

## ۵-۱- مقدمه

در فصل حاضر ضمن مروری مختصر به هدف، مسئله تحقیق و چگونگی کار به نتیجه‌گیری، بحث و مقایسه، پیشنهادها و کاربردهای مدیریتی و پیشنهادها برای سیاست‌مداران بر اساس ادبیات موضوعی مربوط و نتایج آزمون‌ها پرداخته خواهد شد و در ادامه برای محققین آتی که سعی در انجام پژوهش‌هایی مرتبط با عنوان تحقیق دارند، پیشنهادهایی را ارائه خواهیم نمود.

## ۵-۲- مروری مختصر بر هدف، مسئله و چگونگی کار

در تحقیق حاضر به شناسایی عوامل حیاتی موفقیت در توسعه محصول در صنایع پوشاک ورزشی کشور اولویت‌بندی این عوامل پرداخته شده است. همان‌گونه که در فصل اول بدان اشاره شد مسئله تحقیق حاضر، نامشخص بودن عوامل حیاتی موفقیت در توسعه محصول جدید در صنایع پوشاک ورزشی کشور بوده است، بر این اساس هدف اصلی تحقیق حاضر شناسایی عوامل حیاتی موفقیت در توسعه محصول جدید اولویت‌بندی این عوامل بوده است. منظور دسترسی به هدف بیان شده فوق، در تحقیق، ضمن مروری جامع و فراگیر بر ادبیات موضوعی مربوط در دنیای خارج (به علت جدید بودن تحقیق)، مدل مفهومی، تهیه و تنظیم شده و در ادامه بر مبنای آن، اهداف و سولات تحقیق بیان شده است.

همان‌طور که در متن تحقیق، هم آمده است با توجه به اینکه در قلمرو اجرایی بیان شده تاکنون تحقیقی در این مورد انجام نشده است، بنابراین جهت شناسایی عوامل حیاتی موفقیت در توسعه محصول جدید، ابتدا از طریق مصاحبه با ۷ نفر از افراد باتجربه بالاتر از ۱۵ سال در این صنعت، عوامل حیاتی موفقیت جهت توسعه محصول جدید به صورت مقدماتی شناسایی گردید و پس از نمونه‌گیری از جامعه تحقیق عوامل مورد آزمون قرار گرفتند تا اولاً مطلوبیت عوامل شناسایی شده مورد تأیید یا رد قرار گیرند و ثانیاً عوامل شناسایی شده و اولویت‌بندی شوند و ثالثاً مشخص شود که همه این عوامل جز عوامل بحرانی موفقیت در توسعه محصول جدید به شمار می‌آیند یا خیر.

جهت حل مسئله و پاسخگویی به سؤالات تحقیق، گام‌های زیر پیموده شد: مطالعه ادبیات موضوع، استخراج متغیرها، طراحی ابزارهای اندازه‌گیری داده‌ها و اطلاعات، تهیه پرسشنامه نهایی و توزیع در بین جامعه تحقیق، مطالعات میدانی

اصلی و جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات، انجام آزمون‌های آماری مختلف و درنهایت تجزیه و تحلیل به دست آمده که البته در مبحث تجزیه و تحلیل نتیجه‌های به دست آمده از آزمون‌های مختلفی همچون آلفای کرونباخ، آزمون تی آزمودن، فریدمن و برازش مدل هست و نرم‌افزار آماری مورد استفاده همین‌طور تجزیه و تحلیل‌ها Spss و Lisrel بوده‌اند.

### ۵-۳- بحث و بررسی نتایج

از آنجاکه در این تحقیق از دور روش کیفی و کمی به‌طور توأمان استفاده شد و عوامل حیاتی موفقیت و شاخص‌های آن‌ها بر اساس بازار ایران و شرایط اجتماعی و سیاسی و اقتصادی آن از دیدگاه خبرگان با روش مصاحبه با کارشناسان این صنعت شناسایی و اولویت‌بندی شده و ساختار مدل نیز از دو بخش کل و جزئی تشکیل شده است، لذا نتایج تحقیق بر اساس همین مدل و بر اساس ساختار مدل نیز از دو بخش کل و جزئی تشریح می‌شود که در نتایج کلی به سؤال اصلی مسئله تحقیق به‌طور مبسوط پاسخ خواهیم داد و در نتایج جزئی به سؤالات فرعی پرداخته خواهد شد.

### ۵-۳-۱- نتایج پژوهش:

نتایج به دست آمده بر اساس آزمودن (تی تک نمونه) نشان می‌دهد که عامل‌های تکنولوژی، تجاری‌سازی، بازاریابی، طراحی و تولید، تیم توسعه محصول و توانایی سازمانی و مدیریتی از مطلوبیت کافی برخوردار هستند و به نظر می‌رسد عوامل مطرح شده به‌عنوان عوامل حیاتی مؤثر برای موفقیت توسعه محصول جدید لحاظ شود و توجه به این عوامل در شرایط کنونی و جامعه رقابتی کمک شایانی به شرکت‌های در حال توسعه و آن دسته از سازمان‌هایی که خواستار افزایش سهم بازار هستند بکند.

همچنین مطابق جدول زیر نتایج حاصل از آزمون فریدمن نشان می‌دهد که از بین شش عامل اصلی مدل ارائه شده که پیش از این نحوه شناسایی آن توضیح داده شده عامل بازاریابی و فروش به‌عنوان مهم‌ترین و برترین عامل شناخته شده است و باقی عوامل در اولویت‌های بعدی قرار گرفته‌اند.

جدول ۵-۱- رتبه‌بندی عوامل

رتبه به دست آمده از نتایج آزمون	عوامل حیاتی مؤثر موفقیت توسعه محصول جدید
۱	بازاریابی و فروش
۲	توسعه محصول
۳	طراحی و تولید

۴	توانایی سازمان و مدیریت
۵	تجاری سازی

مرور مطالعات و تحقیقات مرتبط با موضوع از منابع مختلف نظیر دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی داخل کشور و نیز سایت‌های اینترنتی متصل به مؤسسات، دانشگاه‌ها و مراکز تهیه و تدارک کننده منابع علمی و پژوهشی، مؤید این نکته هستند که در ایران تحقیقی در این بازه انجام نشده، ولی در یک نمونه در صنعت دیگر صورت گرفته که محقق با توجه به پیشنهادها برای تحقیقات آتی پژوهش ذکر شده اهمیت این موضوع را درک کرده و به این پژوهش پرداخته است ولی در سایت‌ها و منابع خارجی تحقیقات تقریباً مشابه تحقیق حاضر صورت گرفته است که هریک از آن‌ها به‌عنوان جزئی از تحقیق حاضر به شمار می‌روند. در مقایسه تحقیق با تحقیق‌های دیگر در قسمت نتیجه‌گیری جانی به موارد مشابه اشاره شد و در اینجا نیز به مدل‌های مختلف می‌پردازیم که مدل کوپر، عامل بازاریابی و فروش، توسعه محصول، طراحی و تولید، توانایی سازمان، تکنولوژی و تجاری‌سازی را عوامل حیاتی موفقیت توسعه محصول بیان کرده است و در یکی از مقالات خود بر عامل تکنولوژی تأکید کرده است که در این پژوهش ۵ عامل بازاریابی و فروش، توسعه محصول، طراحی و تولید، توانایی سازمان و تجاری‌سازی مورد تأیید قرار گرفته و عامل تکنولوژی پذیرفته نشده است. در مقایسه با جیم‌فنگ مو، گنگ جنگ، بی تن ۲۰۰۷ چهار عامل تجاری‌سازی، تکنولوژی، بازاریابی و مدیریتی نیز تأیید شده است.

در مقایسه با تحقیقات پولتن در سال ۱۹۹۸، لین در سال ۱۹۹۹ و لستر در سال ۱۹۹۸. میتزی منتایا ویز، راجر کلانتون ۱۹۹۴ و رابرت کوپر، الکو کلینزشمیت ۱۹۹۵، a۱۹۹۳ و b۱۹۹۳، سنجاری میشر، دونگوک کیم، دی هان لی ۱۹۹۶ و آنتونی دی بندتو در سال ۱۹۹۹ و رابرت کوپر، سکت ادگار، الکو کلنزشمیت ۲۰۰۴، هانگی سان، ونگ چاگ وین ۲۰۰۵، پیرسانا سواناپورن، ۲۰۱۰ و در نهایت کواکی آتوآهن گیما، وینگ هانگ وی مارک سپیس در سال ۲۰۱۱، فرناز فرزانه ۱۳۹۰، ۳۱ سنجه‌های موثر موفقیت جهت توسعه محصول جدید شناسایی شدند. همچنین در مقایسه با آن تحقیقات تحقیق حاضر ۴۷ سنجه شناسایی شده را در قالب ۶ عامل کلی طبقه بندی نموده و به اولویت‌بندی آنها نیز پرداخته ایم؛ که در هیچ کدام از تحقیقات به جز فرزانه ۹۰ عوامل اولویت‌بندی نشده است. البته شایان ذکر است که اولویت‌بندی پژوهش حاضر در جامعه و محیط خاص خود بدست مده که تا به حال پژوهشی در این باب صورت نگرفته است.

در پاسخ به سوال اصلی، ۶ عامل ذکر شده شناسایی شده است در وحله اول که در نتیج بدست آمده از نرم افزار لیزرل بار عاملی عامل تکنولوژی تأیید نشده و ۵ عامل دیگر از عوامل اصلی محسوب می‌شود.

✓ پروا واق است که امروزه نقش بازاریابی و ایجاد یک واحد اختصاصی به مجموعه فعالیت های آن مثل فروش در زمینه های مختلف، تبلیغات بطور تخصصی (در زمینه صنعت پوشاک ورزشی استفاده از مجلات تخصصی) و مستمر و فعالیت های دیگر، در شناساندن محصول به مشتریان بازارهای داخلی و خارجی، نقش بسیار مهم و قابل توجه ای را در موفقیت توسعه محصول جدید خواهد داشت، چرا که با وجود رقبای مختلف و زیاد در این بازار و کوتاه تر شدن عمر محصول، به خصوص محصولات پوشاک ورزشی که با توجه به رشد بالای صنعت ورزش جزئی از محصولات مصرفی بشمار می آیند، یکی از راه های رویارویی با دنیای صنعتی پرداختن به مشتری و برآورده ساختن نیاز های ایشان و در نهایت جلب رضایت مشتری می باشد که همه فعالیت های ذکر شده از جمله وظایف واحد بازاریابی یک سازمان بشمار می رود و شرکت های موفق چه در داخل و چه در خارج از کشور همواره برنامه ها و استراتژی های بلند مدت و متنوعی را برای ارتقاء واحد و بازاریابی سازمان شان در نظر می گیرند.

✓ عامل دوم تایید شده تیم توسعه محصول جدید خود نقش بسزایی در ارتقا موفقیت یک سازمان برای توسعه محصول جدید ایفا می کنند. این تیم با تخصص های کسب کرده و آموزش های متنوعی که در سازمان می بیند توانایی انجام کار تیمی و تخصصی را بدست آورده و برای تولید و طراحی یک محصول جدید زیر نظر مدیر تیم توسعه مشغول به فعالیت می شود. لذا شرکت های مختلف باید مد نظر داشته باشند که توجه به این عامل می تواند در افزایش سهم محصول و بازار بیشتر برای آن ها مفید باشد.

✓ عامل تکنولوژی به عنوان سومین عامل شناخته شده برای موفقیت در توسعه محصول جدید محسوب می شود که تایید نشده است در این پژوهش و از آنجا کشور ما جزو کشورهای در حال توسعه است و از تکنولوژی دیگر کشورهای پیشرفته برای تولید محصول خود استفاده می کند. باید توجه داشته باشیم که هر محصول یا خدمتی که در قالب روز و در حال حاضر خود ارائه می شود، خواه ناخواه پس از گذشت چرخه عمر خود از رده خارج می شود و این تکنولوژی های جدیدتر هستند که پاسخ های مناسب تر و شایسته تری به ترجیحات و نیازمندی های متغیر و متفاوت انواع کاربران و مشتریان خواهند داشت. نکته حائز اهمیت دیگر آن است که توسعه محصولات جدید می بایست با توجه به منحنی عمر تکنولوژی صورت گیرد.

✓ عامل طراحی و تولید در رتبه چهارم قرار دارد که از آنجا که در صنایع تولیدی بدلیل استفاده از ماشین آلات و دستگاه های تولیدی بسیار پیچیده و طراحی های تخصصی تر و ملموس تر است، صنعت پوشاک ورزشی از نوعی از صنایع است که هم به نحوی تولیدی و هم به نحوی مصرفی قلمداد می شود، اما پیچیدگی که ذکر شده در این صنعت کمتر به چشم می خورد و اثر این عامل در موفقیت در جایگاه چهارم قرار گرفته است.

✓ همانگونه که در نتایج مشاهده شد، عامل توانمندی سازمان در رتبه پنجم قرار دارد و این عامل در برگزیده کلیه توانایی های سازمانی از جمله توانایی های جذب منابع مالی، کارکنان و مدیریت است، این عامل به صورت مجموعه ای از فعالیت ها مطرح شده است، مدیران موفق بسته به نوع و اندازه سازمان شان می توانند با تلاش ها و تخصص ها موفقیت چشم گیری در آن کسب کنند.

✓ عامل تجاری سازی که همانا توانایی تولید انبوه و جهانی یک محصول در بازار بین الملل و داخل را شامل می شود از دیگر عوامل یاد شده در این گروه می باشد. شرکت های چابک به منظور جذب مشتریان بیشتر و جلب توجه دیگر رقبای، باید در زمان لازم و با توجه به شرایط رقابتی در بازار به تجاری سازی بپردازند یا همان پرتاب محصول و با صرف هزینه ها و منابع مالی مناسب به کارایی و اثر بخشی مورد نیاز خود در توسعه محصول جدیدشان دست یابند.

از آنجا که عوامل اصلی و حیاتی ذکر شده موفقیت در توسعه محصول جدید در نتایج کلی، خود دارای شاخص هایی می باشد، لذا در این بخش بر اساس نتایج حاصل شده در تحقیق به بررسی و تشریح زیر مجموعه ها و یا شاخص های مطرح شده برای هر عامل بر اساس اولویت می پردازیم:

در عامل بازاریابی نبود رغبای غالب در بازار به عنوان اولین عامل تاثیر گذار در موفقیت توسعه محصول جدید صنعت پوشاک ورزشی بدست آمده است و این عامل نیز از عواملی است که در تحقیقات دیگر (کوپر ۱۹۷۹، کوپر و کلیشمنت ۱۹۹۳b، دی بنت ۱۹۹۹a، مونتویو ویس و کلانتون ۱۹۹۴، مو و همکاران ۲۰۰۷، پاری و سونگ ۱۹۹۴، یاپ و سوندر ۱۹۹۴) اهمیت بیشتری کسب کرده و در پژوهش حاضر این موضوع تایید شده است طی تحقیقات بدست آمده از افراد خبره به این موضوع رسیده ایم که در این صنعت تولید کننده های کمی وجود دارد که با برند خود کار میکنند و بر بازار حکم رانی دارند.

در رتبه دوم انجام تحقیقات بازار در مورد ویژگی های ظاهری محصول قرار گرفته است که این موضوع در این صنعت دارای اهمیت می باشد که توجه به تحقیقات بنیادی در این زمینه را نشان می دهد، لذا از آنجا که پوشاک از جمله محصولات مصرفی و پر تنوع در بازار محسوب می شود، پیشنهاد می شود که برای موفقیت بیشتر و موثرتر واقع شدن تولیدات جدید قبل از هرگونه اقدامی، تحقیقات اولیه و کلی بر روی رنگ و طرح و مدل و جنس، مورد تحقیق و آزمایش قرار گیرد، حتی اگر بر روی گروه کوچکی از مشتریان به عنوان نمونه آماری این محصول تولید شود، می تواند نمایان گر نیاز و خواسته باقی عموم باشد.

در جایگاه سوم نگاه جهانی به محصول قرار دارد که طی مصاحبه های انجام شده به این موضوع توجه شایانی شده است، شاید دلیل این امر کوچک بودن بازارهای داخلی در این صنعت می باشد و در تحقیق کوپر ۱۹۹۳ نیز تایید شده است.

در مرحله بعد شاخص توجه به کیفیت و جذابیت بسته بندی محصول (جنس، شکل، گرافیک) و ویژگی های دیگر بیان شده است و این شاخص در جایگاه سی و سه قرار دارد، همانطور که پیشتر ذکر شد تنوع محصولات پوشاک ورزشی نسبتا زیاد است و شرکت ها در بازار با فاصله کمی از هم به رقابت می پردازند، لذا توجه به کیفیت محصول و مواد اولیه مورد استفاده و همچنین جذابیت و پرداختن به ظاهر بسته بندی محصول می تواند نظر مشتری را در نگاه اول به خود جذب کرده و باعث مزیت رقابتی شود. کوپر و کلیشمینت در سال ۱۹۹۳b در مقاله خود نیز بر آن تاکید نموده اند.

در اختیار داشتن تیم فروش و بازاریابی با تجربه در هنگام برخورد با مشتریان در رتبه آخر قرار گرفته است، از آنجا که شرکت از طریق مختلف با مشتریان ارتباط برقرار می کند و آنها را حفظ می کند که این امر از طریق کانال های توزیع مختلف صورت می گیرد و دستیابی به این مهم توجه به تیم فروش و بازاریابی متخصص می باشد که در تحقیقات گذشته ام تایید شده است.

در رتبه دوم عامل تیم توسعه محصول قرار گرفته است که در موفقیت توسعه محصول جدید صنعت پوشاک ورزشی تاثیر گذار است و شاخص تاکید بر تجربه تیم توسعه محصول همراه با کمک دانشگاهیان در رتبه اول این عامل مورد تایید قرار گرفته است که با توجه به پژوهش انجام شده بطور مکرر به این مورد اشاره شده است که تجربه و تحصیلات آکادمیک در هر صنعتی باهم و در کنار هم موجب رشد و موفقیت می شود و در صنعت حاضر نیز طراحی های خاص و بومی با توجه به تجربه در این صنعت مکمل هم و از مهمترین شاخص ها محسوب می شود و در بازار امروز صنعت و دانشگاه بیشتر از هرزمانی به هم نزدیک شده اند و تخصص های دانشگاهی در راستای صنعت بوده و این دو مکمل یکدیگر هستند.

به ترتیب در رتبه دوم شاخص تحقیق فنی اعضای تیم توسعه محصول و شاخص سوم وجود امکانات مورد نیاز برای تیم توسعه محصول جدید و شاخص چهارم تایید شده وجود تجربه کافی در میان اعضای تیم توسعه محصول،

شاخص پنجم در این عامل وجود کارشناسان و مشاوران مناسب در تیم توسعه محصول می باشد که این ها حاکی از آن است که چیدمان درست و مفهومی شده<sup>۱</sup> افراد متخصص در فرایند توسعه محصول جدید و استفاده از کارشناسان و مشاوران با تجربه و همچنین تجربه فردی هر کدام از اعضای تیم توسعه محصول نقش مهمی را در موفقیت خواهد داشت، لذا مدیران شایسته بایست در هنگام جذب و استخدام منابع انسانی این نکات را در نظر داشته باشند و از وجود مشاوران مجرب نهایت استفاده را داشته باشند.

شاخص آخری توجه به نوآوری در شرکت و وجود جو کارآفرینانه به معنای وجود خصیصه های نوگرایی و تمایل به تغییر در سازمان می باشد، (کوپر و کلیشمنت ۱۹۹۵، دی بنت ۱۹۹۹، لستر ۱۹۹۸، اردکانی ۱۳۸۹، سرمدی ۱۳۸۹، مونتویا ویس و کالنتون ۱۹۹۴، مو ۲۰۰۷، پولتن و بارکلی ۱۹۹۸). این عامل در تحقیقات زیادی مورد بررسی قرار گرفته و اهمیت آن شناسایی شده است. این تحقیق نیز یافته های قبلی را تایید می کند. شاید تاثیر این عامل بیشتر در ایجاد انگیزه و تمایل برای زیر بار رفتن برای توسعه یک محصول جدید است. به طوری که مدیر و کارکنان را وام می دارد تا همیشه در تلاش برای توسعه محصولات جدید تر باشند.

عامل سوم تکنولوژیک می باشد که شاخص پیچیدگی بالای تکنولوژی، شاخص دوم سهولت استفاده از تکنولوژی مرتبط می باشد، اگرچه در بعضی مواقع همین ساده بودن تکنولوژی باعث می شود رقبا محصول جدید شرکت را کپی کنند ولی در بعضی ابعاد می تواند از جمله عوامل موثر در موفقیت به حساب آید. شاخص سوم پتانسیل (ظرفیت) استفاده از تکنولوژی بالا می باشد، در این مورد جا دارد به ظرفیت های موجود در شرکت و صنعت اشاره کنیم که داری افراد با مهارت و مکان های مناسب برای استفاده از تکنولوژی موجود است. این عامل در تحقیقات مو ۲۰۰۷ و میشر ۱۹۹۶، مورد بررسی قرار گرفته شود و بعنوان یکی از عوامل موفقیت تکنولوژی شناخته شد. شاخص چهارم تایید شده دسترسی سریع به تکنولوژی مرتبط، شاخص پنجم کاهش هزینه به واسطه تکنولوژی مورد استفاده جهت توسعه محصول جدید به عنوان آخرین عامل تایید شده است که نشان دهنده این مهم است که کاهش هزینه تولید به واسطه اثر استفاده از تکنولوژی مورد نظر جهت توسعه محصول جدید به مدیران این امکان را می دهد که تا جای ممکن نگاه اقتصادی تری به فرایند توسعه محصول داشته باشند و با کاهش هزینه تولید امکان سود آوری را افزایش دهند.

عامل چهارم شناسایی شده طراحی و تولید می باشد که شاخص اول تایید شده برای موفقیت توسعه محصول جدید در صنعت پوشاک ورزشی انتخاب پروژه های توسعه محصول جدید بر اساس سیاست های تولیدی ملی در کشور ما می باشد که در جهت تاکید بر تولید داخلی است، هرچند طی تحقیقات به عمل آمده از خبرگان صنعت پوشاک ورزشی بر این موضوع تاکید کرده اند که با اینکه سیاست ها در جهت تولید داخلی می باشد اما در دولت نهم و دهم به این موضوع

اهمیتی نداده است و واردات را سهل کرده و کار تولید را دچار مشکل کرده است و برای پیشبرد هرچه بهتره کارها باید به حمایت از تولیدات داخلی بپردازیم.

شاخص دوم مطرح شده مزیت رقابتی در پروژه توسعه محصول جدید شرکت پوشاک ورزشی می باشد. اهمیت این عامل در پژوهش های دیگر، کوپر ۱۹۷۹، ۵۱۹۹۹، کوپر و کلیشمیت ۱۹۸۷، مونتویا ویس و کانتیلون ۱۹۹۴، مو و همکاران ۲۰۰۷ بیشتر شناسایی شده است. دلیل چگونگی تاثیر این عامل نیز مشخص است. هر چه قدرت رقابت محصول پوشاک ورزشی بیشتر باشد، یعنی مشتریان از محصول بهتری بهرمند شوند، تولیدی در میان رقبا مشتریان بیشتر جذب کرده و باعث می شود به اهداف بازاریابی و سپس مالی خود برسد.

شاخص بعدی انتخاب پروژه توسعه محصول جدید، براساس ظرفیت های تولیدی شرکت است که از اهمیت نسبی برخوردار می باشد. هر شرکت دارای ظرفیت هایی می باشد که بلا استفاده مانده یا بدرستی از آن ها استفاده نمی شود که باید به درستی آنها شناسایی شود و مورد استفاده قرار گیرد.

توانایی در تولید سفارشی محصول توسعه یافته شاخص چهارم عامل تولید می باشد، این شاخص در دنیای امروز در همه صنایع مورد قبول است، زیرا تولید سفارشی از مزیت های رقابتی محصول به شمار می آید و موفقیت صنعت پوشاک ورزشی را به دنبال دارد، چرا که با داشتن مشتریان خاص و تنوع محصولات بیشتر، سهم بزرگتری در بازار خواهیم داشت.

شاخص بعدی عامل تولید توسعه محصولی جدید با ماندگاری بیشتر است، در دنیای رقابتی امروز محصولی که دارای دوام بیشتر است که به نحوی کیفیت محصول را نشان می دهد.

شاخص ششم، تولید در زمان کمتر می باشد که زمان کمتر تولید در نهایت منجر به کاهش هزینه ها و ورود سریع محصول به بازار می شود که در نهایت موفقیت بهتری برا شرکت را در پیش خواهد داشت.

شاخص بعدی حمایت قوانین و سیاستهای کلان از تولیدات می باشد که در کشور ما همیشه صحبت از خود کفایی و تولید ملی بوده است و همچنان به این موضوع پیش از پیش توجه نشان می دهند اما در این صنعت همچنان واردات سهم و بازار قابل توجه ای را به خود اختصاص داده است که باید در این راستا با توجه به فرموده مقام رهبری واردات را کمتر کرده و امر تولید داخلی و بها به صادرات را توسعه دهیم.

و در نهایت شاخص هشتم تایید شده تولید با هزینه کمتر است که همیشه هزینه ها در هر صنعتی مهم قلمداد شده است که در این صنعت مورد نظر نیز این شاخص کلیدی مطرح شده است. هرچه فرایند تولید محصول جدید با هزینه کمتر صورت گیرد امکان انجام مکرر و مداوم این کار بیشتر می باشد به دلیل نقدینگی بهتر شرکت.



عامل پنجم توانایی های سازمانی و مدیریت است که از اهمیت نسبی برخوردار است در رتبه بندی نهایی پژوهش شاخص اول تایید شده ریسک پذیری مدیریت سازمان می باشد که از ارکان موفقیت است، امروز در ایران از آن جا که سازمان ها بنیه مالی قوی ندارند ریسک پذیری کمی ام دارند و از طرف دیگر دانش زیادی هم ندارند برای همین ریسک بالایی را نمی توانند بپذیرند. از دلایل اهمیت این شاخص توجه به نوآوری است که همیشه نوآوران ریسک پذیر هستند. ریسک پذیری تا حدی نسبی است شاید کاری برای من ریسک باشد و برای شما نباشد اگر به بازار اشراف کامل وجود داشته باشد عملی که انجام می شود با ریسک کم تری همراه است.

شاخص دوم تایید شده هم راستا بودن استراتژی شرکا با توسعه محصول جدید که طی مصاحبه های به عمل آمده بسیار بر آن تاکید شده است و بیانگر این موضوع است که در این صنعت تولید کنندگان عموماً بصورت شراکتی مشغول به کار هستند، یا بصورت خانوادگی و یا شکل های دیگر از شراکت که همین مهم دلیل توجه به این امر را نشان می دهد که اگر فکر و برنامه های شرکا در مورد فعالیت واحد تولیدی و یا توسعه محصول متفاوت باشد، شرکت به به مشکل بر می خورد و دچار نزول می شود، ولی اگر برعکس باشد باعث رشد و شکوفایی و تولید محصول جدید در شرکت می شود.

شاخص سوم حمایت مدیران ارشد از پروژه توسعه محصول، در صنعت پوشاک ورزشی معمولاً مدیران ارشد است که به دلیل کوچکی تولیدی تصمیم اقدام به توسعه محصول را اتخاذ می کند، این باعث می شود که دانش و تجربه او اهمیت پیدا کند. حمایت مدیریت عالی، ارتباط مثبتی با عملکرد محصول جدید دارد. (کوپر ۱۹۹۹، منون و همکاران ۱۹۹۹، آذر ۲۰۰۵، پاری و سونی ۱۹۹۳) در این پژوهش ها نیز مورد تایید قرار گرفته است.

شاخص چهارم دسترسی آزاد شرکت به کانال های اطلاعاتی و ارتباطی می باشد که در این صنعت ضروری اما کم رنگ می باشد و از آنجایی که بیشتر مشتریان این صنعت ارگان های دولتی هستند و شهرستان ها وجود اطلاعات یکسان و به موقع برای همه تولید کننده ها موجب تحریک تولیدی برای ایجاد محصولی جدید و رقابتی و در نهایت رشد صنعت می شود. توانایی جذب منابع توسط مدیر شرکت، در شرایط کنونی رانت اهمیت دارد و ربطی به محصول ندارد. اگر در محصولی این اتفاق قابل افتادن باشد حتماً محصول استراتژیکی بوده ولی معمولاً با رانت این کار انجام می شود. از طرفی منابع هم منابع مالی، سرمایه اولیه مدیر می باشد که برای تسهیل در تولید و توسعه محصول جدید استفاده می شود و جذب سرمایه گذاران و منابع غیر مالی مثل جذب نیروهای متخصص و کارا.

شاخص بعدی توانایی ایجاد قرار داد با ارگان های مختلف می باشد در این صنعت بیشتر فروش ها بیشتر به ارگان های دولتی صورت می گیرد و هرکس بتواند در این راستا فعالیت کند می تواند موفقیت قابل توجه ای را بدست آورد و از پیشروهای صنعت در داخل کشور محسوب شود.

وجود کارکنان بامهارت در تولید و تکنولوژی این عامل نیز از عواملی است که روی آن تحقیقات زیادی صورت گرفته و نتایج این تحقیق تائید کننده نتایج آن ها می باشد. این عامل بیان می کنند (کوپر ۱۹۷۹a، مو و همکاران ۲۰۰۷b، پولتن و بارکلی ۱۹۹۸) که وجود کارکنان بامهارت در تولید یکی از عوامل موفقیت محصول جدید است. تأثیر این عامل در ایجاد بهره‌وری و بازدهی بالا در تولید محصول جدید خواهد بود که باعث کاهش هزینه‌های تولید و افزایش سود حاصل از فروش محصول جدید می‌شود و سازمان را به اهداف مالی خود می‌رساند. از طرف دیگر وجود منابع انسانی بامهارت در تولید باعث کسب تکنولوژی می‌شود.

شاخص شهرت برند شرکت در اولویت هشتم این عامل قرار دارد، برند نام و نشان تجاری یک سازمان را شامل می‌شود، برای مدیران باتجربه داشتن یک نام و اعتبار کافی برای تولید محصول جدید امتیاز مثبتی خواهد بود، چراکه مشتریان بیشتری آن نام و نشان تجاری را می‌شناسند و با اطمینان بیشتری محصول تازه تولیدشده را خریداری می‌کنند و این خود گامی بزرگ در راستای موفقیت توسعه محصول می‌باشد. برند سازی در ایران اتفاق نیفتاده است اما در این صنعت برخی از تولیدکنندگان سعی در انجام این کارکردند و برندهایی همچون پیشکوه و جام جم خود را در این عرصه نشان داده‌اند.

شاخص نهم وجود تعهد مدیران عالی می‌باشد که این عامل بیان می‌کند که اگر مدیران بالای سازمان خود به توسعه محصول جدید اعتقاد داشته و از انجام آن حمایت کنند. این پروژه‌های موفق خواهند بود. گفتنی است که در سازمان‌دهی تولیدی پوشاک مدیر تولیدی همان مالک و تصمیم گیرند در این زمینه می‌باشد. این عامل نیز از عواملی است که در تحقیقات پیشین ( کوپر و کلیشمیت ۱۹۸۷ و ۱۹۹۵b، دی ینت ۱۹۹۹، لی ۱۹۹۴، لستر ۱۹۹۸، لین و همکاران ۱۹۹۹، مونتویو ویس کلانتون ۱۹۹۴، پولتن و بارکلی ۱۹۹۸، اردکانی ۱۳۹۰) روی آن زیاد کارشده و نتایج آن ها با نتایج این پژوهش یکسان هست.

شاخص دهم در اختیار داشتن امکانات و تجهیزات مناسب است، وجود امکانات و تجهیزات لازم در شرکت بسیار مهم است. دسترسی آسان به تجهیزات موردنظر و اینکه از امکانات موجود و مازاد شرکت بتوان کار تولید یک محصول جدید را انجام داد.

عامل ششم شناسایی شده تجاری سازی می باشد که شاخص اول تأیید شده هزینه های تجاری سازی محصول است که برای موفقیت توسعه محصول جدید صنعت پوشاک ورزشی ضروری ارزیابی شده است. بحث هزینه همیشه قابل توجه و مورد بحث بوده است، کاهش هزینه ها موجب می شود نقدینگی بیشتر و رونق کارها بهتر است و می توانند بر روی توسعه محصول تمرکز کنند و مدیریت هزینه ها موجب موفقیت هر چه بیشتر تولیدی ها و در نهایت موفقیت توسعه محصول جدید می شود.

شاخص دوم عامل تجاری سازی وجود سیاست های ارزی به نفع صادرات بیان شده است، در طی مصاحبه های انجام شده با خبرگان صنعت پوشاک ورزشی در شهر تهران به این نتیجه رسیده ایم که سیاست های ارزی دولت به گونه ای طرح ریزی شده است که بهای زیادی به صادرات داده نمی شود، هر چند پیام های رهبری و سند چشم انداز بیست ساله کشور در راستای تولید داخل و افزایش صادرات است، بنابراین توجه به این موضوع در سیاست های کلان بسیار حائز اهمیت است.

برنامه زمانی مشخص در فرآیند اجرای پروژه توسعه محصول جدید شاخص مطرح شده بعدی می باشد که یکی از قوانین اصلی تجاری سازی و تولید انبوه توجه به زمان بوده. برای کسب موفقیت در توسعه یک محصول جدید باید بتوانیم آن را در سطح کلان نیز به مشتری معرفی و عرضه کنیم و این مهم نیازمند برنامه زمانی مناسب می باشد تا به عنوان مزیت رقابتی محسوب شود.

شاخص تأیید شده بعدی تجربه شرکت در زمینه تجاری سازی محصول جدید می باشد، آن دسته از سازمان هایی که خود پیش از این تجربه تولید محصول جدید را داشته اند در دوره های بعدی با اطمینان خاطر بیشتری محصول جدید را تولید و به بازار معرفی خواهند کرد.

در ادامه شاخص پنجم تأیید شده موقعیت مکانی مناسب شرکت به دست آمده است که در این صنعت بسیار مهم هست، مکان شرکت موقعیت شرکت را مشخص می کند و در این صنعت برای تولیدی ها پوشاک تمرکز در یک منطقه مشخص باعث افزایش کارایی می شود.

شاخص ششم زمان تجاری سازی محصول جدید هست که محصول طراحی یا نمونه سازی شده چه زمان به بازار عرضه شود و به تولید انبوه برسد که بهترین اثربخشی و کارایی در بازار را داشته باشد.

وجود قوانین کلان در راستای سهل کردن کار اخذ مجوز شاخص دیگر تأیید شده می‌باشد، در کشور ما همیشه صحبت از خودکفایی و تولید ملی بوده است و همچنان به این موضوع پیش از پیش توجه نشان می‌دهند اما در این صنعت همچنان کار اخذ مجوز سخت می‌باشد و مراحل اداری زمان‌بر دارد که برای انجام بهتر فرایند توسعه محصول باید به این موضوع بیش از پیش توجه شود.

عامل هشتم نوع استراتژی مورد استفاده جهت تجاری‌سازی محصول است که یادآور می‌شود در شرایط پرتنش و رقابت امروزه توجه به نوع استراتژی و شرایط سیاسی و اقتصادی کشور، می‌تواند به‌طور مستقیم و غیرمستقیم در توسعه محصول سهم داشته باشد.

انتخاب پروژه‌ها توسعه محصول، دارای سرعت برگشت سرمایه بیشتر به‌عنوان عامل نهم تأیید شده است، این عامل به معنای انتخاب پروژه‌هایی است که سریع‌تر درآمدزایی کرده و سرمایه را بازمی‌گرداند. این عامل در تحقیقات پیشین فقط در عوامل مورد بررسی مو (۲۰۰۷) بررسی شده و در آنجا به‌عنوان یک از عواملی که مدیران برای انتخاب پروژه‌های توسعه محصول به آن توجه کمتری نسبت به عوامل دیگر دارد، این در حالی است که در این پژوهش نیز اهمیت کمر را به خود اختصاص داده است. همان‌طور که گفته شد شاید دلیل این موضوع را بتوان شرایط غیرقابل پیش‌بین محیط اقتصادی ایران دانست. مدیران حاضر تحمل این ریسک ندارند و پروژه‌هایی که بازدهی سریع‌تری دارند را انتخاب می‌کنند. به نظر می‌رسد که تأثیر این عامل بر روی کاهش هزینه فرصت و افزایش بازدهی سرمایه‌گذاری خواهد بود که در ادامه به شرکت کمک می‌کند به اهداف مالی خود از انجام پروژه زودتر برسد. از طرف دیگر با کاهش ریسک حاصل از شرایط بد اقتصادی باعث خاطر جمع‌ی و انگیزش مدیر در انجام پروژه توسعه محصول می‌شود.

الگوبرداری از تجربیات موفق شرکت‌های دیگر در زمینه تجاری‌سازی محصول عامل دیگر بیان شده هست در تحقیقات مختلف نیز به آن اشاره شده است. از آنجاکه منابع مختلفی در کشور و خارج از کشور مشغول به فعالیت هستند؛ لذا پیشنهاد می‌شود شرکت‌ها برای جلوگیری از دوباره‌کاری و کارهایی که منجر به شکست محصول جدید می‌شود، با سایر شرکت‌ها در صنایع مختلف در ارتباط باشند و از تجربیات آن‌ها استفاده کنند. وجود یک تیم پخش با تجربه در این صنعت از عوامل تأیید شده است که از بهترین راه‌های ارتباط با مشتری و جذب و نگهداری مشتری محسوب می‌شود.

قابل ذکر است با توجه به انجام تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم انجام شده با استفاده از نرم افزار لیزرل، بار عاملی مربوط به متغیر تکنولوژی مورد تأیید قرار نگرفت و از عوامل حیاتی موفقیت در این صنعت محسوب نشد؛ اما از آنجایی که

در همه جای دنیا و کشور های توسعه یافته و در حال توسعه، تکنولوژی عامل حیاتی در امر توسعه محصول و پیشرفت در صنعت محسوب می شود این گپ یا فاصله در کشور ما وجود دارد.

## ۴-۵- پیشنهادات بر مبنای ادبیات موضوعی مربوط

### ۱-۴-۵- پیشنهاد تخصصی بر مبنای نتایج و یافته های تحقیق به مدیران

- صنعت پوشاک ورزشی به عنوان یک حوزه تخصصی نیازمند مشاوره متخصصین این حوزه است، با توجه به سه عامل اصلی موثر شناسایی شده که بیشترین همبستگی را به عنوان عوامل موثر موفقیت در توسعه محصول دارند، عوامل طراحی و تولید و توانایی سازمانی و توسعه محصول. می باشد. بنظر می رسد تعداد مشاورین این سه عامل برای این بازار کافی نباشد. از این رو فرصت فعالیت بیشتر مشاورین و در این حوزه بیشتر احساس می شود و از طرفی توصیه می شود که در انتخاب مشاور کاربرد دقت لازم صورت گیرد تا شرکت فرصت کمتری را برای پیوند سریع مشاور با کسب و کار خود صرف کند. با توجه به اینکه عامل طراحی و تولید بیشترین همبستگی را به عنوان عامل موثر در موفقیت توسعه محصول جدید توجه زیادی دارند توصیه می شود و واحد.
- در کشور ما به رغم تمام سرمایه گذاری ها و مطالعاتی که برای تولید محصول جدید صورت می گیرد آنچه که زحمات تولید یک محصول جدید را تا حدودی به هدر می دهد. بی توجهی مدیران به تولید محصول جدید است به گونه ای که امکان تولید دقیق محصول توسط رقبا به حداقل برسد. درواقع عدم رعایت قانون مالکیت معنوی دغدغه تولید محصول را به حداقل می رساند. از این رو پیشنهاد شده است تا مدیران محصولات خود را تا جای ممکن حفاظت قانونی کنند و در ضمن در مرحله عرضه اولیه سعی در حداکثر برداشت سود از بازار را داشته باشند به گونه ای که با ورود رقبا و کاهش احتمال فروش محصول بتوان سرمایه گذاری های اولیه را پوشش داد. این مورد با حمایت تبلیغاتی و شدت دادن به تبلیغات در فاز نخست کمپین تبلیغاتی معنای بهتری پیدا می کند.
- بر اساس اولویت بندی عوامل حیاتی موفقیت در توسعه محصول جدید در صنعت پوشاک ورزشی در ۶ عامل، نتایج نشان می دهند که در عامل بازاریابی ۵ سوال و عامل توسعه محصول با ۶ سوال و تکنولوژی با ۶ سوال و طراحی و تولید ۸ سوال و توانایی سازمانی دارای ۱۱ سوال و در نهایت تجاری سازی با ۱۱ سوال مورد تایید قرار گرفته است.

- از آنجایی که کمتر کالایی در بازار ایران وجود دارد که نوع وارداتی آن موجود نباشد، صنعت پوشاک هم از این قاعده متسنا نیست و در حال حاضر واردات پوشاک ورزشی در برند های مختلف به کشور وجود دارد. بازار فروش محصولات پوشاک ورزشی امروزه فقط در بازارهای داخلی انجام می شود با اینکه در دوران قبل صادرات به کشورهای همسایه و برخی از کشورهای دیگر صورت می گرفته است و نبود حمایت های ارزی و وجود سیاستهای کلان در ۹ سال گذشته در جهت واردات بیشتر به کشور، باعث رکود این صنعت شده است که امید می رود با توجه به ضرورت این امر و توجه به صنعت پوشاک به ویژه پوشاک ورزشی به دلیل رشد صنعت ورزش در چند سال اخیر در دنیا و کشور خودمان، در دولت جدید و دولت های آتی سیاست ها براساس تاکید بر تولید داخلی و حمایت های ارزی صورت گیرد.
- با توجه به اینکه سنجش عمده این بازار در ایران خصوصی است، این موضوع حمایت دولت از این بخش را برای تولید محصول جدید بیشتر می کند. به هر تقدیر باید قبول داشت که همواره تولید محصول جدید با تمام مطالعات و کارشناسی های اولیه با ریسک همراه است. با توجه به هزینه مواد اولیه وارداتی پوشاک به واقع دولت باید در جهت کاهش این ریسک تولید کنندگان داخلی را بیش از پیش مورد حمایت قرار دهد و گرنه با ورود برند های معتبر و نیمه معتبر خارجی این بازار نیز نظیر خیلی از بازار های دیگر به طور کامل به دست رقبای خارجی می افتد و مرگ این صنعت را همراه دارد و صنعت داخلی با بحران مواجه می شود که خلاف سند ۲۰ ساله کشور که تاکید بر تولیدات داخلی است و حمایت آن ها می باشد.
- در این پژوهش همانطور که مشخص شد عامل تکنولوژی مورد تایید قرار نگرفت در صورتی که بیان کرده بودیم استفاده از تکنولوژی و فناوری های نوین، عصر ارتباطات را به عصر فرا ارتباطات تبدیل کرده است. تغییرات گسترده ای که فناوری رقم زده موجب شده تا بازارها نیز دستخوش تغییر شود. ظهور و حضور کالای بدیع که تا چند دهه قبل حتی رویایی برای آنها نیز وجود نداشت، لزوم تغییر در نگرش در سازمان ها و شرکت ها را آشکار می سازد. رقابت گسترده در بازار فرا ارتباطی، حاشیه امنیت شرکت ها را به خطر انداخته و آنها را به فکر راه چاره انداخته است. در این میان بسیاری از صاحب نظران معتقدند راه نجات بقای شرکتها در انطباق با تکنولوژی و فناوری های جدید و استفاده از ایده های نوآور به منظور کسب سهم بیشتر بازار است. پس با احتساب این بحث نتیجه گیری می کنیم با اینکه تکنولوژی تایید نشده اما در دنیا از عوامل اثر گذار محسوب می شود.

#### ۵-۴-۲- پیشنهاداتی برای سیاستگذاران

- با توجه به اینکه مولفه های در نظر گرفتن ضوابط لازم برای اخذ مجوزها برای ایجاد شرکت تولید کننده از طرف وزارت صنعت و اتحادیه ها و مسائل قانونی تاثیر گذار در ایران تا حد بسیار زیادی تحت تاثیر تصمیمات دولتی می باشد،

بنابراین سیاست گذاران این حوزه باید فرایند دریافت مجوز برای تاسیس تولیدی را کارآمدتر کرده و تسهیلات بیشتری را ارائه دهند و از اخذ تصمیماتی که عرصه را بر تولیدکنندگان این حوزه تنگ می نماید خودداری کنند.

- از آنجایی که یکی از منابع تولید ایده های جدید، ایده های منبعت از احساس نیاز سازمان های مسول می باشد و از آنجا که سازمان های فعال این حوزه اغلب در بخش دولتی فعال می باشند، سیاست گذاران باید در اطلاع رسانی به موقع به شرکت های تولیدی درباره نیازمندی های خود هرچه بیشتر کوشا بوده و با سیاستگذارای و ابلاغ به موقع آن به رشد هرچه بیشتر این صنعت کمک کنند و امکان فراهم آوردن کالا و خدمات برای همه تولیدکنندگان یکسان باشد تا باشد رقابت سالم موجب ارتقای صنعت شود.

- سیاستگذاران باید دقت نمایند که جهت گیریشان برای سیاست گذاری در حوزه صنعت پوشاک ورزشی با جهت گیری کشورهای صنعتی و روند بازارهای جهانی همخوانی داشته باشد.

- از طرفی تولید کنندگان پوشاک ورزشی بر اساس قوانین بیش از ۴ نفر را نمی توانند تحت پوشش بیمه قرار دهند و این امر موجب می شود تا تولید کنندگان از نیروی های مجرب و کارآزموده به درستی نتوانند بهره مند شود و در این راستا باید قوانین در جهت سهل کردن این مهم باشد.

- سیاست گذاران باید قوانین و سیاست های دولتی را به گونه ای تصویب کنند که کارآفرینی در حوزه پوشاک ورزشی توسعه یابد، از این رو دولت باید با حمایت از تولیدات داخلی، اصلاح قوانین و وضع قوانین حمایتی در شکل گیری کسب و کارهای کوچک و متوسط فناوری در این حوزه قدم بردارد.

۵-۴-۳- پیشنهاداتی برای تحقیقات آینده

مستند به بیان مسئله، هدف، پیشینه و دیگر موارد اشاره شده در متن تحقیق موارد زیر به عنوان پیشنهاداتی بمنظور انجام تحقیقات آتی در ارتباط با موضوع تحقیق حاضر می تواند ارائه گردد.

- بررسی عوامل موثر بر موفقیت در توسعه محصول جدید در صنایع دیگر
- شناسایی عوامل شکست و ناکارآمدی توسعه محصول جدید در صنعت پوشاک ورزشی و صنایع دیگر
- بررسی انواع راهبرد توسعه محصول جدید و تعیین بهترین راهبرد در صنعت پوشاک ورزشی
- ارزیابی سطح تکنولوژی موجود، بازاریابی و هر یک از عوامل ذکر شده دیگر در شرکت های موجود صنعت پوشاک ورزشی و مقایسه با آن معیارهای صنعت.

#### ۵-۵- مشکلات و تنگناهای تحقیق:

معمولا هر محقق برای شروع و ادامه کار پژوهشی خود با موانع و محدودیت های بی شماری مواجه خواهد شد. از جمله محدودیت ها و مسائلی که در تحقیق حاضر محقق را با مشکل مواجه نموده و باعث کند شدن سرعت ارائه تحقیق گردانیده را میتوان به دو دسته تقسیم کرد:

- ✓ کمبود منابع علمی و تالیفی در ایران به خصوص در مواردی مشابه با موضوع تحقیق و موضوع توسعه محصول جدید به طور صریح.
- ✓ عدم همکاری لازم مدیران به انجام تحقیقات نوآور و جدید در سازمان و مصاحبه با آنها جهت استخراج عوامل حیاتی موفقیت در بازار و صنعت پوشاک (ورزشی) ایران و مشکلات هماهنگی با سازمان و گروهها و افراد نمونه در مرحله توزیع پرسشنامه و تکمیل آن.
- ✓ عدم آشنایی کامل نمونه پژوهش با مفاهیم تخصصی.



