

## فصل اول

### عناصر بنیادی فرآیندهای موفق تولید محصول جدید

به دوره ای از فرآیندهای تولید محصول جدید و عرضه ی آن به بازار رسیده ایم که از زمان انقلاب صنعتی تا کنون کاملاً بی سابقه است. شرکتها احساس می کنند که تحت فشاری فزاینده برای عرضه محصولات جدید به بازار، با سرعتی بیشتر هستند. با تولید محصولات جدید، انتقال موفق محصول جدید از مرحله تحقیق و توسعه به ساخت و تولید جزء مسائل متداول و رایج در شرکت‌های کوچک و بزرگ در تمام اندازه ها است. شرکتها نیازمند یافتن راه هایی برای بهبود این فرآیند انتقال محصول جدید و همچنین حفظ سودآوری و رقابت پذیری خود هستند.

در بسیاری از شرکتها فرآیندهای داخلی انتقال محصول جدید از تحقیق و توسعه تا ساخت و تولید و عرضه به بازار بصورت متوالی انجام می پذیرد. به این معنا که فعالیتهایی در یک بخش در یک زمان انجام داده می شود سپس به بخش یا دپارتمان دیگر منتقل می شوند بدون آنکه ارتباطات مستمر و گسترده ای بین آن بخشها وجود داشته باشد. متأسفانه این ایده هرگز عملکرد و کارآیی خوبی نداشته است (شکل ۱-۱).

بهترین فرآیندهای انتقال داخلی (۱) تمامی دپارتمانها را در یک زمان در فرآیند تحقق انتقالی بی وقفه و بدون فاصله یکپارچه و هماهنگ می سازد، (۲) مبتنی بر ابزارها و فنونی استوار و محکم است که فرآیند اجرا و ایجاد نتایج اثربخش را هموار می سازد و (۳) به صورتی پیاده سازی و اجرا می شود که تمام شرکت در فرآیند انتقال درگیر می شود (شکل ۱-۲).

شرکت‌هایی که آموخته اند چگونه مراحل عرضه محصول جدید خود به بازار را بوسیله استفاده از فرآیند موفق انتقال محصول جدید شتاب دهند، منافی به شرح زیر بدست خواهند آورد:

- توانایی در پاسخ گویی به نیازهای مشتریان
- افزایش در سودآوری
- افزایش در کیفیت جامع
- زمان کوتاهتر برای چرخه تولید محصول و همچنین عرضه محصول جدید به بازار
- احساسی فراگیر در شرکت از موفقیت
- تحقق بهبود پیوسته در شرکت

شرکتهای موفق هم دارای اهداف استراتژیک و هم برنامه های تاکتیکی برای تحقق آن اهداف هستند. اهداف استراتژیک برای حفظ جایگاه رقابتی شرکت در بازار طراحی می شوند. بطور مثال ممکن است اهداف استراتژیکی یک شرکت راه اندازی یا عرضه ۴۰ محصول جدید و افزایش سودآوری تا ۱۰٪ باشد. برنامه تاکتیکی برای تحقق این اهداف شامل فرآیندهای انتقال موفق طرح محصولات جدید از بخشهای تحقیق و توسعه تا مرحله نهایی عرضه به بازار خواهد بود.

اما این مسائل برای پایین ترین رده های عملیاتی شرکت چه معنایی خواهد داشت؟ آمارها نشان می دهند که عرضه محصولات جدید به بازار که (در طول ۵ سال ارائه شده اند) در حدود ۴۵٪ درآمد سالانه یک شرکت متوسط را تشکیل می دهند. این رقم فقط در طول دهه اخیر ۱۰٪ افزایش یافته است. با اینحال فقط چیزی در حدود ۱۰٪ تمامی محصولات جدیدی که بازار عرضه شده اند، موفق بوده اند. بنابراین این ۱۰٪ از محصولات جدید و موفق شرکتهای عامل ایجاد تقریباً نیمی از درآمد سالانه شرکتهای هستند. این بدان معناست که تقریباً ۹۰٪ محصولات جدید هرگز به تولید درآمد برای شرکت نمی رسند. یکی از دلایل این ضعف آن است که شرکتهای زمان و سرمایه ارزشمند خود را برای توسعه محصولات خوب صرف می کنند که هرگز رنگ بازار را به خود نمی بیند زیرا شرکت فرآیند موفق در درون خود برای انتقال محصول از بخش تحقیق و توسعه

به بخش تولید و عرضه ندارد. به وضوح، شرکتها به توانایی انتقال محصول جدید در داخل شرکت بصورتی موفق و به منظور تضمین عرضه موفق محصول به بازار، کاملاً وابسته و نیازمند هستند.

در اینجا اجازه دهید مثالی فرضی را بررسی کنیم. فرض کنید شرکت الف دارای درآمد سالانه معادل ۵۰۰ میلیون تومان باشد که بطور طبیعی ۲۵ تا ۵۰ محصول جدید را سالانه به بازار عرضه می کنند. بنابراین عرضه محصولات جدید این شرکت چیزی در حدود ۲۴۰ میلیون تومان از درآمد سالانه را تشکیل می دهند. اگر شرکت الف بطور متوسط حدود ۸٪ فروش خود را صرف تحقیق و توسعه کند، هزینه آن در حدود ۴۰ میلیون تومان در هر سال برای تولید محصولات جدید خواهد بود. اگر بطور متوسط ۱۰٪ محصولات جدید شرکت الف موفق باشند، سازمان باید روی حدود ۵۰۰ پروژه محصول جدید کار کند تا بتواند ۵۰ عرضه موفق داشته باشد. اگر شرکت الف درصد عرضه موفق محصولات جدید خود را از ۱۰٪ به ۱۵٪ افزایش دهد، می تواند افزایش بالقوه ای معادل ۱۰۰ میلیون تومان در درآمد سالانه خود داشته باشد.