



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



چالش های فراروی توسعه محصول جدید

New product development challenges

دکتر محمد رضا زاهدی (۱) ، فاطمه حاتمی (۲)

۱-دانشیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر (zahedy182@gmail.com)

۲-دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت کسب و کار جدید، دانشگاه علم و صنعت ایران (f.hatami1391@gmail.com)

چکیده

به دلیل ایجاد تغییرات سریع در وضعیت رقبا، فناوری ها و تمایلات مشتریان، شرکت ها ناچارند محصولات جدیدی تولید و عرضه کنند که جوابگوی نیازها، سلیقه ها و انتظارات مشتریان باشد؛ به همین دلیل هر شرکت به متغیر بودن قوانین رقابتی در دنیای کسب و کار، فرآیند ارائه محصول جدید به برنامه توسعه محصول جدید نیاز دارد. چالش های مهمی در تمام مراحل فرآیند های توسعه محصول جدید وجود دارد. هدف از این تحقیق بررسی اولویت بندی چالش های موجود در مسیر توسعه محصول جدید است. پس از شناسایی اولویت بندی آنها به بررسی روش های عبور از این چالش ها نیز پرداخته و در پایان پیشنهادات و راهکارهای عملیاتی برای رفع این چالش ها ارائه می گردد. تا در اثر بخشی و افزایش کارایی فرآیند توسعه محصول جدید نقش ایفا نموده و به ارائه موفق محصول و خدمات جدید به مشتری منجر گردد. چرا که توسعه محصول جدید فرایندی است که اگر به درستی اجرا شود، منجر به موفقیت تجاری سازی محصول و عرضه آن در بازار خواهد شد.

مقاله پیش رو نوعاً تحقیق کیفی به حساب می آید و نحوه گردآوری داده توصیفی بوده و ابزار گردآوری داده ها اسناد و متون می باشد و روش گردآوری داده نیز مطالعات گسترده کتابخانه ای و نیز مقالات متعدد به چاپ رسیده در باره موضوع پژوهش می باشد.

نتایج حاصل از بررسی چالش ها و عوامل شکست توسعه محصول جدید، مسیر را برای سازمانهایی که علاقه مند به بقاء در عرصه

کسب و کار می باشند، هموار می سازد. از بررسی مهمترین چالش های مسأله ساز بر توسعه محصول جدید؛ عدم وجود منابع مالی کافی برای تخصیص به پروژه های توسعه محصول، محدودیت امکانات تولیدی شرکت، عدم فهم مناسب نیازها و خواسته های مشتریان، هزینه های گزاف توسعه محصول جدید، عدم وجود تفکر استراتژیک از سوی مدیریت عالی در ارتباط با مقوله (۱) NPD می باشد که عدم موفقیت شرکت را در توسعه محصول جدید رقم می زند. بنابراین، هرچه چالش های توسعه محصول در مسیر فرآیند توسعه محصول بیشتر باشد، میزان موفقیت شرکت ها در تولید محصول جدید کمتر خواهد بود. با وجودیکه بسیاری از محققان بر این عقیده اند که توسعه محصول جدید عامل مهمی در ثروت اقتصادی یک کشور است، اما متأسفانه سطح اهمیت توسعه محصول جدید چندان با سطح موفقیت اش قابل تطبیق نیست و خطر شکست در توسعه محصول جدید زیاد است.

واژگان کلیدی: توسعه محصول جدید، چالش های توسعه محصول جدید، فرآیند توسعه محصول جدید



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



مقدمه

تغییرات سریع در عرصه های مختلف فناوری و نیز خواسته ها و نیازهای مشتریان ضرورت درک مفروضات جدید توسعه محصول و فرآیند شکل گرفته بر اساس این مفروضات را برجسته ساخته است. امروزه تکیه به اهرم های رقابتی سنتی مثل افزایش کیفیت، کاهش هزینه و تمایز در محصولات و خدمات کافی نیست و در عرصه رقابت مفاهیمی مثل سرعت و انعطاف پذیری، نمود قابل توجهی پیدا کرده اند و گرایش به سمت ارائه محصولات و خدمات جدید، خود دلیل موجه این تغییر نگرش است (اسماعیل پور، ۱۳۸۹)

از طرف دیگر، پویایی و پیچیدگی مفهوم توسعه محصول جدید، ماهیت میان رشته ای آن و رقابتی شدن هر چه بیشتر سازمانها به همراه پیدایش علوم و تجهیزات جدید تولیدی، تولید محصولات جدید را با چالشهایی روبه رو کرده که از مهمترین آنها به عدم وجود منابع مالی کافی برای تخصیص به پروژه های توسعه محصول، محدودیت امکانات تولیدی شرکت، عدم فهم مناسب نیازها و خواسته های مشتریان و هزینه های گزاف توسعه محصول جدید می توان اشاره نمود. این عوامل باعث شده تا محققان در تحقیقات خود رویکردهای متفاوتی را به کار گیرند و به یافته های مفیدی دست یابند. (طالعی فر، ۱۳۹۰)

بیان مسأله

توسعه محصولات جدید چالشی مهم برای مدیران بسیاری از شرکتها می باشد. اغلب شرکتها به دلیل ماهیت کارآفرینی و نوآوری و پویایی های رقابتی بازار تغییر در نیازها و خواسته های مشتریان باید به چالش های موجود در فرآیند توسعه محصولات جدید توجه بیشتری نماید و این چالش ها را شناسایی نموده و برای کسب مزیت رقابتی راهکارهای اجرایی لازم را در جهت مقابله با چالش های فراروی توسعه محصولات جدید به کار گیرد. این تحقیق به دو پرسش اصلی ذیل پاسخ می دهد که:

۱-مهمترین چالش های پیش روی توسعه محصول جدید چیست؟

۲-چرا باوجود آگاهی به این چالش ها توسعه محصول با شکست مواجه می شود؟ (ربیعی، ۱۳۹۰)

بالا چاندر(۲)(۱۹۹۷) اشاره دارد که دسترسی به اهداف معرفی بیش از ۹۰ درصد از محصولات میسر نشده است. نرخ شکست پروژه های NPD در سطح دنیا را حدود ۳۳ درصد عنوان کرده است. بووز آلن و همیلتون (۳)(۱۹۸۲) بیان می دارند که برای توسعه محصولات جدید چالشی مهم برای مدیران بسیاری از شرکتها می باشد اغلب شرکتها به دلیل ماهیت کارآفرینی و نوآوری و پویایی های رقابتی بازار، تغییر در نیازها و خواسته های مشتریان باید به چالش های موجود در فرآیند توسعه محصولات جدید توجه بیشتری نماید و آنها همچنین بیان می دارند از ۷ ایده که بریا توسعه محصول جدید ارائه می شود، چهار ایده وارد مرحله توسعه می شود و تنها یک ایده در انتها به شکل محصول روانه بازار می شود. رودولف (۴)(۱۹۹۵) معتقد است که هزینه شکست در ارائه محصول جدید می تواند از اهداف فروش از دست رفته درآمدی کسب نشده سودهای به تعویق افتاده به علاوه منابع توسعه هرز منتج شده باشد. بنابراین شناخت چالش های پیش رو در پروژه های NPD خود از دغدغه های مهم و حیاتی برای مدیران گذشته بود و این شناخت و بررسی این چالش ها برای مدیران امروز نیز اهمیت ویژه ای دارد. (طالعی فر، ۱۳۹۰)

2. Bala chandra

3. Booz., Allen., Hamilton

4. Rudolph



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



جرایی و ضرورت پژوهش

بایستی اذعان کرد که با اینکه در ارتباط با بررسی عوامل موثر بر گستره بزرگی از تحقیقات آکادمیک انجام شده است، اما این مطالعات کمترچالش های تمام مراحل فرآیند توسعه محصول جدیدرا مورد بررسی و مذاقه قرار داده است.

این در حالی است که بررسی چالش های پیش روی توسعه محصول جدید، موضوعی پر اهمیت جهت حفظ بقا و رشد شرکت ها بوده و مزیت رقابتی مهمی برای شرکت ها به عنوان منبع رشد و نوآوری محسوب می شود .

آنچه که ما در این تحقیق بدان خواهیم پرداخت بررسی چالش های اثر گذار بر تمام فرآیندهای توسعه محصول جدید می باشد. چرا که رفع این چالش ها بر موفقیت شرکت ها در فرآیند توسعه محصول جدید تأثیر دارد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش : ادبیات موضوع بررسی شده نشان می دهد، با عنایت به گستردگی و پیچیدگی فرایند توسعه محصول جدید طیف تعریف ارائه شده در مورد آن بسیار متنوع و وسیع می باشد در یک تعریف کلی توسعه محصول جدید به عنوان فرایندی برای ابداع محصولی جدید شناخته می شود. هند بوک انگ (۲) انجمن مدیریت توسعه محصول (۵) PDMA توسعه محصول جدید را بدین صورت تعریف می نماید؛ مجموعه ای از وظایف مراحل و اقدامات تعریف شده و منظم که هدف طبیعی شرکت را برای تبدیل ایده های نارس (اولیه) به محصولات و خدمات قابل فروش تشریح می کند بر اساس این تعریف کل فرایند توسعه محصول جدید ممکن است خود مشتمل بر چندین خرده فرآیند (یعنی فرایندهای فرعی) باشد. (گریفین ۱۹۹۷) (۶)

توسعه محصول جدید فرایندی پیچیده و مستلزم مشارکت بخش ها و کارگروه های گوناگون شرکت است. در واقع توسعه محصول جدید فرایندی است که برای اجرای مناسب آن، کل شرکت بایستی حساس باشند. (ویل رایت و کلارک ۱۹۹۲، ۷)

مقصود از توسعه محصول جدید اجرای یکی از استراتژی هایی است که در اجرای آن شرکت می کوشد از طریق بهبود بخشیدن یا اصلاح محصولات و خدمات کنونی بر میزان فروش بیفزاید . معمولاً اصلاح محصول مستلزم هزینه های بسیار زیاد تحقیق و توسعه می شود . اما امروزه سرعت یافتن فرآیندهای توسعه محصول و ارائه سریعتر محصولات در بازار مسئله ای است که شرکت ها و سازمانها توجه خاصی به آن دارند. (اسماعیل پور، ۱۳۹۰)

در حال حاضر مطالعات گسترده ای در مورد توسعه محصول جدید در سازمان های مختلف از قبیل دانشگاه ها شرکت های مشاوره و تولید در دامنه وسیعی از رشته ها از قبیل مدیریت تکنولوژی، تجارت بازاریابی مهندسی در حال انجام است. مطالعات و تحقیقات بسیاری بر روی صدها پروژه توسعه محصول در دهه های گذشته صورت گرفته تا این فاکتورها که بنگاههای موفق را از دیگران جدا می سازند آشکار شوند. البته همانطور که موفقیت نسبی است، میزان توجه بنگاهها به این عوامل نیز درصد موفقیت آنها را نشان خواهد داد و به عبارتی میزان موفقیت آنها در گذر از چالش های پیش روی توسعه محصول جدیدرا بیش از پیش نمایان خواهند ساخت. برخی از این مطالعات عبارتند از: کوپر (۸) (۱۹۹۶، ۲۰۰۳) ، کلینشمیت (۱۹۹۶، ۱۹۹۲) ، میشر (۹) ۱۹۹۶، سانگ و پری (۱۰) (۱۹۹۶) و هنری برگرز، ون دن بوش و ولبروا (۱۱) (۲۰۰۷) ، تو ماس بیلابیب (۱۲) و همکاران (۲۰۱۹) ، محمد مهدی حسینیان (۲۰۱۷) امیر بهرامی پور (۱۴۰۱) ، عسگر نژاد نوری (۱۴۰۱)

5. Product Development Management Association

6. Griffin

10. Sung and peri

7. Wheelwright. S. C. and Clark

11. Van de Ven

8. Coper

12. Thomas Bilaliib

9. Mishra



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی

با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



پژوهش هایی که در گذشته در مورد توسعه محصول صورت گرفته ، مکفی نبوده زیرا با توسعه فناوری های روز دنیا نیاز مشتریان به محصول و خدمات جدید نیز تغییر می کند و به تبع آن چالش های پیش روی توسعه محصول و خدمات نیز تغییر خواهد نمود . فاکتور های مؤثر در توسعه محصول جدید عبارتند از؛ ارائه یک محصول منحصر به فرد و تک، تمرکز به ارائه یک محصول در سطح جهانی و جهت گیری بین المللی در طراحی ، توسعه و بازار یابی ، توجه به فعالیت های پیش از توسعه ، تعریف سریع و صحیح پروژه و محصول، داشتن یک محصول برتر و متمایز و منحصر به فرد ، ساختار سازمانی مناسب، حمایت مدیریت ارشد، توسعه شایستگی های محوری، جهت گیری مناسب در بازار و بازار محور بودن .(دانش کهن، ۱۳۸۹)

(جدول شماره ۱) رتبه بندی چالشهای مرتبط با توسعه محصول جدید

ردیف	چالش های توسعه محصول جدید	محقق ارائه دهنده	ردیف	چالش های توسعه محصول جدید	محقق ارائه دهنده
۱	عدم وجود منابع مالی کافی برای تخصیص به پروژه های توسعه محصول	۱۹-۲۴	۲۰	تعهد پایین رهبری شرکت به مقوله NPD	۱۵
۲	محدودیت امکانات تولیدی شرکت	۱۹-۲۴	۲۱	کوتاه شدن چرخه حیات محصولات	۲۷-۲۶-۱۹
۳	عدم فهم مناسب نیازها و خواسته های مشتریان	۱۴-۱۰	۲۲	عدم برنامه ریزی مناسب برای انجام پروژه	۱۸-۲۸-۲۹
۴	هزینه های گزاف توسعه محصول جدید	۱۸-۲۸-۲۹	۲۳	وجود رقابت پیچیده و متلاطم در بازارهای داخلی (محلی)	۱۲-۱۴-۲۸
۵	عدم وجود تفکر استراتژیک از سوی مدیریت عالی در ارتباط با مقوله (۱) NPD	۱۹-۲۴	۲۴	عدم دسترسی به منابع اطلاعات	۲۷
۶	شفاف نبودن اهداف پروژه	۱۸-۲۸-۲۹	۲۵	پیش بینی نادرست از رفتار رقبا در بازار	۱۶
۷	مدیریت پروژه ضعیف و نداشتن تجربه در این زمینه	۱۹-۲۴	۲۶	فشار زمانی تحمیلی بر شرکت برای ارائه محصول جدید	۱۶-۱۷
۸	عدم ثبات در مدیریت پروژه ها	۱۸-۲۸-۲۹	۲۷	محدودیت منبعث از قوانین و خط مشی های دولتی	۱۸-۲۸-۲۹
۹	پیش بینی نادرست تقاضای بازار	۱۶	۲۸	همکاری ضعیف شرکتهای صنعتی با دانشگاهها و مراکز تحقیقات	۲۰
۱۰	قیمت گذاری غیر واقعی و نامناسب در بازار	۱۴	۲۹	ضعف در سنجش عملکرد محصول جدید	۲۶
۱۱	طراحی ضعیف محصول	۱۱-۲۱	۳۰	ضعف در ارزیابی و اولویت دهی پروژه های NPD	۱۸-۲۸-۲۹
۱۲	تبلیغات ضعیف از محصولات جدید ارائه شده به بازار	۱۶	۳۱	تنوع نیازهای مصرف کنندگان و مشتریان در بازارهای هدف شرکت	۱۲-۲۳-۲۰
۱۳	تخمین نادرست بازار مناسب	۱۰-۲۱	۳۲	وجود ریسک فنی در پروژه های توسعه محصول	۲۲
۱۴	عدم همکاری و هماهنگی بخشهای مختلف شرکت در راستای توسعه محصول جدید	۱۸-۲۸-۲۹	۳۳	وجود ریسک تجاری در پروژه های توسعه محصول	۲۱
۱۵	کمبود ایده هایی که منجر به ایجاد محصولی جدید می شوند	۱۸-۲۸-۲۹	۳۴	وجود رقابت پیچیده و متلاطم در بازارهای جهانی (فراملحلی)	۱۲-۱۴-۲۸
۱۶	عدم توجه مناسب شرکتهای به مقوله تحقیق و توسعه	۱۵	۳۵	خوش بینی مفرط شرکت از موفقیت پروژه	۱۵
۱۷	کانالهای توزیع محدود	۱۶	۳۶	عدم اطمینان فناوری	۲۴-۲۵
۱۸	توسعه مستمر فناوریهای جدید	۲۴-۲۵	۳۷	عدم مشارکت تأمین کنندگان به دلیل خرید نامطمئن	۳۰
۱۹	بالا بودن هزینه های تحقیق و توسعه داخلی و فناوری	۳۱	۳۸	عدم وجود مشوق های مالیاتی برای NPD	۳۱



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



چالش های احصاء شده در مقاله ناظر بر مراحل قبل، حین و بعد از فرآیندهای توسعه محصول جدید می باشد. (طالعی فر، ۱۳۹۰) (ربیعی، ۱۳۹۰) با شناخت خوب، چالش های ذکر شده می توان راههای برون رفت از آنها را شناسایی نمود و این شناخت موجب خواهد شد که توسعه محصول جدید با موفقیت قرین شود، و برای رسیدن به این موفقیت باید هم زمان به سه هدف گاه متعارض دست یابد:

۱- به حداکثر رساندن تناسب محصول با احتیاجات مشتری

۲- به حداقل رساندن زمان سیکل توسعه

۳- تحت کنترل درآوردن هزینه های توسعه (اسماعیل پور، ۱۳۹۰)

عوامل شکست توسعه محصول جدید

توسعه محصولات جدید یک فعالیت پرریسک و خطرناک است پروژه های طراحی و عرضه محصولات جدید به طور مکرر با شکست مواجه می شوند تحقیقات اخیر نشان می دهند که حدود ۵۰ درصد محصولات جدید در دنیا با شکست مواجه می شود این نرخ در آمریکا و اروپا بسیار بیشتر است در آمریکا حدود ۹۵ درصد و در اروپا حدود ۹۰ درصد پروژه های محصولات جدید شکست می خورند. محققان برای شکست پروژه های عرضه محصولات جدید دلایل متعددی را بیان کردند؛ نادیده گرفتن یا انجام نادرست تحقیقات بازار، تخمین غیرواقعی و بیش از حد اندازه بازار، هزینه های بسیار زیاد توسعه محصول، موضع یابی نادرست تبلیغات غیر مؤثر یا قیمت گذاری غلط توزیع ناکافی و رقاباتی که به سختی با محصول یا خدمت جدید می جنگد. (کاتلر و کالر، ۱۳۹۶) (۱۳)

روش تحقیق:

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از منظر روش کیفی از نوع توصیفی تحلیلی می باشد. در این پژوهش به میزان گسترده ای از روش کتابخانه ای استفاده شده است، بدین ترتیب که به کتاب ها و مقالات مورد نیاز انگلیسی و فارسی و سایت ها و پایگاه های علمی مختلف اینترنتی از قبیل؛ سید^۱ و الزویر برای انجام و تکمیل ادبیات نظری پژوهش مراجعه شده است. در ادامه چالش های مورد بررسی به روش خبرگی دسته بندی شده و تحلیل نظر خبرگان و این رتبه بندی با عنایت به دیدگاه های ادراکی مدیران در ارتباط با مقوله چالش های مؤثر بر توسعه محصول جدید صورت پذیرفته است. در این بخش پس از مصاحبه خبرگی با ۱۰ نفر از خبرگان فروش گلوله برفی و پس از ادغام و جمع بندی و تایید نهایی متخصصین حوزه مدیریت پروژه و توسعه محصول در نهایت عوامل دیگری که موفقیت پروژه های محصولات جدید را با تردید مواجه می کنند و به عنوان چالش پیش روی توسعه محصول شناخته می شوند، عبارتند از:

۱- کمبود ایده های خوب در اکثر طبقات محصول: امروز ایده ها و راه های بسیار کمی برای بهبود برخی از کالاهای اساسی مثل فولاد یا پودرهای لباس شویی باقی مانده است.

۲- بازارهای تکه تکه شد و چندپاره: شرکت ها باید محصولات جدید خود را برای بخش های کوچکی از بازار طراحی کند. این امر به معنای کاهش درآمدهای فروش و حاشیه سود محصولات جدید است.

۳- محدودیت های اقتصادی اجتماعی و قانونی: شرکت ها در طراحی محصولات جدید باید ایمنی مصرف کننده و نگرانی های زیست محیطی را مدنظر قرار دهند .

۴- هزینه های توسعه : شرکت ها برای انتخاب یک ایده خوب و ارز شمند باید ایده های فراوانی را خلق کند این کار در کنار هزینه های بالای تحقیق و توسعه تولید و بازاریابی هزینه های توسعه محصولات جدید را به شدت افزایش داده است (کاتلر و کالر، ۱۳۹۶)

۵- کمبود منابع مالی : برخی از شرکت ها که ایده های خوبی دارند به دلیل کمبود منابع مالی نمی توانند ایده های خود را عملی کنند

۶- زمان کوتاه برای توسعه محصول جدید: شرکت ها باید با کمک روش های جدید برنامه ریزی مشارکت استراتژیک آزمون سریع مفهوم محصول و تهیه پیشاپیش برنامه های بازاریابی زمان توسعه محصولات جدید را کاهش دهند.

۷- زمان بندی ضعیف برای معرفی محصولات جدید: گاهی اوقات محصولات جدید وقتی به بازار عرضه می شوند که طبقه ی محصول کاملاً تغییر کرده یا تعداد افراد علاقه مند به محصول جدید هنوز به حد کافی نرسیده است .

۸- چرخه عمر کوتاه تر: زمانی که موفقیت یک محصول جدید تثبیت می شود رقبای فراوانی وارد بازار می شوند و از آن محصول کپی برداری می کند به عنوان مثال در گذشته سونی تا سه سال از مزایای یک محصول جدید خود استفاده می کرد اما امروز رقبای سونی از محصولات جدید این شرکت ظرف شش ماه کپی برداری می کنند.

۹- حمایت سازمانی: گاهی اوقات محصول جدید نمی تواند خود را با فرهنگ سازمانی منطبق یا حمایت های مالی و غیرمالی مورد نیاز را جذب کند (کاتلر و کالر، ۱۳۹۶)

استراتژی توسعه محصول جدید

برای فرار از چالش های توسعه محصول جدید استفاده از استراتژی رقابتی آنسف و بررسی نقاط قوت و ضعف و تهدیدها و فرصت های پیش روی توسعه محصول جدید ، می تواند مؤثر واقع شود. (جدول شماره ۲)

(جدول شماره ۲) استراتژی توسعه محصول جدید برای فرار از چالش ها (حسینیان، ۲۰۱۷)

تهدیدها O	نقاط قوت S	استراتژی رقابتی آنسف
افزایش رشد جمعیت بازارهای جدید آینده استفاده از مواد جایگزین، جهت کاهش بهای تمام شده در آینده نیاز مشتری به سلامت محصولات	بررسی شرایط محصول قبل از تولید ایجاد بازار جدید برای محصول جدید ایجاد بازار جدید برای محصول کنونی سیستم کاهش بهای تمام شده	
فرصت ها T	نقاط ضعف W	
تغییرات در ذائقه مشتریان کاهش قدرت خرید در آینده کاهش مواد اولیه عدم شناخت دقیق از آینده	عدم شناخت رقبای قبل از تولید محصول محدودیت در توسعه محصول با توجه به آینده عدم شناخت کافی به عوامل زیست محیطی افزایش خطرات زیست محیطی	

(جدول شماره ۳) نقشه راه توسعه محصول جدید (حسینیان، ۲۰۱۷)

تهدیدها O	نقاط قوت S	نقشه راه محصول (PLR)
وجود مشتریان وفادار وجود بازارهای گسترده افزایش مصرف محصول نیازهای شناسایی نشده مشتریان	برنامه ریزی بلند مدت جمع آوری ایده های جدید توجیه پروژه و برنامه پروژه مشخص بودن هدف	
فرصت ها T	نقاط ضعف W	
توجه ناکافی به زمان افزایش سطح عمومی قیمت ها و کاهش خرید مشتریان تغییر نیاز مشتریان در گذر زمان عدم وجود اطلاعات دقیق از آینده	عدم واحد مالی برای بررسی قیمت محصول عدم وجود ارتباط بین فروش و محصول عدم قیمت گذاری با توجه به توان مالی مشتریان تمرکز بر مشتریان کنونی	

نقشه راه توسعه محصول جدید

با توجه به جدول SWOT مدل نقشه راه محصول ارائه گردیده است. (جدول شماره ۳) تا شرکتهایی که در نوآوری و توسعه محصول جدید موفق نیستند و با توجه به اینکه ۴۶ درصد از منابع برای توسعه و ارائه محصول به بازار اختصاص داده شده است، اما پروژه توسعه محصول جدید ناموفق می شود و یا در بازار شکست می خورد و یا آماده ارائه محصول به بازار نمی شود. لذا نقشه راه محصول در واقع یکی از ابزارهای قدرتمند در راه مقابله با این چالش ها در مسیر توسعه محصول می باشد. در واقع نقشه راه ابزار بلند مدت برای برقراری ارتباط و هماهنگی میان اهداف استراتژیک، چشم انداز و مراحل فرآیند تولید و توسعه محصولات جدید است. (حسینیان، ۲۰۱۷)

استراتژی سازگاری محصول جدید و مهارت های تحقیق و توسعه شرکت

یکی از راه های ایجاد محصول جدید بهره گیری از واحد تحقیق و توسعه است با توجه به افزایش هزینه های مربوط به ایجاد کالاهای جدید شرکت ها ترجیح می دهند به جای تولید کالاهای جدید انواع برندهای موجود را تقلید کند. برخی شرکت ها یا با تقلید برندهای موجود انواع مشابه آن را تولید می کند یا این که برندهای قدیمی را به نحوی از طرح تعلیق فعالیت های تحقیق و توسعه احیا می کنند. چنانچه فعالیت های تحقیق و توسعه شرکت چنان قوی باشند که بتوانند ایده ها و طرح های جدید ارائه کنند به عبارتی منطق قوی شرکت در مسیر تولید کالاهای جدید موفق عمل خواهد کرد. شرکتی که چند طرح تولید محصولات جدید در اختیار داشته باشد طرحی را با موفقیت به مرحله تولید می رساند که متناسب و سازگار با فعالیت ها و توانایی های تحقیق و توسعه آن شرکت باشد، شرکت فعالیت های تحقیق و توسعه خود را فقط در حد بهبود محصول متمرکز کرده باشد، شاید اقدام به طراحی محصول کاملاً جدید را محال بدانند. (حسینیان، ۲۰۱۷)

بنابراین می توان گفت تحقیق و توسعه یکی از عوامل مهم توسعه محصول جدید است، چنانچه به آن بها داده نشود، به یکی از چالش های مهم و اساسی برای توسعه محصول جدید تبدیل خواهد شد. بنابراین در فرآیند توسعه محصول جدید باید استراتژی سازگاری محصول جدید با تحقیق و توسعه را بکاربرد.

تحلیل مشتریان

تحلیل مشتریان نیز در فرآیند توسعه محصول جدید بسیار اهمیت دارد. چرا که اگر تحلیل مشتری دقیق صورت نگیرد چالش های مهمی در این مسیر بوجود خواهد آمد. در نتیجه توجه به STP در خصوص توسعه محصول جدید نباید از نگاه مدیران بازاریابی دور بماند.

S(segmentation)

۱- بخش بندی بازار

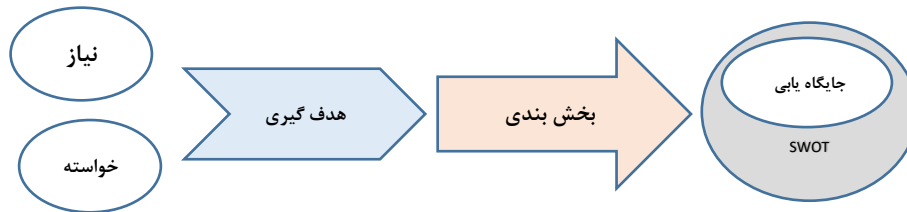
T(targeting)

۲- هدف گذاری بر اساس (جنسیت، سن، و کیفیت زندگی و...) در واقع تفکیک لایه های مشتری

P(positioning)

۳- جایگاه یابی (تخصیص مزیت رقابتی مد نظر برای مشتریان تفکیک شده در هدف گذاری

لذا یکی از مهمترین عوامل موفقیت شرکت ها ، شناخت دقیق و بررسی چالش های توسعه محصول جدید می باشد.



محدودیت های تحقیق

در این تحقیق به بررسی چالش های توسعه محصول جدید باید از شیوه پرسشنامه به روش میدانی استفاده می گردید که می تواند یک محدودیت در ظل تحقیق محسوب گردد. از طرفی بررسی چالش ها می بایست در گروه یا بخش خاصی از صنعت یا در نوع خاصی از کسب و کارها پرداخته می شد تا در شناسایی چالش ها نتایج بهتری حاصل می شد.

راهکارها و پیشنهادات

در این قسمت با توجه به چالش های مسأله ساز مطرح شده، راهکارهای و پیشنهادات مرتبط با چالشهای توسعه محصول جدید و چگونگی برخورد مدیران با این چالش ها برای فرار از شکست در زمینه توسعه محصول می گردد:

۱- طراحی و اجرایی سازی CRM در بنگاه های کسب و کار در راستای شناسایی چالش ها و دریافت دیدگاه های اصلاحی

۲- ساماندهی گروه های نوآوری در بنگاه های کسب و کار

۳- ایجاد باشگاه مشتریان به منظور دریافت نظرات و دیدگاه های انتقادی مخاطبین

۴- طراحی و استقرار نظام پیشنهادات با رویکرد شناسایی و حمایت از ایده های خلاق

۵- پایش و رهگیری رقبا

۶- برنامه ریزی و اقدام برای ترویج و توسعه محصولات و خدمات نوآورانه در میان مشتریان

۷- تلاش برای ارتقاء کیفیت و مطلوبیت سطح تقاضای مشتریان از طریق رسانه های دیداری، شنیداری و نوشتاری



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



- ۸- طراحی و اجرای نظام شناسایی و تقویت پروژه های استارتآپی و دانش بنیان در درون و برون سازمان کسب و کار
- ۹- ایجاد ارتباطات دوسویه بین نظام کسب و کار و دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی
- ۱۰- بهره مندی نظام یافته از کارخانه ها و مراکز نوآوری صنعتی و خدماتی
- ۱۱ - حمایت از اختراعات درون کسب و کاری
- ۱۲- طراحی و اجرای نظم مالیکت معنوی در بنگاه های کسب و کار
- ۱۳- امکان سنجی بازار از لحاظ بررسی کشش مشتریان موجود برای خرید محصولات شرکت
- ۱۴- بستر سازی برای ارتقاء و توسعه برند

نتیجه گیری

تحقیق حاضر با هدف بررسی چالش های فراروی توسعه محصول صورت پذیرفت. تحقیق بصورت کتابخانه ای بوده و از نتایج محققین بصورت تحلیلی بهره گیری شده است. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که توسعه محصولات جدید یکی از وظایف حیاتی سازمانهای مدرن است. بسیاری از شرکت ها در مسیر فرآیندهای توسعه محصول جدید با چالش های گوناگونی مواجه می شوند. برای شناخت دقیق چالش ها و رفع موانع بروز این چالش های باید واحدهای تحقیق و توسعه در سازمان بیش از پیش فعال بوده و قبل از وقوع چالش آنها پیش بینی نموده و راهکار مقابله با آن را نیز ارائه نماید. پر واضح است که حرکت به سمت رعایت این نکات برای سازمان مستلزم صرف هزینه و زمان و در برخی موارد مانند تجدید سازمان و یا ایجاد یک فرآیند نظام مند توسعه محصول، علاوه بر هزینه و زمان نیازمند غلبه بر اینرسی مقاومت در برابر تغییر و تولید محصول جدید در شرکت است. با این وجود نگاهی دیگر به چالش ها و عوامل شکست توسعه محصول جدید مسیر را برای سازمانهای علاقه مند به بقاء توجیه پذیر می نماید. هرچه تعداد چالش های توسعه محصول بیشتر باشد میزان موفقیت شرکت ها در تولید محصول جدید کمتر خواهد بود.

باتوجه به اینکه ابعاد توسعه محصول جدید متنوع است و گاهاً مدیران از یک بعد دچار خطا در توسعه محصول جدید می گردند، برای همین است که باوجود آگاهی به چالش ها، توسعه محصول با شکست مواجه می شود.

در نهایت باید دانست که توسعه محصول جدید مسیری سخت و حساس است که برای طی این مسیر باید ریسک پذیری بالایی داشته باشیم. و به تقویت واحد تحقیق و توسعه بازار اهتمام ویژه ای داشته باشیم.



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی
مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی
با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



منابع

- [1] اسماعیل پور، رضا و مریم جباری (۱۳۸۹)، بررسی فرآیند توسعه محصول جدید از ایده یابی تا عرضه به بازار، چهارمین کنفرانس ملی مدیریت تکنولوژی ایران
- [2] حسینیان، محمد مهدی (۲۰۱۷)، بررسی نقاط قوت ضعف، فرصت ها و تهدیدها در استراتژی محصول جدید، سیزدهمین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع.
- [3] دانش کهن، حسین، (۱۳۸۹)، "پروژه های توسعه محصول و عوامل کلیدی موفقیت و شکست"، چهارمین کنفرانس ملی مدیریت تکنولوژی ایران
- [4] ربیعی، علی و سمیرا علی اکبری وزهرا محمود خانی، (۱۳۹۰) "رتبه بندی چالش های توسعه محصول جدید در شرکت های دانش بنیان، دومین همایش ملی مدیریت پژوهش و فناوری
- [5] طالعی فر، رضا، ۱۳۹۰، بررسی چالش های توسعه محصول جدید در بنگاه های کوچک و متوسط (مطالعه موردی صنایع غذایی و آشامیدنی منتخب استان فارس)، فصلنامه تخصصی پارکها و مراکز رشد، سال هفتم، شماره ۳۷
- [6] کاتلر و کالر، ۱۳۹۶، مدیریت بازاریابی، ترجمه دکتر مهدی امیر جعفری، چاپ سوم، انتشارات نص
- [7] عسگر نژاد نوری، باقر و قاسم زارعی و الله یار بیگی (۱۴۰۱)، تأثیر مدیریت ریسک بر توسعه محصول جدید در صنعت بانکداری، مجله پژوهش های مدیریت عمومی
- [8]-Booz., Allen ., Hamilton., (1982)., "New Product Management for 1980s
- [9] Balachandra , R., Friar, J.H. (1997)., "Factors for success in R&D projects and new product innovation: a contextual framework", IEEE Transactions on Engineering Management ,Vol. 44 No. 3, pp. 276-87
- [10] Cooper, R.G., (1999)., "From experience: the invisible success factors in product innovation", Journal of Product Innovation Management, Vol. 16 No. 2, pp. 115- 3
- [11] Van de Ven , A. H.,(1992)., "Suggestions for studying strategy process: A research note", Strategic Management Journal, 13: 169.
- [12] Wheelwright. S. C. and Clark. K. B., (1992), "Revolutionizing Product Development", The Free Press, New York.
- [13]- Rudolph,M(1995). "The food production development process", British Food journal, Vol.97 No.3
- [14]-Sharma, B.N .,(2006) ., "Determinants of New Consumer Product Success or Failure in Nepal" ., The Journal of Nepalese
- [15]-Cierpicki , S., Wright , M., Sharp, Byron.,(2002)," managers' knowledge of marketing principles :The case of new product development", Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science, Vol.5,pp 771-790. pp. 115-33
- [16]- Cooper, R. G., Kleinschmidt, E. J., (1993). "Screening new products for potential Winners", Long Range Planning, Vol. 26 No. 6.,pp. 74



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی
مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی
با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



- [17]-Cooper, R.G.,Edgett, S.J.,(2002).,"NPD: Practices The Dark Side of Time and Time Metrics in Product Innovation"., PDMA Visions Magazine
- [18] Ernst H. (2002).," Success factors of new product development": A review of the empirical literature. International Journal of Management Reviews, 4(1): 1-40.
- [19] Maidique, M.A. and Zirger , B.J (1999).," A study of success and Failure in product innovation", IEEE Transactions on engineering management , Vol.EM-31, No 4, pp 192- 203.
- [20] Gupta, A.K. and Wilemon , D.L. (1990), "Accelerating the development of technology- based new products ",California Management Review, Vol Winter
- [21] Lan Luo.,(2005).," Essayes on new product development",. Dissertation submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park.
- [22] Kandemir D, Calantone R, Garcia R.,(2006).,"An exploration of organizational factors in new product development success"., Journal of Business & Industrial Marketing., 21/300- 310.
- [23] Montoya-Weiss, M.M., Calantone, R., (1994).,"Determinants of new product performance: a review and meta-analysis", Journal of Product Innovation Management Vol 11, 397-417.
- [24] Poolton , J ., Barclay, I.,(1998)., "New product development from past research to future applications," Ind. Market. Manage, Vol. 27, pp 197-212.
- [25] Voss, C., K.L .Hanson and F. Wilson (1998).,"Made in Europe : small companies", Business Strategy, Review 9(4): 1-19, Review 9(4): 1-19.
- [26] Urban, Glen L. and John R. Hauser (1993).," Design and Marketing of New Products", Prentice Hall, New Jersey, Second Edition.
- [27] Page, Albert L., (1993).," Assessing New Product Development Practices and Performance: Establishing Crucial Norms"., Journal of Product Innovation Management, Vol 10, pp 273-290.
- [28] Shepherd , C, Ahmed ,P .K .,(2000).," NPD frameworks: a holistic examination"., European Journal of Innovation Management., Vol 3. No 3, pp. 160- 173
- [29] Rudolph, M.,(1995)., "The food production development process", British Food journal, Vol.97 No.3
- [30] Ole S. Mikkelsen, Thomas E. Johnsen,(2018)" Purchasing involvement in technologically uncertain new product development projects: Challenges and implications", Journal of Purchasing and Supply Management,p2
- [31]Thomas Bilaliib Udimal* , Zhuang Jincai1 , Abdul-Aziz Ibn Musah1,2 and Cheng Hua1,(2019)," Determinants of new products innovation in Ghanaian SMEs sector" Journal of Global Entrepreneurship Research,p9