
Pharmex 2026
Middle East
مدیریت پروژه: جریان استراتژی و عملی کردن ایده ها
(کارگاه عملی: زهر مار)
دکتر محمد احمدزاده
(مدرس و مشاور مدیریت کسب و کار-مدیریت چابک و مدیریت پروژه با ۲۷ سال سابقه کار)
(PhD, PMP, ACP, ITIL, COBIT, ISO 9001 & 27001 International Certified)
تابستان ۱۴۰۵

دکتر محمد احمدزاده

مشاور، مدرس و مدیر در حوزه مدیریت، فناوری و توسعه کسب‌وکار

مدیرعامل IPMS Canada | فعال در حوزه نوآوری، تحول کسب‌وکار و توسعه، راهکارهای مدیریتی و فناورانه با تمرکز بر صنایع پیشرفته، سلامت و داروسازی

“دو صد گفته چون نیم کردار نیست.”



Dr. Mohammad Ahmadzadeh

IDEAS
PEOPLE
EXECUTION
A BRIGHTER TOMORROW

HEALTHIER
PEOPLE
BRIGHTER
TOMORROW

مدارک و گواهینامه‌های بین‌المللی

PhD, PMP, PMI-ACP, IIBA-CBAP, EPM, ITIL, COBIT,
ISO 9001, ISO 20000, ISO 27001

نگاهی به دستاوردها

۹۷٪	۲۰۰۰+	۱۷+	۳۰۰+	۱۵۰۰+	۲۷+
رضایت شرکت‌کنندگان	دانش‌آموخته	مقاله داخلی و بین‌المللی	دوره آموزشی برگزارشده	پروژه انجام‌شده	سال تجربه

حوزه‌های تخصصی

- مدیریت پروژه و PMO
- تحلیل کسب‌وکار و BABOK
- مدیریت چابک و تحول سازمانی
- هوش مصنوعی و نوآوری
- مدیریت خدمات فناوری اطلاعات (ITIL & COBIT)
- توسعه راهکارهای مدیریتی برای صنایع سلامت و داروسازی

زمینه‌های همکاری

همکاری با سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف در حوزه‌های فناوری اطلاعات، انرژی، مخابرات، آموزش، خدمات، سلامت و صنایع پیشرفته

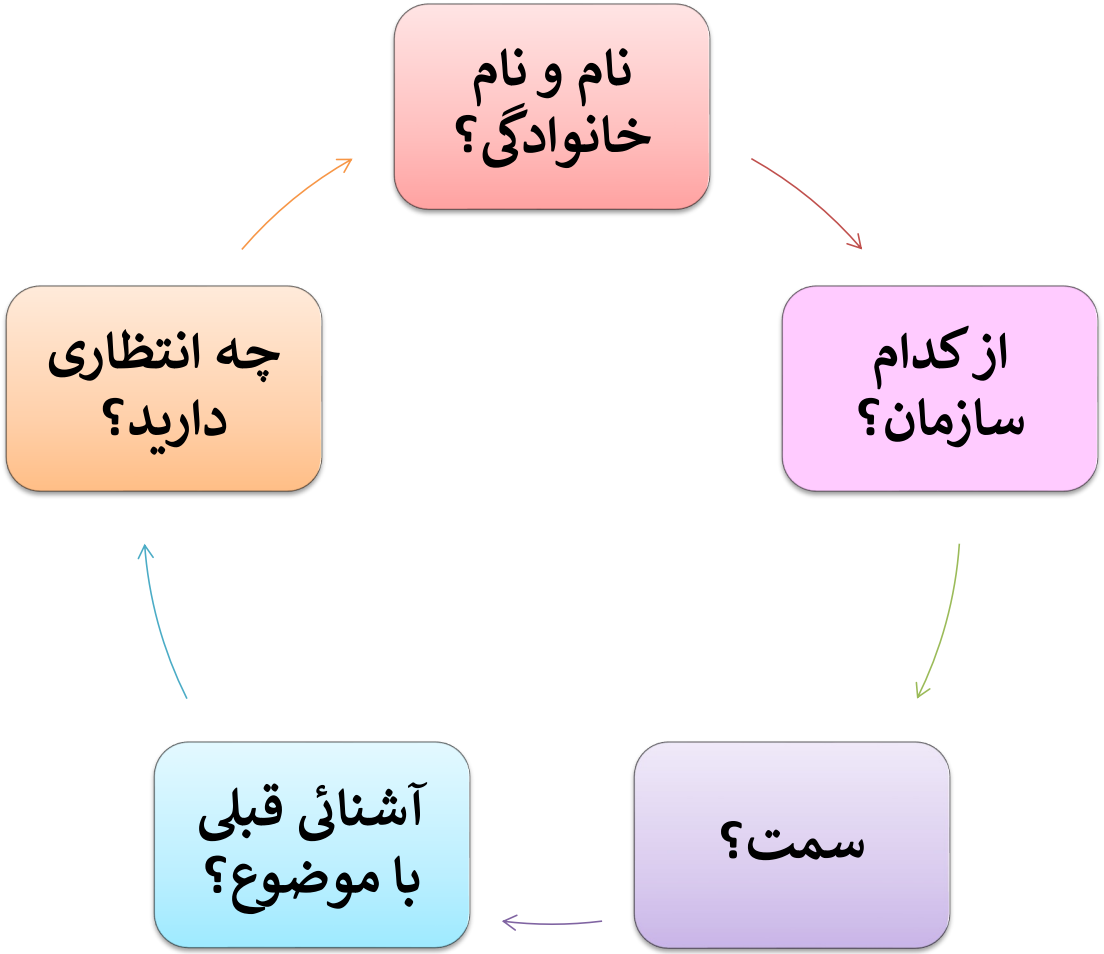
PHARMA
INNOVATION
PEOPLE
IMPACT

مؤسس آکادمی احمدزاده
www.ahmadzadeh.academy

هم‌بنیان‌گذار ELOXIS AI
دستیار هوشمند داده و تحلیل
www.eloxis-ai.ir

www.Ahmadzadeh.academy | ۰۹۱۲ ۸۳ ۳۸ ۱۶۸ | *Connecting Strategy, Innovation & Execution*

معرفی شما

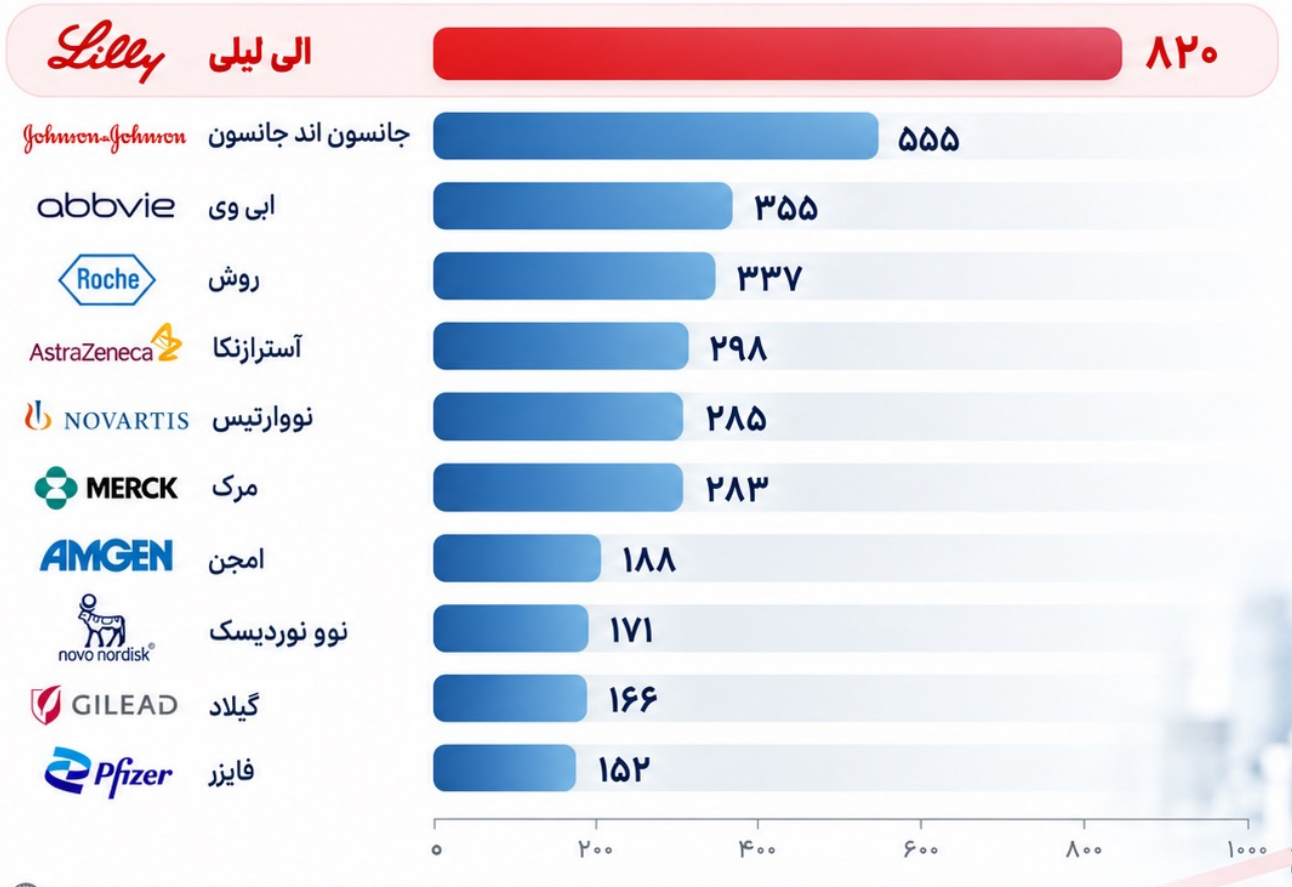

نام و نام خانوادگی؟
از کدام سازمان؟
سمت؟
آشنائی قبلی با موضوع؟
چه انتظاری دارید؟

MEDICINE
LIVES
BRIGHTER

الی لیلی؛ ارزشمندترین غول داروسازی جهان

مقایسه ارزش بازار شرکت‌های بزرگ دارویی (میلیارد دلار)

Lilly
A BRIGHTER,
HEALTHIER TOMORROW.



چرا بازار به Lilly پاداش داده است؟

- رشد انفجاری با موج داروهای نوآورانه
- تمرکز بر حوزه‌های پررشد مانند دیابت، چاقی، انکولوژی و ایمونولوژی
- توان تبدیل تحقیق و توسعه به محصول و درآمد

Lilly فقط یک شرکت بزرگ نیست؛ یک موتور نوآوری است.



تحلیل بر پایه تصویر مرجع کاربر و داده‌های بازار

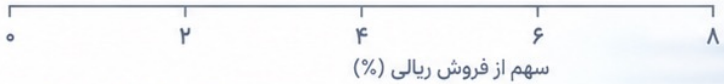
داروی بهتر
سلامتی روشن‌تر
آینده‌ای سالم تر

بزرگ‌ترین تأمین‌کنندگان دارویی ایران

سهم از فروش ریالی تأمین‌کنندگان دارو – سال ۱۴۰۳

PEOPLE
SCIENCE
HEALTHIER
TOMORROW

رتبه	نام شرکت	سهم از فروش ریالی (%)
۱	داروسازی دکتر عبیدی	۶.۴٪
۲	اکتوورکو	۶.۰٪
۳	تحقیقاتی و تولیدی سیناژن	۵.۸٪
۴	بهستان دارو	۴.۷٪
۵	کوبل دارو	۳.۴٪
۶	داروسازی اکسیر	۲.۸٪
۷	داروسازی دانا	۲.۶٪
۸	کارخانجات داروپخش	۲.۵٪
۹	البرز دارو	۲.۴٪
۱۰	داروسازی تهران‌شیمی	۲.۴٪
۱۱	آریوژن فارمد	۲.۲٪



ارزش بازار داروی ایران در سال ۱۴۰۴:

۳۶۸ همت

تولید داخل:

۸۶.۱٪ از ارزش بازار

ایران ≈ ۰.۱۶٪

از بازار دارویی جهان

برآورد بر پایه بازار جهانی حدود ۱.۷ تریلیون دلار و تبدیل تقریبی ارزش بازار ایران به دلار.



سلامت
سرمایه‌ای
برای فردا

منبع سهم شرکت‌ها: آمارنامه سازمانِ غذا و دارو، سال ۱۴۰۳ (بازنشر داده‌های رسمی).
رتبه‌بندی بر اساس سهم فروش تأمین‌کنندگان است، نه ارزش بازار بورسی شرکت‌ها.

BETTER MEDICINE
STRONGER PEOPLE

داروی بهتر
سلامت قوی‌تر
آینده روشن‌تر

بزرگ‌ترین تأمین‌کنندگان دارویی ایران

مقایسه فروش و سهم بازار دارو — سال ۱۴۰۳

رتبه‌بندی بر اساس سهم از فروش ریالی تأمین‌کنندگان دارو

PEOPLE
SCIENCE
HEALTHIER
TOMORROW

رتبه	نام شرکت	سهم بازار (٪)	فروش (همت)	معادل دلاری (میلیون دلار)
۱	داروسازی دکتر عبیدی	۶٫۴٪	۱۴٫۷۶	≈ ۲۴۶
۲	اکتوورکو	۶٫۰٪	۱۳٫۸۶	≈ ۲۳۱
۳	تحقیقات و تولیدی سیناژن	۵٫۸٪	۱۳٫۴۹	≈ ۲۲۵
۴	بهستان دارو	۴٫۷٪	۱۰٫۸۳	≈ ۱۸۱
۵	کوبل دارو	۳٫۴٪	۷٫۹۸	≈ ۱۳۳
۶	داروسازی اکسیر	۲٫۸٪	۶٫۴۶	≈ ۱۰۸
۷	داروسازی دانا	۲٫۶٪	۶٫۰۰	≈ ۱۰۰
۸	کارخانجات دارویخش	۲٫۵٪	۵٫۷۷	≈ ۹۶
۹	البرز دارو	۲٫۴٪	۵٫۵۳	≈ ۹۲
۱۰	داروسازی تهران‌شیمی	۲٫۴٪	۵٫۵۳	≈ ۹۲
۱۱	آریوژن فارمد	۲٫۲٪	۵٫۰۸	≈ ۸۵

اندازه بازار دارویی ایران در ۱۴۰۳

≈ ۲۳۰٫۶ همت

معادل تقریبی: ≈ ۳٫۸۴ میلیارد دلار

سهم ایران از بازار دارویی جهان

۰٫۲۳٪

در برابر بازار جهانی ≈ ۱٫۷ تریلیون دلار

نکته تحلیلی

بازار داروی ایران در مقیاس جهانی کوچک است، اما بازیگران برتر داخلی هر کدام فروش صدها میلیون‌دلاری دارند.



توسعه
سلامت
برای ایران

منبع رتبه‌بندی: سهم فروش تأمین‌کنندگان دارو در سال ۱۴۰۳. ارقام فروش به «همت» و معادل دلاری به‌صورت تقریبی نمایش داده شده‌اند.
نرخ تبدیل تقریبی برای محاسبه دلار: هر دلار = ۶۰٬۰۰۰ تومان

A STRONGER IRAN
HEALTHIER PEOPLE

تاریخچه و موج نوآوری Lilly

از ۱۸۷۶ تا ۲۰۲۶ | از نخستین انسولین تجاری تا نسل جدید داروهای نوین



1876

تأسیس شرکت توسط Colonel Eli Lilly

شروع با تمرکز بر علم، کیفیت و اعتماد



1923

Iletin

عرضه نخستین انسولین تجاری جهان برای درمان دیابت



1940s

Penicillin

توسعه تولید انبوه پنی‌سیلین و گسترش مبارزه با عفونت‌ها



1955

Salk Polio Vaccine

تولید و توزیع جهانی واکسن فلج اطفال توسط Lilly



1982

Humulin

نخستین محصول سلامت انسانی مبتنی بر DNA نوترکیب



2022–2026

ورود نسل جدید داروها:

Mounjaro ،Zepbound،
Ebglyss, Inluriyo و Foundayo

A BRIGHTER,
HEALTHIER TOMORROW.
FOR PEOPLE AROUND THE WORLD.

Lilly
MEDICINE
LIVES
BRIGHTER

MEDICINE
LIVES
BRIGHTER

Lilly به کدام مسیر می‌رود؟

تحلیل مسیر رشد: تمرکز بر پروژه‌ها و محصولات نوآورانه

Lilly
A BRIGHTER.
HEALTHIER TOMORROW.



سلامت متابولیک

Mounjaro, Zepbound, Foundayo

رهبری در دیابت و چاقی؛
بزرگ‌ترین موتور رشد آینده



ایمونولوژی

Ebglyss, Omvoh

گسترش حضور در درمان‌های
پوستی و بیماری‌های التهابی



انکولوژی

Inluriyo, Jaypirca

سرمایه‌گذاری بر درمان‌های
هدفمند و دقیق سرطان



نوروساینس

Kisunla

ورود جدی به درمان آلزایمر
و اختلالات عصبی

جمع‌بندی: مارکت‌کپ بالای **Lilly** فقط نتیجه فروش امروز نیست؛ بازار به **pipeline** نوآورانه، توان تجاری‌سازی و حضور در حوزه‌های پررشد آینده پاداش داده است.

رشد > عرضه > تأیید > تحقیق و توسعه



نوآوری امروز، سلامت بهتر فردا

MEDICINE
LIVES
BRIGHTER

موتور رشد Lilly: موج محصولات نوآورانه

از ۲۰۲۲ تا ۲۰۲۶ | از دیابت و چاقی تا ایمونولوژی و انکولوژی

Lilly
A BRIGHTER.
HEALTHIER TOMORROW.

۲۰۲۲



Mounjaro

معرفی برای درمان
دیابت نوع ۲

۲۰۲۳



Zepbound

ورود به بازار
مدیریت مزمن وزن

۲۰۲۴



Ebglyss

درمان درماتیت آتوپیک
متوسط تا شدید

۲۰۲۵



Inluriyo

درمان سرطان پستان
پیشرفته با جهش ESR1

۲۰۲۶



Foundayo

قرص خوراکی GLP-1
برای کاهش وزن

تحلیل: رشد ارزش **Lilly** از ترکیب نوآوری، سرعت عرضه محصول و تمرکز بر حوزه‌های پرتقاضا تغذیه می‌شود.



برای سلامتی روشن‌تر، در کنار مردم جهان.
A BRIGHTER, HEALTHIER TOMORROW.
FOR PEOPLE AROUND THE WORLD.

Lilly

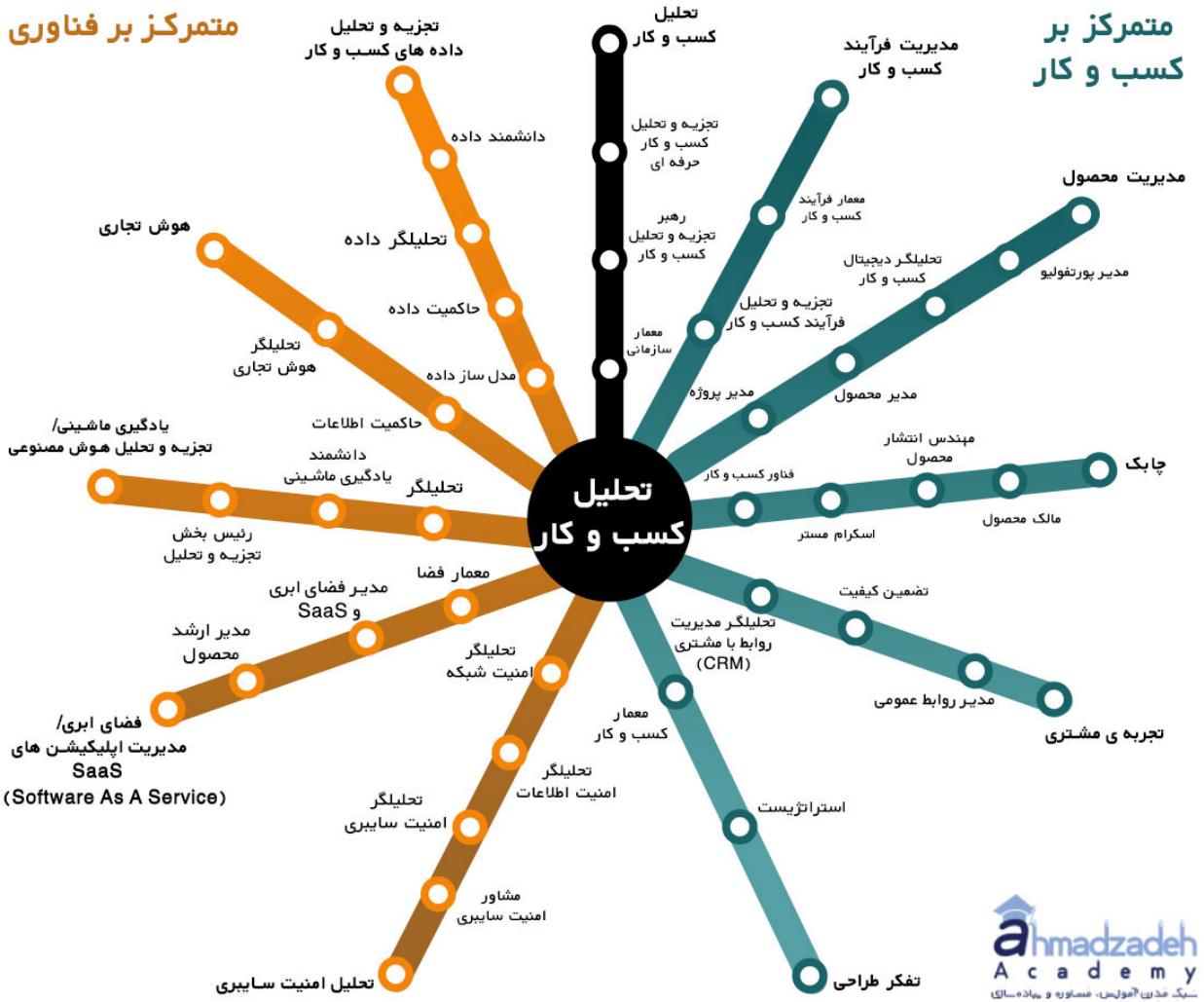
A medicine company should do more *than just make medicine.*







چرا Lilly موفق است؟



یک قطره زهر؛ یا میلیاردها $ فرصت!



در طبیعت، زهر مار یک ماده خطرناک است.

اما در صنعت دارو:

همین ماده می‌تواند تبدیل شود به:

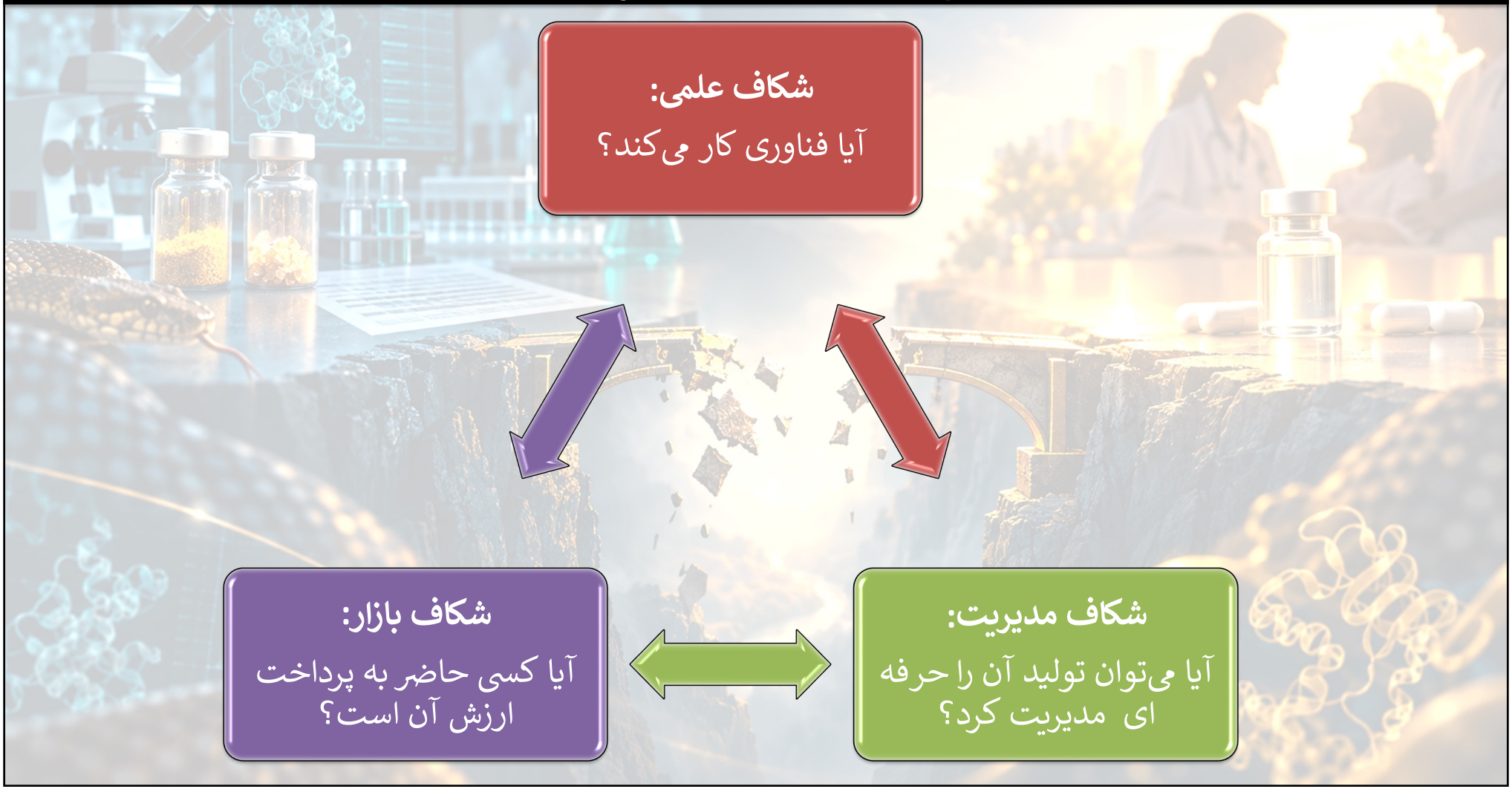
- یک داروی نجات‌بخش
- یک فناوری قابل ثبت
- یک شرکت دانش‌بنیان
- یک محصول صادراتی

سؤال اصلی:

چگونه یک ماده خام را به یک دارایی اقتصادی تبدیل کنیم؟

❑ Case Study: From Snake Venom to Medicine

مشکل اصلی صنعت دارو، کمبود ایده نیست؟



چرا بیشتر نوآوری های داروئی به بازار نمی رسند؟



۱- شروع از فناوری، نه از نیاز بازار

۲- ضعف در مدیریت پروژه چابک

۳- تصمیم‌گیری دیرهنگام درباره توقف یا ادامه

۴- نبود هماهنگی بین:

- دانشمند
- تولید
- رگولاتوری
- بازار

مدیریت پروژه چابک؛ پل بین علم و بیمار در صنعت نوآوری دارویی



افراد وتعاملات	مهمتر است از	فرایندها وابزارها
نرم افزار کارا	مهمتر است از	مستندسازی جامع
همکاری با مشتری	مهمتر است از	قرارداد کار
جوابگویی به تغییرات	مهمتر است از	پیروی از یك طرح

❑ PMBOK 8 + Agile + Business Analysis

از نمونه اولیه تا تصمیم سرمایه گذاری (مسیر خلق ارزش در صنعت دارو)



فرض کنید:

- تأمین پایدار زهر مار
- فرآوری و خشک‌سازی استاندارد
- امکان استخراج ترکیبات فعال

سؤال:

- آیا این یک محصول خام است؟
- یا یک پلتفرم نوآوری؟

زهر مار؛ از طبیعت تا داروی جهانی

منبع	محصول	شرکت/توسعه‌دهنده	درس مدیریتی
ترکیبات زهر افعی برزیلی	کاپتوپریل (داروی فشار خون)	شرکت‌های بزرگ دارویی بین‌المللی	یک کشف زیستی بدون توسعه و بازار، ارزش کامل ایجاد نمی‌کند
پپتیدهای مشتق از زهر مار	داروهای ضدانعقاد/ضدپلاکت	شرکت‌های دارویی تخصصی	تبدیل مولکول طبیعی به محصول نیازمند بهینه‌سازی و شواهد است
فرآورده‌های ضدزهر	محصولات درمانی بیولوژیک	شرکت‌های تخصصی زیستی مانند CSL	زنجیره تأمین، کیفیت و تولید به اندازه علم اهمیت دارد

سه مدل نگاه به یک فناوری دارویی



سه مدل نگاه به یک فناوری دارویی

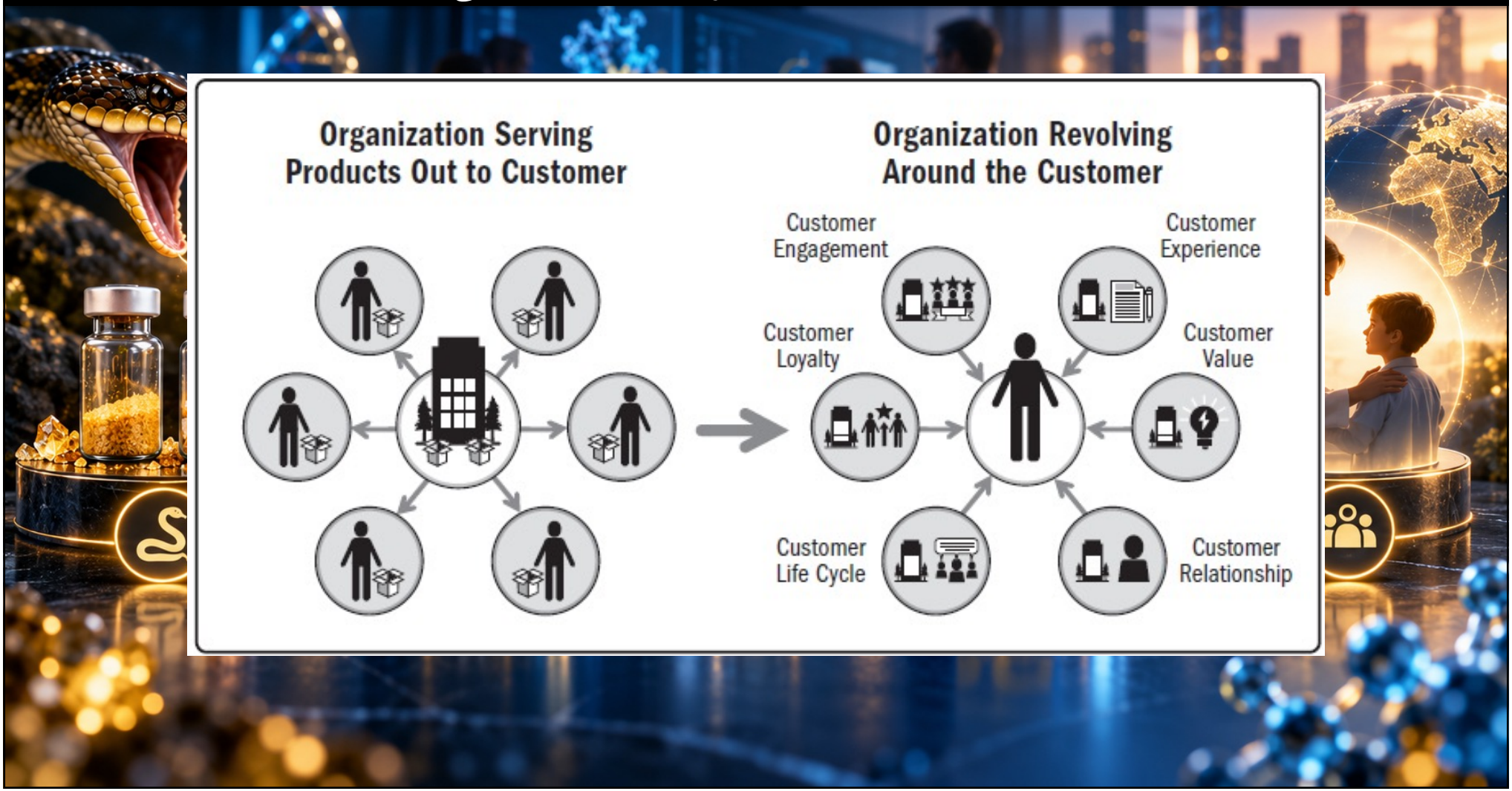


۲ نگاه متفاوت در شرکت های داروئی

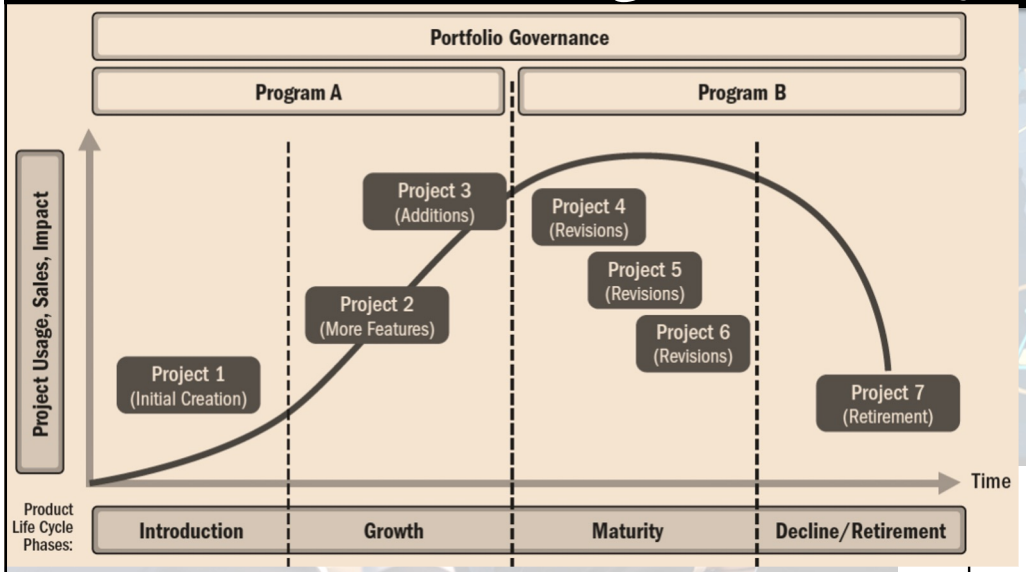


نگاه سنتی	نگاه مدرن
ساخت یک محصول	ساخت سبد محصول
تحقیق داخلی	نوآوری باز
پروژه محور سنتی (تلاش موقت برای ایجاد یک داروی مشخص)	**محصول محور چابک** (یک داروی زنده که مدام توسعه پیدا می‌کند، بازخورد می‌گیرد، بهبود می‌یابد ، ارزش ایجاد می‌کند)
تحویل خروجی	خلق ارزش
بودجه سالانه	سرمایه‌گذاری مرحله‌ای

۲ نگاه متفاوت در شرکت های داروئی

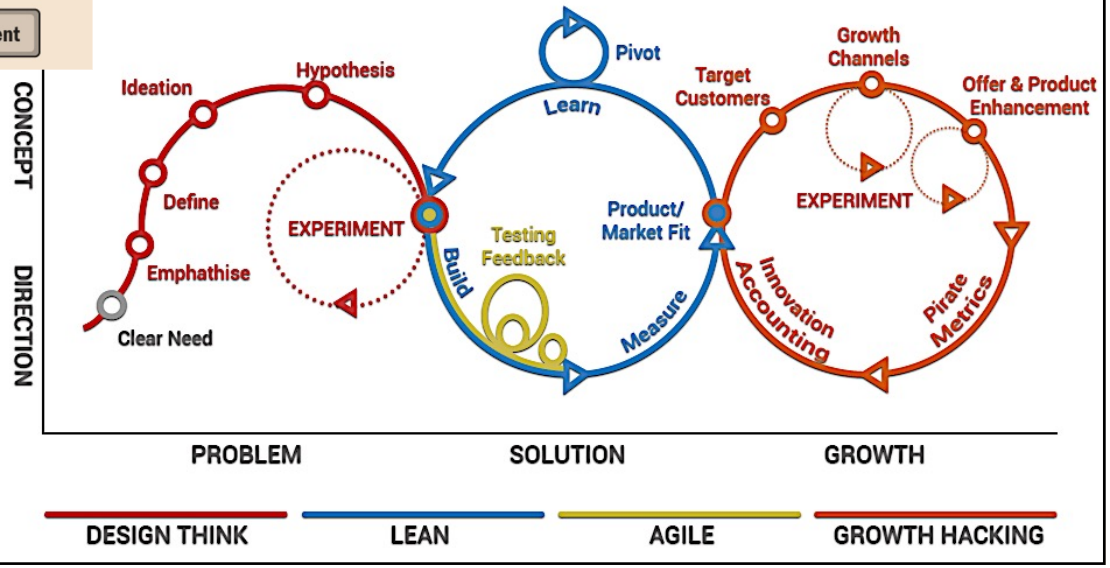


۲ نگاه متفاوت در شرکت های داروئی

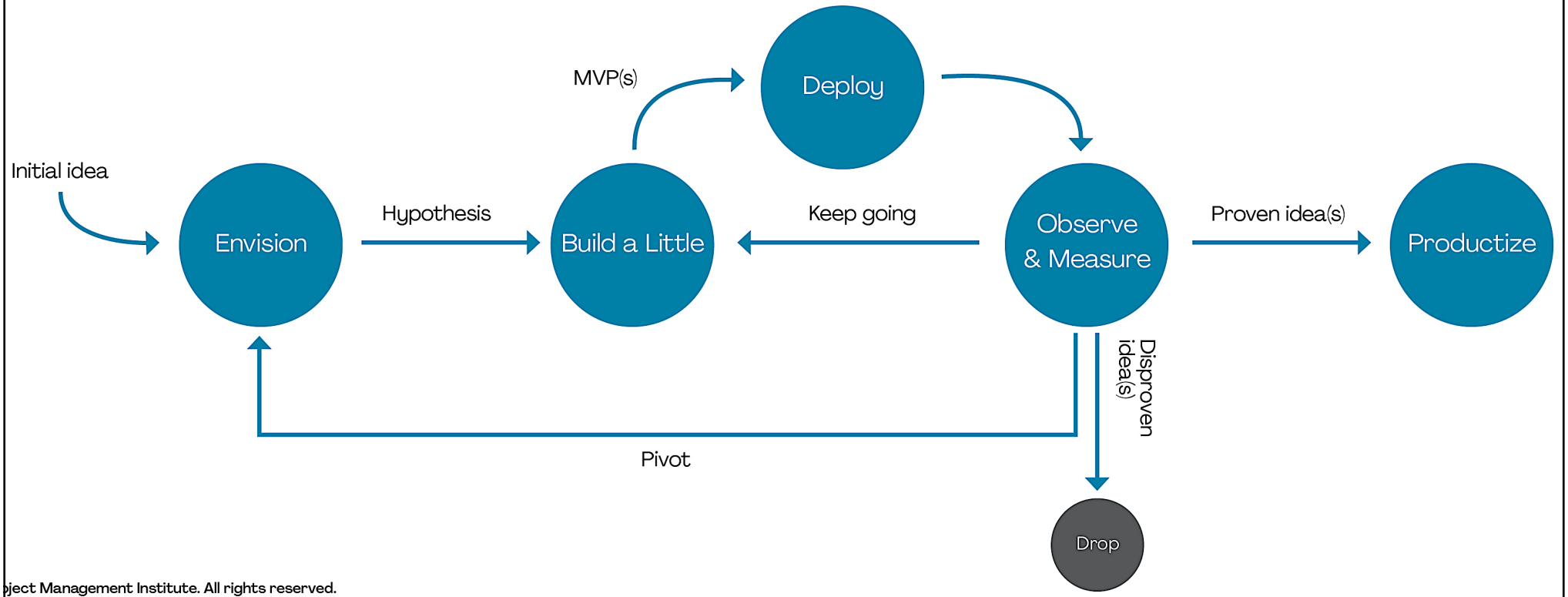








مدیریت چابک در شرکت های داروئی



oject Management Institute. All rights reserved.

۲ نگاه متفاوت در شرکت های داروئی



BETTER
MEDICINES
BRIGHTER
TOMORROWS

AGILE
PEOPLE
SCIENCE
IMPACT

M.O.R.E در مدیریت چابک پروژه های داروئی

Agile for a Healthier Tomorrow

چهار رفتار کلیدی
برای موفقیت:

از علـم
تا زندگی بهتر
برای نسل‌های آینده

HEALTHIER
PEOPLE
STRONGER
TOMORROWS

SCIENCE
AGILITY
GREATER IMPACT

M
مدیریت برداشت‌ها

هم‌راستا کردن
انتظارها

ALIGN
COMMUNICATE
BUILD TRUST
MOVE FORWARD

O
مالکیت موفقیت

مسئولیت‌پذیری برای
نتیجه، نه فقط فعالیت

OWN
DRIVE
DELIVER
TOGETHER

R
بازنگری مستمر

بازبینی فرضیات و
تصمیم‌ها

INSPECT
LEARN
ADAPT
IMPROVE

E
گسترش نگاه

دیدن اثرات فراتر از
محصول

BIGGER
PERSPECTIVE
BRIGHTER
OUTCOMES

چابکی یعنی دیدن، اصلاح کردن و اثر گذاشتن فراتر از تحویل محصول

PHARMACEUTICAL
INNOVATION
THROUGH AGILITY

PEOPLE | PROCESS | SCIENCE | A HEALTHIER TOMORROW

M.O.R.E. × AGILE

Value-Driven Agility | چابکی ارزش‌محور

PMI Research **94** Net Project Success Score
فقط ۷٪ هر چهار رفتار را همیشه اجرا می‌کنند

M.O.R.E. یک Agile Framework مانند Scrum یا SAFe نیست؛ یک مدل ذهنی و رفتاری برای موفقیت پروژه، خلق ارزش و اثرگذاری واقعی است.

M — Manage Perceptions
مدیریت ادراک و برداشت

Value must be perceived — not only delivered.

ارزش فقط نباید تحویل شود؛ باید توسط ذی‌نفع «دیده و حس» شود.

Agile connection

Feedback | Demo / Review | Expectation

سؤال کلیدی

آیا ذی‌نفع واقعاً احساس می‌کند ارزش دریافت کرده است؟

O — Own Success
مالکیت موفقیت

Own outcomes, not just outputs.

مسئول نتیجه کسب‌وکار، منافع، رضایت مشتری و کاهش اتلاف باش؛ نه فقط انجام فعالیت‌ها.

Agile connection

Outcome | Benefits | Value

سؤال کلیدی

آیا مسئول نتیجه کسب‌وکار هستیم یا فقط تحویل کار؟

R — Relentlessly Reassess
بازنگری بی‌وقفه و مستمر

Inspect → Learn → Adapt

فرضیات، اولویت‌ها، تصمیم‌ها و ارزش را به‌طور مستمر بازبینی و اصلاح کن.

Agile connection

Sprint Review | Retro | OKR / Value

سؤال کلیدی

اگر امروز از صفر شروع می‌کردیم، همین تصمیم را می‌گرفتیم؟

E — Expand Perspective
گسترش دیدگاه

Look beyond scope, time and cost.

پروژه را از نگاه سازمان، مشتری، بازار، اکوسیستم، جامعه، پایداری و آینده کسب‌وکار ببین.

Agile connection

Enterprise | Market | Sustainability

سؤال کلیدی

آیا تصویر بزرگ‌تر و اثرات بلندمدت را می‌بینیم؟

AGILE = HOW WE WORK
چگونه کار می‌کنیم

\+

M.O.R.E. = WHY + WHAT SUCCESS MEANS
چرا کار می‌کنیم و موفقیت واقعاً چیست

AGILE EXECUTION — چابک کار کن
› **CONTINUOUS FEEDBACK** — بازخورد بگیر
› **M.O.R.E. THINKING** — ارزش را بازتعریف کن
› **BUSINESS OUTCOMES** — نتیجه کسب‌وکار
› **ENTERPRISE VALUE** — ارزش سازمانی

Agile Practice Guide – Second Edition (PMI, July 2026): value delivery, flow metrics, outcomes, scaling, AI/GenAI, sustainability, psychological safety + explicit connections to PMBOK® 8 concepts including M.O.R.E.

Sources: Project Management Institute — Delivering M.O.R.E.; From Vision to Practice: A Playbook to Apply M.O.R.E. (Apr 2026); Agile Practice Guide – Second Edition; PMBOK® Guide – Eighth Edition.

مدیریت چابک در شرکت های داروئی (M.O.R.E)

اصل	کاربرد در پروژه
مدیریت برداشت‌ها	هماهنگی بین دانشمند، سرمایه گذار، رگولاتور و بازار
مالکیت موفقیت	تمرکز روی محصول موفق، نه فقط آزمایش موفق
بازنگری مستمر	تغییر مسیر بر اساس شواهد جدید
گسترش نگاه	توجه به بیمار، جامعه، صادرات و اقتصاد

مدیریت چابک در شرکت های داروئی (M.O.R.E)



پلتفرم زیستی مشتق از زهر مار

پلتفرم زیستی مشتق از زهر مار

نیازمند اصلاح مسیر

71 از ۱۰۰

ارزش بازار	75٪
بلوغ علمی	69٪
رگولاتوری	50٪
تولیدپذیری / توسعه	48٪
ریسک مالی	60٪
ایمنی	45٪

فلسفه سیستم

این نرم‌افزار نمی‌گوید «آیا ایده خوب است؟» بلکه پاسخ می‌دهد: **«با توجه به اطلاعات فعلی، بهترین تصمیم سرمایه‌گذاری چیست؟»**

تصمیم فعلی

PIVOT

مسیر فعلی نیازمند اصلاح است.

اقدامات سریع

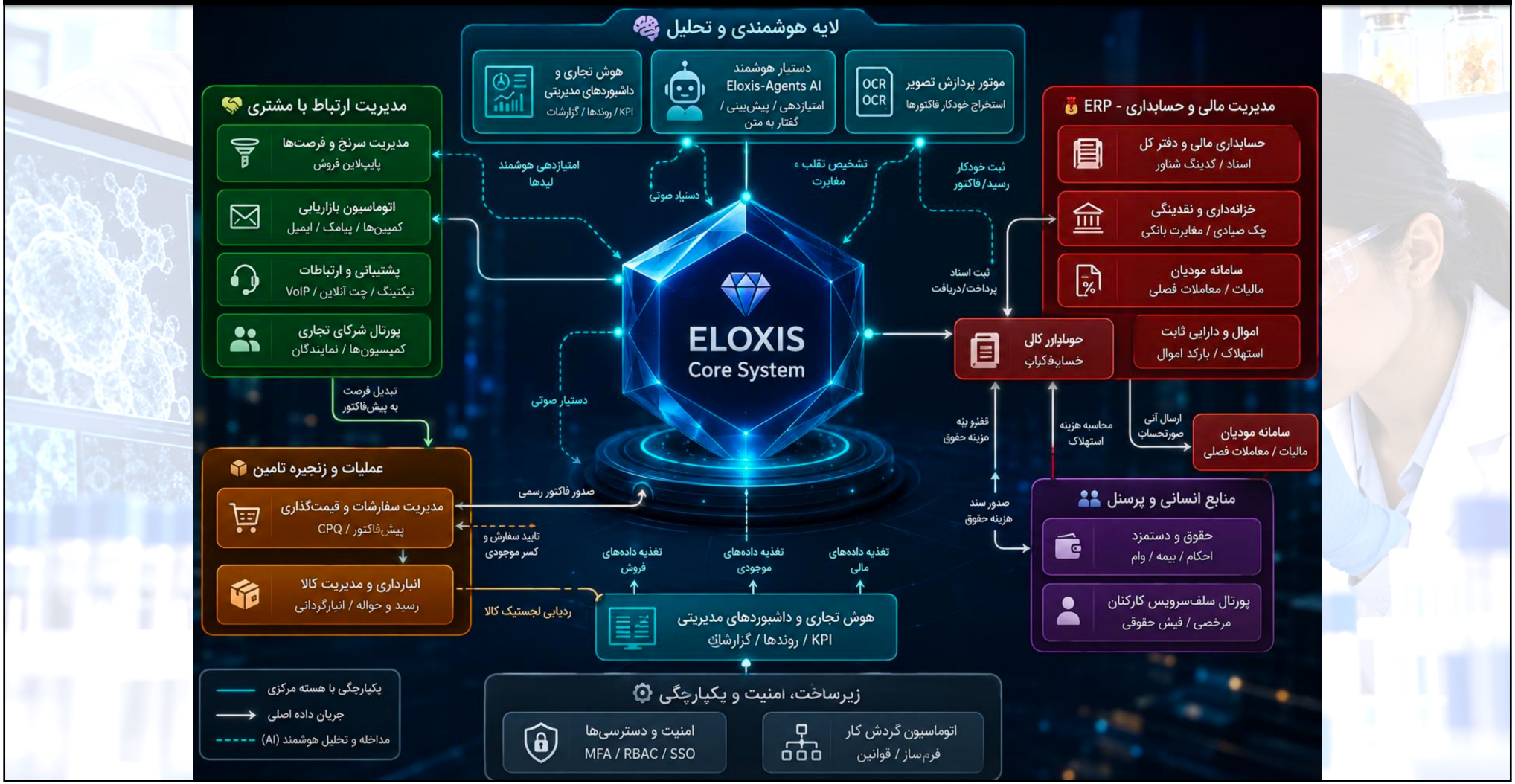
- تکمیل ارزیابی علمی و رگولاتوری
- تعیین ساختار مولکولی ترکیبات فعال
- بررسی مسیر ثبت ماده استاندارد
- تحلیل بازار مواد تحقیقاتی

محاسبه مجدد تصمیم

مدیریت هوشمند کسب و کارهای داروئی Eloxis-ai.ir



مدیریت هوشمند کسب و کارهای داروئی Eloxis-ai.ir



چرخه تصمیم‌گیری و خلق ارزش

از انتخاب فرصت تا تداوم چرخه ارزش

علم
فرصت‌ها را
به زندگی بهتر
تبدیل می‌کند.

SCIENCE
FOR A HEALTHIER
TOMORROW

HEALTHIER
PEOPLE
BRIGHTER
TOMORROWS



BETTER
SCIENCE
BRIGHTER
LIVES

INNOVATION
ACCESS
BETTER HEALTH

PEOPLE PURPOSE PROGRESS

هر تصمیم درست، مرحله بعدی خلق ارزش را قوی‌تر می‌کند.

A HEALTHIER
TOMORROW
TOGETHER


برای توسعه فردی، تیمی یا کسب‌وکارتان، مشاوره بگیرید
از ایده تا اجرا، برای رشد و تحول در کنار شما هستم
آینده
به تصمیم‌های بهتر
امروز ساخته می‌شود
توسعه کسب‌وکار
نوآوری، استراتژی و
تحول سازمانی
توسعه تیمی
هم‌افزایی، چابکی و
بهبود عملکرد تیم
توسعه فردی
رشد مهارت‌ها، تصمیم‌گیری
و مسیر حرفه‌ای
ایده‌های بهتر
تیم‌های قوی‌تر
کسب‌وکارهای ماندگار
برای شروع گفتگو، در واتساپ پیام دهید
۰۹۱۲۸۲۳۸۱۶۸
بیایید
گفتگو کنیم ...
یک گفت‌وگوی درست می‌تواند آغاز یک تحول بزرگ باشد
مشاوره | نوآوری | توسعه | اجرا
مسیرهای بهتر
آینده‌های روشن‌تر
Better
People
Stronger Teams
Brighter
Businesses
SUSTAINABLE
GROWTH
TOGETHER
IDEA
STRATEGY
PEOPLE
EXECUTION
A BRIGHTER TOMORROW
Good
Ideas
Better
Futures
با هم
فرصت‌های بزرگ‌تری
می‌سازیم
IDEAS | PEOPLE | GROWTH
A BRIGHTER
TOMORROW
TOGETHER
PEOPLE × IDEAS × IMPACT