

چگونه یک محصول جدید به بازار عرضه کنیم؟

آیا می دانید که امروزه، شرکت ها تا چه حدی نیازمند رشد و توسعه هستند؟ مؤسسات در استراتژی های رشد درون سازمانی، موسسه با اتکاء به منابع خود، بیشتر توسعه کالا یا بازار موجود، یا ورود به فعالیت در کالا و یا بازار جدید را مبنا قرار می دهند. متأسفانه، نرخ بالای شکست در ارائه محصولات جدید، حکایت از این واقعیت دارد که سازمان ها با این مفهوم، به صورت کاملاً غیر علمی برخورد می کنند؛ این در حالی که حیطه ی وسیعی از فعالیت های شرکت، حول این محور تنظیم می گردد و بدون اغراق، باید گفت که محور تمام استراتژی های یک شرکت، استراتژی های توسعه محصول آن است.

استراتژی های تنوع عبارتند از: استراتژی های متکی بر رشد، با وارد شدن به حیطه کالا/بازاری جدید، به منظور استفاده بهتر از منابع و فرصت های موجود و افزایش سودآوری. تنوع محصول ممکن است به صورت همگون، غیر همگون و یا افقی باشد که به ترتیب، کمترین میزان ریسک تا بیشترین میزان ریسک را دارند. مقصود از تنوع همگون، آن است که شرکت، می کوشد محصولات و خدماتی جدید- ولی مرتبط- بر محصولات و خدمات خود بیافزاید. به عبارت دیگر، رشد از طریق تنوع همگون، عبارت است از توسعه فعالیت ها با ورود به صنعتی مرتبط، که شرکت به دلیل داشتن تجربه، امکانات، نیروی انسانی باتجربه، کانال های توزیع هموار شده و ... در آن، دچار ریسک کمتری می شود. البته، توجه به این نکته ضروری است که مدیران، عموماً به این فرایند توجه اندکی دارند. زمانی بهره گیری از این استراتژی منطقی است، که موقعیت رقابتی شرکت بالا، اما جذابیت صنعت پایین است؛ بنابراین به عنوان یک استراتژی، تنوع محصول کمترین میزان ریسک را در بر دارد.

آسیب شناسی توسعه محصول

فرآیند توسعه محصول، فرآیندی کاملاً علمی است. اما بیشتر مدیران، به هنگام تصمیم گیری درباره ی آن، به شیوه هایی کاملاً غیرعلمی، از قبیل توصیه ی دیگران، حس شهودی خودشان نسبت به یک کالا، دیدن محصولات در نمایشگاه ها، استفاده از ظرفیت خالی موجود و غیره، عمل می کنند؛ در حالی که گستردگی تأثیرات توسعه محصول، آن را به یکی از موارد سرنوشت ساز شرکت ها بدل کرده است. نکته دیگر، نحوه مدیریت ریسک شرکت ها در این مسأله است. شرکت ها بعضاً، بدون در نظر گرفتن میزان ریسک هر یک از گزینه های ممکن، دست به انتخاب می زنند.

ایجاد تمایز، تنوع همگون و تنوع ناهمگون، به ترتیب از ریسک کم تا زیاد طبقه بندی می شوند. مایکروسافت، در ۳۰ ژانویه ۲۰۰۷ ویندوز ویستا را به بازار عرضه کرد. این سیستم عامل، آخرین محصول بزرگترین شرکت تولید کننده نرم افزار در جهان به شمار می رفت، اما میزان استفاده جهانی از این سیستم در یک ماه مشخص، تنها ۲۴ درصد بود؛ حال آن که ویندوز XP در همان مدت، موفق شد ۶۲ درصد از بازارها را به خود اختصاص

دهد. این شرکت، به تازگی از اولین سقوط بازده خود پس از ۲۳ سال خبر داد. کمپانی موتورولا نیز، که تا چند سال پیش، مقام اول را در فروش تلفن همراه داشت، با جاماندن از رقیب قدرتمندی به نام نوکیا، سهم بازار خود را به اندازه ی بسیاری از دست داد. موتورولا، با وجود عرضه یک محصول جدید و با آن که جای خود را در مکان دوم تثبیت شده می دید، اما رقمی معادل ۳۳۶ میلیون دلار ضرر کرد. در ایران نیز، می توان نمونه های فراوانی از شرکت های موفق و ناموفق در توسعه محصول را نام برد. شرکت کاله، با عرضه بیش از ۴۰۰ نوع محصول، توانست سهم مناسبی از بازار محصولات لبنی را به خود اختصاص دهد؛ در حالی که شرکتی موفق در زمینه ارائه تنقلات، با عرضه محصولی در بازار نوشیدنی ها - که یک توسعه نامناسب به حساب می آمد-، با عدم موفقیت روبرو شد.

مدیران در ارتباط با تنوع محصولات ارائه شده، به دو دسته کلی تقسیم می شوند. گروه اول، مدیرانی هستند که علاقه مندند محصولات متنوعی را به بازار عرضه کنند و این تنوع محصول را، نوعی نقطه قوت خود می بینند. البته، تنوع محصول می تواند نقطه قوتی برای شرکت ها محسوب شود؛ اما ارائه محصولات گوناگون، بدون توجه به تأثیر گذاری آن بر فعالیت شرکت، تله ای است که برخی از شرکت ها در آن گرفتار می شوند. دسته دوم، مدیرانی هستند که زمانی محصول موفق را به بازار عرضه کرده اند، اما به دلیل خطر پذیری ناشی از تغییر، سال ها با همان محصول و در همان بازار، به فعالیت می پردازند.

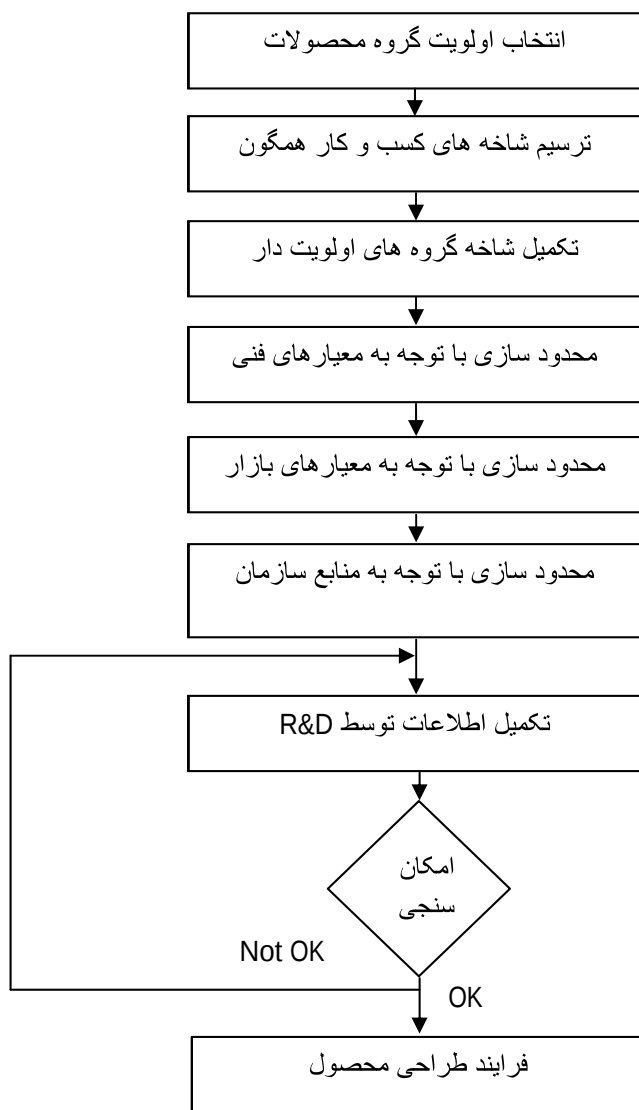
مورد کاوی شرکت انرژی کشور

شرکت انرژی کشور، از حدود چهل سال پیش، در زمینه تولید محصولات گرمایش و سرمایش - عمدتاً برای محیط های تجاری و صنعتی - فعال بوده است. این شرکت، گروه های شش گانه محصولات شامل:

۱. کوره های هوای گرم
۲. بخاری و هیترهای کارگاهی
۳. هیترهای تابشی
۴. یونیت هیترهای گازسوز
۵. پکیجهای گرمایشی - سرمایشی
۶. کولرهای سلولزی

را در مقام رهبر بازار تولید کرده است؛ اما در طی این مسیر، مدیریت سازمان با چالش هایی مواجه شد که برای رفع آن ها از شرکت مدیران ۲۱ دعوت به همکاری کرد. تشخیص مشاورین در مراحل شناخت و عرضه یابی، قدیمی بودن ترکیب محصولات، عدم ارضای نیازهای جدید بازار، عدم سودآوری و بنابراین، ضرورت مطالعه عمیق تر شرایط محصولات در محیط کسب و کار بود. متعاقباً، با توجه به موارد ذکر شده در مقدمه

این نوشتار، پروژه توسعه محصول از مسیر همگون، به همراه مشاور و طی مراحل ذیل (که به صورت چکیده، از نظر خواهد گذشت)، در این شرکت آغاز گردید:



انتخاب اولویت گروه محصولات

نقطه آغازین حرکت توسعه محصول، در تشخیص و تبیین محصولاتی است که ضرورت تغییر یا جایگزینی در آن ها احساس می شود. ضرورت تغییر، در شرایطی پیش می آید که محصول، دارای عیب یا نقصی بوده، نسبت به محصول تولیدی رقبا، از ضعف، یا حتی در فروش، با مسائل و مشکلاتی مواجه باشد. ضرورت جایگزینی هم،

حاصل حضور فرصت های تکنولوژیکی، یا وجود الگوهای جدید در بازار جهان، یا عیب و نقص عمده در محصول است.

در این مرحله، سازمان به بررسی دقیق فرصتها، تهدیدات، نقاط قوت و ضعف تک تک گروه های محصولات خود پرداخت تا از آن میان، معیارهایی جهت تعیین ضرورت های تغییر یا جایگزینی هر محصول بدست آید. تهدیداتی همچون افزایش قیمت حامل های انرژی، توجه خاص دولت به اصلاح الگوی مصرف، حضور رقبای جدی در حیطه محصولات سرمایشی و گرمایشی و فرصت هایی همچون بروز تکنولوژی های جدید، وجود الگوهای مناسب در جهان جهت تغییر، بهبود یا جایگزینی از سویی؛ و عیوب برخی محصولات به عنوان نقاط ضعف، تجربه و تخصص تیم کارشناسی تحقیق و توسعه، کانال های توزیع قوی و برند خوش نام انرژی از دیگر سوی، به عنوان نقاط قوت مطرح گردید.

فرآیند عملیاتی این بخش، شامل تعیین معیارها، وزن دهی به معیارها، امتیازدهی به محصولات با توجه به هر معیار و رتبه بندی محصولات است. هر چه محصول، با توجه به هر معیاری، شرایط حساس تر یا نامناسب تری داشته باشد، امتیاز بالاتری می گیرد؛ چرا که هدف، رسیدن به ضرورت تغییر یا جایگزینی است. این فرایند، منجر به شناسایی سه گروه محصول کولرها، بخاری های کارگاهی و هیتر گازی ۶۴۰ شد.

دلایل انتخاب کولرها عبارت بودند از: سهم فروش بالا، پایین بودن میزان راندمان، برخی عیوب در به کارگیری محصول و نهایتاً، حاشیه سود پایین آن ها.

دلایل انتخاب بخاری های کارگاهی عبارت بودند از: راندمان بسیار پایین، ایمنی نه چندان مناسب، وجود محصولات جایگزین مناسب برای آن ها، عیوب کاربری و نهایتاً، روند نزولی فروش بر اساس آمارهای فروش سال های گذشته.

دلایل انتخاب هیتر گازی ۶۴۰ هم عبارت بودند از: سهم فروش ریالی بالا، راندمان نسبتاً پایین، فعالیت جدی رقبا و هم چنین، وجود محصولات جایگزین مناسب.

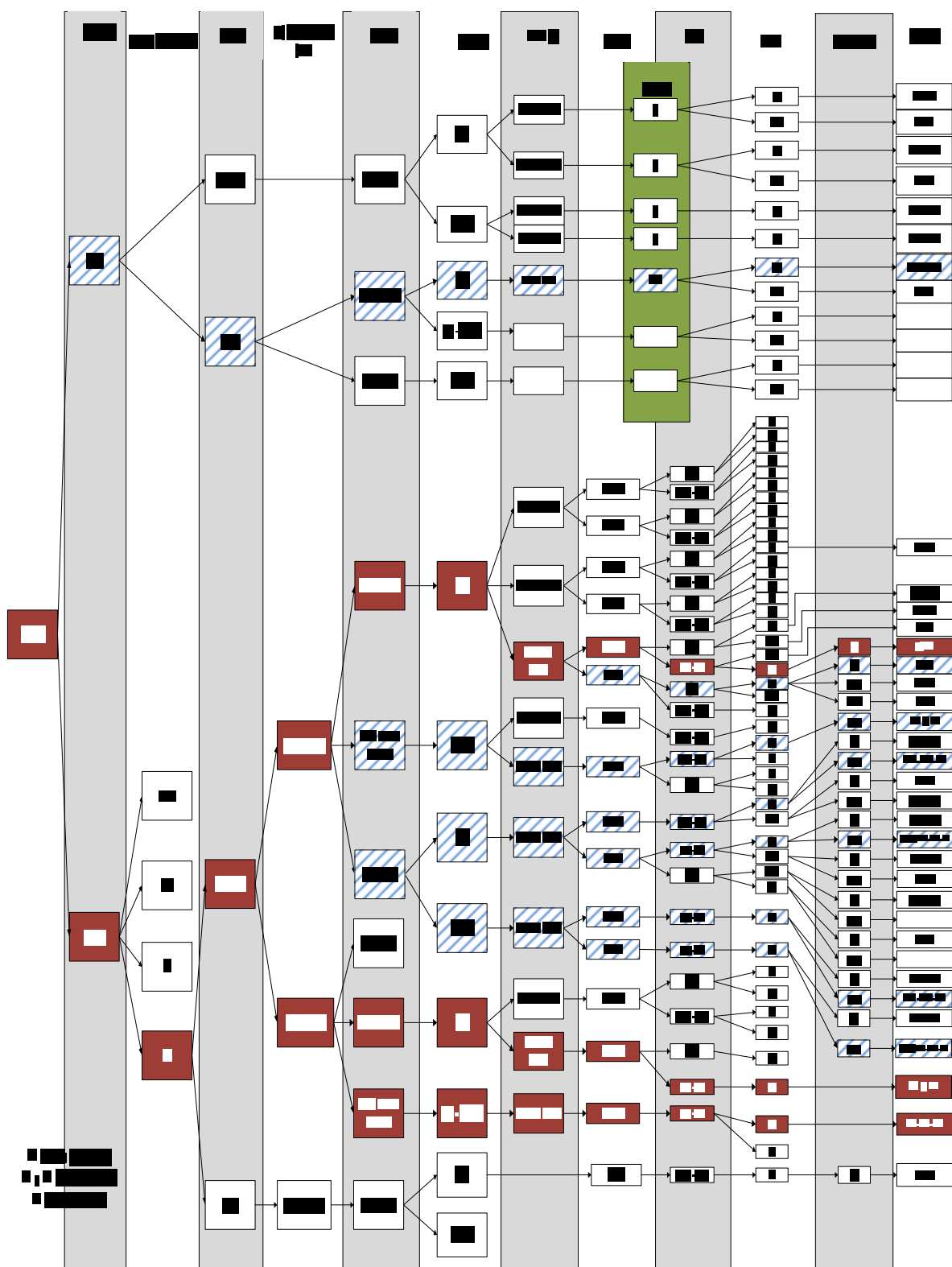
ترسیم شاخه های کسب و کار همگون اولیه

منظور از شاخه های کسب و کار همگون، رسیدن به گروه بندی کلیه محصولات موجود یا ممکن، در کسب و کار سازمان است به نحوی که این محصولات، از منابع، تکنولوژی و کانال های توزیع تقریباً هماهنگ و همگونی بدست آمده باشند. در این مرحله، توجه به این نکته ضروری می نماید که منظور از ترسیم شاخه های کسب و کار همگون، طبقه بندی های سطحی مانند طبقه بندی بر مبنای عرف بازار و طبقه بندی بدون معیار، یا با معیارهای اندک یا نامناسب نیست؛ به عبارت دیگر، خروجی این مرحله، دسترسی به نظم پنهان و عمیقی است

که در رابطه ی بین اجزای مختلف این طبقه بندی نهفته است و پایین بودن کیفیت این خروجی، نتایج تمامی مراحل توسعه محصول را، به شدت تحت تأثیر قرار می دهد. اجرای این بخش، شامل مراحل ذیل است:

۱. تعیین معیارهای گروه بندی مناسب و تعیین تقدم و تأخر آن ها در گروه بندی - به عنوان مثال، در مورد شرکت انرژی، نوع گرمایش، نوع انتقال حرارت، نوع مشعل، نوع سوخت و یا نحوه توزیع هوا (وجوه تمایز بین گروه ها) - که با توجه به نکات ذیل انتخاب می گردد:

- استراتژی توسعه همگون
 - عدم همپوشانی معیارها
 - توجه به تفاوت درخت محصول با درخت بازار
 - حتی المقدور، هماهنگی با نحوه گروه بندی محصول در بازارهای جهان
۲. تکمیل گروه بندی ها براساس معیارهای بدست آمده
۳. مشخص نمودن محصولات سازمان و مسیر رسیدن به آن ها در شاخه های رسم شده
- نمونه ای از نتایج این مرحله را در شکل ۱ ملاحظه می فرمایید.



شکل ۱: شاخه های کسب و کار همگون شرکت انرژی

محدود سازی اولیه

از میان کلیه محصولات شرکت انرژی در گروه بندی بدست آمده، شاخه هایی که مرتبط با محصولات اولویت دار بودند، شامل کولرها، بخاری های کارگاهی و هیتر گازی ۶۴۰، انتخاب شدند. در این مرحله، تعدادی از شاخه های ترسیم شده که از نظر سازمان دارای اولویت کمتری بودند، کنار گذاشته و سایر شاخه ها جهت تکمیل انتخاب شدند؛ چرا که در غیر این صورت، تعداد گزینه های نهایی - که می بایست مورد بررسی قرار گیرند - به اندازه ی بسیار زیادی، افزایش می یافتند.

تکمیل شاخه های کسب و کار همگون

خروجی مرحله قبل، جهت تکمیل ابعاد جزئی تر تقسیم بندی مورد بررسی قرار گرفت. در این مرحله، معیارهای گروه بندی جزئی تری همچون ظرفیت هوا دهی محصول و سیستم کنترل جهت محصول کولر، به کار گرفته شدند.

به طور کلی فرایند تکمیل سازی، تا جایی ادامه می یابد که در نهایت، به مصادیق ملموسی از محصولات واقعی - که بعضاً در بازارهای ایران یا جهان موجودند -، برسیم.

این دو مرحله (تکمیل و محدود سازی) را، با توجه به شرایط و با در نظر گرفتن ظرفیت محدود زمان جهت بررسی، می توان چندین مرتبه به صورت پی در پی، تا رسیدن به نقطه تعادلی از جزئیات دقیق طبقه بندی ها تکرار کرد.

محدود سازی با توجه به معیارهای فنی، بازار و منابع

جهت اجرای این مرحله در هر یک از موارد فنی، بازار و منابع، فرایند محدود سازی به دفعات متعدد و در جلسات گروهی انجام پذیرفت، به طوری که - به عنوان مثال - تعداد انتخاب های شرکت انرژی در گروه محصول کولر، از بیش از ۹۰۰ گزینه به کمتر از ۱۰ رسید.

معیارهای فنی

از این مرحله به بعد، تمامی تلاش، صرف محدود سازی انتخاب ها تا رسیدن به راه کارهای نهایی کاربردی توسعه شد. این محدود سازی، در دو بعد شکل گرفت: نخست، جدا سازی و حذف مواردی که از لحاظ فنی غیر ممکن بودند و مرحله دوم، حذف مواردی که از نظر فنی، در اولویت پایین تری قرار داشتند. در این مرحله، شاخه کولر پایین زن، به لحاظ عدم امکان نصب کولرهای پایین زن در کنار یکدیگر، در شرایط نرم کانال کولرهای طبقات مختلف ساختمان؛ در شاخه کولر بالا زن، زیر شاخه های اکسیال، به علت عدم مقبولیت و

تناسب جهت اتصال به کانال و شاخه های پلاستیکی بالازن نیز، به علت اولویت بالای پلاستیکی افقی؛ و همچنین در شاخه افقی فلزی، زیر شاخه اکسیال، به علت عدم مقبولیت، حذف گردیدند. به عنوان مثال، یکی از معیارهای فنی که موجب حذف بسیاری از گزینه ها گردید، حذف کولرهایی با ظرفیت کمتر از ۵۵۰۰ و بالای ۲۵۰۰ و کولرهای دارای پوشال معمولی بود.

معیارهای بازار

گزینه های باقی مانده، با توجه به معیارهای مرتبط به بازار (شامل داشتن مزیت رقابتی، کشش بازار و غیره) محدود شدند. به عنوان مثال، در مورد محصول کولر، کشش بازار برای کولرهای پلاستیکی افقی، به مراتب بیشتر از کولرهای پلاستیکی بالازن بود.

منابع

در مرحله نهایی، گزینه های باقی مانده با توجه به محدودیت منابع در دسترس، شامل زمان، ماشین آلات، سطح دانش فنی، سرمایه و غیره، به منظور دستیابی به حداکثر میزان همگونی در فرایند توسعه، محدود می شوند. توجه به این نکته ضروری است که در استراتژی های تنوع همگون نیز، با طیفی از گزینه ها روبرویم که برخی دارای ریسک کمتر (همگون تر) و برخی دربرگیرنده ریسک بیشتر (ناهمگون تر) هستند. به عنوان مثال، در مورد محصولات سرمایشی شرکت انرژی کشور، کولر آبی با پد سلولزی و بدنه ی فلزی، همگون تر از مدل مشابه با بدنه ی پلاستیکی؛ و هر دو این موارد، همگون تر از کولر آبی پوشالی خواهد بود. یا کولرهای با ظرفیت بالا که - قابل استفاده در محیط های تجاری و صنعتی هستند -، به لحاظ بازار، همگون تر از کولرهای کوچک پنجره ای است. در مورد محصولات گرمایشی، فن اکسیال همگون تر از فن سانتریفوژ نصب شده بر روی بخاری های مشابه یونیت هیتر گازی ۶۴۰ است.

پس از طی مراحل فوق، تعداد یک یا چند محصول باقی می ماند. برای مثال، در گروه کولرها، این نتیجه حاصل شد که برای واردات دو محصول در ظرفیت های بالا، اقدام صورت گرفته، دو محصول با استفاده از الگوهای مناسب، در مسیر تولید قرار گیرد.

تکمیل اطلاعات توسط واحد تحقیق و توسعه

این مرحله شامل دو فرایند مستقل است:

ابتدا، باید الزامات و مشخصات هر محصول را تدوین کرد. منظور از الزامات، تعیین بایدها و نبایدهایی است که از منابع مختلف شامل (استانداردهای جهانی، استاندارد ملی، نتایج تحقیقات بازار، مشخصه های بدست آمده از

مراحل فوق الذکر، نقطه نظرهای مدیریت و افراد مطلع، نتایج بدست آمده از جلسات تجزیه و تحلیل داخلی و غیره) بدست می‌آید. لازم به ذکر است که این الزامات در روند پیشرفت کار، دائماً به روزسازی می‌گردد. مرحله دوم، جستجو جهت یافتن الگوهای مناسب در دنیاست که حاوی الزامات و مشخصات بدست آمده از مرحله نخست باشد. جستجو در اینترنت، شرکت در نمایشگاه های بین المللی و نظایر آنها، راه کارهایی در رسیدن به این الگوهاست.

امکان سنجی

پس از یافتن الگوهای مناسب، بررسی همه جانبه ای در مورد امکان سنجی های فنی و اقتصادی آغاز می گردد. منظور از امکان سنجی فنی، مطابقت طرح محصول با تکنولوژی تولید، تجهیزات و ماشین آلات سازمان است؛ و بررسی این که آیا تکنولوژی و ماشین آلات جدید، در سطح توان تأمین سازمان قرار می گیرد یا خیر؟ امکان سنجی اقتصادی نیز، بررسی مالی منابع مورد نیاز در اجرای طرح محصول جدید است. در صورتی که نتیجه این امکان سنجی، مثبت باشد، فرایند طراحی محصول بر اساس روش های اجرایی مربوطه آغاز می گردد در غیر این صورت، نمونه محصول دیگری بررسی می گردد.

بدین ترتیب، مراحل توسعه محصول جدید کامل شده است. اما این نکته را باید در نظر داشت که در هر سازمانی و در هر مقطعی از زمان، بسته به شرایط محیطی و درونی آن، این فرایند تغییر کرده، نمی تواند دقیقاً مطابق مراحل مذکور طی شود؛ بلکه با اشراف بر شرایط، الگوی مناسب انتخاب خواهد گردید.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.