public policy". *Research Policy*. 15 (6). 285-305.
- Teerikangas, S., (2012). "Dynamics of acquired firm pre acquisition employee reactions". *Journal of Management*. 38 (2). 1-41.
- Thornhill, S., Amit, R., (2003). "Learning about failure: Bankruptcy, firm age, and the resource-based view". *Organization Science*. 14 (5). 497-509.
- Vazquez, E.D.M., Angel Jimenez Martin, j., and Mascarenas, J. (2006). "Strategic alliances as a mechanism for wealth creation in the biopharmaceutical industry: An empirical analysis of the Spanish case". *Journal of commercial biotechnology*. 12 (3). 229-236.
- Vermeulen, G. A. M. and H. G. Barkema, (2001). "Learning through acquisitions". *Academy of Management Journal*. 44 (3). 457-476.
- Welter, C., Bosse, D. A., Alvarez, S. A (2013). "The Interaction between Managerial and Technological Capabilities as a Determinant of Company Performance: An Empirical Study of Biotech Firms". *International Journal of Management*. 30 (1). Part 2. 272-284
- West, P.G., Noel, T.W., (2009). "The impact of knowledge resources on new venture performance". *Journal of Small Business Management*. 47 (1). 1-22.
- Wiklund, J., Shepherd, D.A. (2009). "The Effectiveness of Alliances and Acquisitions: The Role of Resource Combination Activities". *Entrepreneurship Theory and Practice*. 33. (1). 193-212.
- Xiong, G., Bharadwaj, S. (2011). "Social Capital of Young Technology Firms and Their IPO Values: The Complementary Role of Relevant Absorptive Capacity". *Journal of Marketing*. 75 (6). 87-104.
- Zahra, S.A., Nielsen, A.P. (2002). "Sources of capabilities, integration and technology commercialization". *Strategic Management Journal*. 23 (5). 377-398.
- Zirger, B. J., and M. A. Maidique. (1990). A model of new product development: An empirical test. *Management Science*. 36 (7). 867-893.
- Zollo, M., Meier, D. (2008). What Is M&A Performance? *Academy of Management Perspectives*. 22 (3). 55-77.

Zollo, M., Reuer, J.J., Singh, H. (2002). Inter organizational Routines and Performance in Strategic Alliances. *Organization science*. 13 (6). 701-713.