

بهترین روش

مقاله این بخش:

مدیریت پورتفولی محصولات جدید

هدف اصلی این بخش ارائه نوشته‌هایی درباره مسائل کلیدی کسب و کار و همچنین در اختیار گذاشتن دیدگاه‌های کارشناسی بهترین صاحب نظران کسب و کار دنیا برای خوانندگان است. در هر شماره مقالاتی درباره موضوعات مختلف مانند: منابع انسانی/ فرهنگ، مدیریت بازار، استراتژی، مالی، فن آوری اطلاعات (IT)، سیستمها، ساختار، رهبری، نوسازی، تولید و اثربخشی کارکنان و ... تقدیم خواهد شد.

مدیریت پورتفوی محصولات جدید

گروه مترجمان میثاق مدیران
info@MisaqModiran.com



■ عملی ساختن آن

■ مقدمه

- مدیریت پورتفوی محصولات جدید درباره نحوه سرمایه‌گذاری بر روی منابع توسعه محصولات کسب و کار از طریق اولویت‌بندی پروژه و اختصاص منابع از طریق پروژه‌های توسعه است.
- چهار هدف در مدیریت پورتفوی وجود دارد: به حداکثر رساندن ارزش پورتفوی؛ یافتن توازن مناسب در پروژه‌ها؛ تضمین تلفیق استراتژیک پورتفوی؛ و تضمین تعداد مناسب پروژه برای منابع محدود شما.
- ابزار بسیاری - کمی و استراتژیک - برای کمک به شما در انتخاب پورتفوی مناسب پروژه‌ها طراحی شده‌اند.
- فرآیندهای محصولات جدید باید به کار گرفته شوند تا بتوان به مدیریت پورتفوی کارآمد دست یافت.

مدیریت پورتفوی چهار هدف را دنبال می‌کند:

هدف ۱. ارزش پورتفوی خود را به حداکثر برسانید. در اینجا هدف شما انتخاب محصولی جدید برای به حداکثر رساندن ارزش‌های تجاری تمامی پروژه‌هایی است که شما فعالانه در آنها شرکت دارید. ابزار مورد استفاده برای ارزیابی ارزش پروژه عبارتند:

ارزش خالص فعلی^۱. ارزش خالص فعلی پروژه‌ها را تعیین کرده و سپس رتبه پروژه‌ها بر اساس این ارزش را بر منابع کلیدی (همانند هزینه‌های تحقیق و توسعه که هنوز باید در پروژه صرف شوند) تقسیم کنید. پروژه‌ها بر اساس این شاخص رتبه‌بندی می‌شوند تا این که منابع آنها مصرف شوند و بنابراین ارزش پورتفوی برای هزینه‌ای مشخص به حداکثر می‌رسد (مانند مبلغ ارزش خالص فعلی برای تمامی پروژه‌ها).

ارزش قابل انتظار تجاری^۲. این روش از تجزیه و تحلیل درخت تصمیم‌گیری استفاده کرده و پروژه را به مراحل تصمیم‌گیری تقسیم می‌کند - مانند توسعه و تجاری‌سازی. نتایج احتمالی پروژه همراه با احتمالات هر رخداد - مانند احتمالات موفقیت فنی و تجاری - را تعیین کنید. ارزش حاصله را بر منابع محدود خود تقسیم کنید و پروژه‌ها را بر اساس این شاخص رتبه‌بندی کنید. این

چگونه به شکلی اثربخش بر روی منابع توسعه محصولات خویش سرمایه‌گذاری می‌کنید؟ چگونه اجرای پروژه‌ها و اختصاص منابع به آنها را اولویت‌بندی می‌کنید؟ اینها موضوعاتی مهم در مدیریت پورتفوی محصولات جدید هستند.

مدیریت پورتفوی یک چالش مهم مدیریتی است. علل آن عبارتند از:

تلاشی موفقیت‌آمیز برای ارزیابی محصولات جدید، برای موفقیت کسب و کار الزامی است. این امر به مدیریت پورتفوی تعبیر می‌شود یعنی توانایی انتخاب پروژه‌های امروز که به محصولات جدید فردا تبدیل خواهند شد.

توسعه محصول جدید، دستورالعملی برای استراتژی کسب و کار شما است. اگر ابتکارات شما در قبال محصولات جدید غلط باشند - چه پروژه‌های غلط و چه توازنی غلط - آنگاه شما در اجرای استراتژی کسب و کار خویش شکست خواهید خورد.

مدیریت پورتفوی درباره اختصاص منابع است. در دنیای کسب و کار که مهم‌ترین اصول آن عبارتند از تولید ارزش بیشتر برای سهامداران و انجام کار بیشتر با هزینه کمتر، منابع فن‌آوری و بازاریابی آنقدر نایاب هستند که دیگر نمی‌توان آنها را بیهوده تلف کرد. پیامدهای مدیریت ضعیف پورتفوی مشهود هستند: شما منابع نایاب خود را هدر می‌دهید و در نتیجه پروژه‌هایتان با شکست مواجه می‌شوند.

1-Net Present Value (NPV)

2-Expected Commercial Value (ECV)



نمودارهای گرد. تقسیم‌بندی هزینه‌های خود را همانند برش‌های یک کیک در نمودارهای گرد نشان دهید. نمودارهای معروف گرد عبارتند از تقسیم‌بندی بر اساس انواع پروژه‌ها، بر اساس بازار و بر اساس محصول یا طبقه‌بندی محصول. بر خلاف ابزارهای بیان شده در هدف ۱، نمودارهای مربعی یا گرد مدل‌های تصمیم‌گیری نیستند بلکه تنها ابزاری برای ارایه اطلاعات می‌باشند. آنها وضعیت پورتفوی فعلی و اختصاص منابع به آنها را نشان می‌دهند این نمودارها نمایانگر شروعی خوب برای بحث پیرامون این موضوع هستند که منابع باید چگونه اختصاص یابند.

هدف ۳. پورتفوی شما باید دارای انسجام استراتژیک باشد. انسجام استراتژیک داشتن به معنای آن است که تمامی محصولات جزء استراتژی شما هستند و تقسیم‌بندی شما از نظر هزینه‌ها، بازارها و غیره، منعکس‌کننده اولویت‌های استراتژیک شما می‌باشد. روش‌های مختلفی برای دستیابی به انسجام استراتژیک در پورتفوی‌ها وجود دارد.

سلسله‌مراتب‌های استراتژیک. در رأس هر چیز، کارتان را با استراتژی کسب و کار آغاز نمایید و پس از آن به سراغ استراتژی نوآوری محصولات بروید - یعنی اهداف و این‌که تلاش‌های خود را برای محصولات جدید در کجا و چگونه متمرکز کنید. سپس اقدام به تقسیم‌بندی منابع نمایید: با توجه به استراتژی خویش، باید بولتان را در کجا هزینه کنید؟ این تقسیم‌بندی‌ها می‌توانند بر اساس نوع پروژه، محصولات، بازارها یا بخش‌های صنعتی و غیره باشند. بنابراین شما دست به تقسیم‌بندی‌های استراتژیک برای منابع خود می‌زنید.

سلسله‌مراتب‌های نقشه راه محصولات. مجدداً از رأس کسب و کار خود آغاز کنید و به سراغ استراتژی کسب و کارتان بروید. اما اکنون این پرسش مطرح می‌شود که با توجه به حوزه‌های استراتژیک خویش (بازارها، فن‌آوری‌ها یا انواع محصولات) چه اقدامات مهمی را باید برای نیل به موفقیت انجام دهید؟ نتیجه نهایی ترسیم‌کننده مسیر این اقدامات و ابتکارات مهم طی چند سال آینده است یعنی نقشه راه محصولات. پروژه‌های انتخاب شده باید ۱۰۰ درصد استراتژی مدار باشند.

محصول نهایی. یک فلسفه مورد قبول این است که درباره پروژه‌هایتان درست تصمیم‌گیری کنید و توجه خاصی به پورتفوی آن داشته باشید. این امر بدان معناست که تضمین نمایید سیستم پروژه شما به درستی کار می‌کند. برای تضمین انسجام استراتژیک، از مدل امتیازدهی در پروژه خود برای انجام ارزیابی‌ها استفاده کنید و پرسش‌های استراتژیک را در این مدل بگنجانید.

هدف ۴. تعداد مناسبی از پروژه‌ها را انتخاب کنید. اکثر شرکت‌ها تعداد زیادی پروژه را علیرغم محدود خود در دست اجرا دارند. نتیجه این امر آن است که تمام پروژه‌ها در هر بازار

روش برای پروژه‌های دارای ریسک بالاتر کاربرد دارد.

مدل امتیازدهی. تصمیم‌گیران پروژه‌ها بر اساس عواملی که پروژه‌های مهم را جدا می‌کنند، به آنها از ۱ تا ۵ یا از ۰ تا ۱۰ امتیاز می‌دهند. افزودن رتبه‌ها به هر عامل می‌تواند منجر به آن شود که یک پروژه امتیاز بهتر و جذاب‌تری کسب کند. این امتیاز نمایانگر ارزش پروژه است و البته باید با معیارهای مالی تلفیق شود. سپس پروژه‌ها طبق این امتیازات رتبه‌بندی می‌شوند تا این‌که منابع به اتمام برسند. این عوامل عبارتند از تلفیق استراتژیک، امتیاز محصول / مزیت رقابتی، جذابیت بازار، همیاری‌ها، امکان‌سنجی فنی و ریسک در برابر سود.

هدف ۲. به دنبال توازن در پورتفوی خود باشید. در اینجا، هدف عبارت است از دستیابی به یک توازن مطلوب از پروژه‌ها بر اساس تعدادی از پارامترها. مثلاً، پروژه‌های بلند مدت در برابر پروژه‌های کوتاه مدت یا پروژه‌های با ریسک بالا در برابر پروژه‌های با ریسک پایین. همچنین توازن می‌تواند در بین بازارها، فن‌آوری‌ها، طبقه‌بندی‌های محصولات و انواع پروژه‌های مختلف صورت بگیرد. تصاویر ترسیم شده می‌توانند بهتر از اعداد و فهرست‌ها، توازن را ترسیم کنند بنابراین بهتر است شیوه‌های مورد استفاده شامل استفاده گسترده از تصاویر گرافیکی باشند.

دیاگرام‌های مربعی. پروژه‌های خود را در یک شبکه دوبعدی نشان دهید که دارای بخش‌های متفاوتی است (اندازه مربع‌ها نشانگر پولی است که بابت هر پروژه هزینه شده است). محورها باید فرق کنند اما رایج‌ترین نمودار، دیاگرام مربعی ریسک - سود است که در آن ارزش فعلی خالص نسبت به احتمال موفقیت فنی یک پروژه نشان داده شده است. سپس به دنبال توازنی موفق در تعدادهای از پروژه‌ها در هر چهار مربع باشید.

بسیار طولانی می‌شود و بسیاری از فعالیت‌های کلیدی به دلیل فقدان منابع انسانی و زمان حذف می‌شوند. بنابراین، یکی از اهداف مهم شما باید ایجاد تمایز میان منابع مورد نیاز برای پروژه‌های فعال و منابع موجود باشد. دوروش زیر به شما در تحقق این هدف کمک می‌کند:

محدودیت منابع: روش‌های به حداکثر رساندن ارزش (هدف ۱) ریشه در محدودیت منابع دارند. استفاده از آنها به معنای رتبه‌بندی پروژه‌های شما است تا این که منابعتان به اتمام برسند. همین موضوع در خصوص دیاگرام‌های مربعی (هدف ۲) مصداق دارد. مبالغ مندرج در هر مربع - منابع اختصاص یافته به هر پروژه - باید ثابت بوده و افزودن بیش از یک پروژه به دیاگرام، نیازمند حذف دیگری است.

تجزیه و تحلیل ظرفیت منابع: با اولویت‌بندی پروژه‌ها و افزودن منابع مورد نیاز هر واحد برای تمامی پروژه‌های فعال (پروژه‌هایی که معمولاً در قالب شاخص هر فرد در هر ماه معرفی می‌شوند) تقاضا برای منابع را تعیین کنید. نرم‌افزار مدیریت پروژه امکان تعیین منابع مورد نیاز را فراهم می‌آورد. سپس منابع موجود در هر واحد را مشخص کنید - چه تعداد از افراد باید بر روی این پروژه‌ها کار کنند. معمولاً ارزیابی‌های واحد به واحد یا ماه به ماه، نشانگر تعداد پروژه‌ها هستند. این امر نشانگر سقف پروژه است (نقطه‌ای که در ورای آن، پروژه‌های مشخص شده در فهرست را باید حفظ کرد) و در عین حال مؤید واحدهایی است که دچار مشکل هستند.

فرآیند محصولات جدید شما باید کارایی داشته باشد

قبل از این که دست به مدیریت پورتفوی خود بزنید، برخی موضوعات را روشن کنید: مطمئن شوید که فرآیند محصولات جدید شما یا سیستمی که انتخاب کرده‌اید، دارای کارایی لازم است. به دلایل زیر، یک فرآیند کارآمد محصولات جدید، محور مدیریت پورتفوی است:

بدون توجه به پیچیدگی مدل‌های پورتفوی مورد استفاده، اطلاعات شما باید دقیق باشند. ببینید آیا فرآیند محصولات جدید شما دارای انسجام اطلاعاتی می‌باشد یا خیر.

فرآیند امتیازدهی شما باید تمامی پروژه‌های نامناسب را مشخص کند. انسجام اطلاعات به معنای آن است که کار پروژه‌ها باید به شکلی منسجم انجام شود. باید موارد زیر را رعایت کنید:

مرحله تعیین گستره که شامل ارزیابی مقدماتی بازارها، امور فنی و کسب و کار است؛

ایجاد شرایط کسب و کار که دربرگیرنده تحقیقی جامع‌تر درباره بازار همراه با ارزیابی‌های فنی و تولیدی است.

یک فرآیند کارآمد محصولات جدید، شامل امتیازدهی‌های کارآمد است. در کسب و کارهایی که از بهترین روش‌ها استفاده می‌کنند، این امر به معنای استفاده از کارت امتیاز است.

نتیجه‌گیری

مدیریت پورتفوی برای فرآیند محصولات جدید الزامی است. البته انجام این کار آن‌طور که در نگاه نخست به نظر می‌رسد، ساده نیست. نه تنها باید به دنبال به حداکثر رساندن ارزش پورتفوی خود باشید، بلکه باید توسعه پروژه‌ها در پورتفوی شما از توازن مناسبی برخوردار باشد؛ همیشه باید تعداد مناسبی پروژه را انتخاب کنید و نهایتاً پروژه شما باید از انسجام استراتژیک برخوردار باشد. هیچ مدلی نمی‌تواند هر چهار هدف را محقق سازد و بنابراین کسب و کارهایی که از بهترین روش‌ها بهره می‌برند، باید از روش‌های گوناگونی برای انتخاب پروژه‌هایشان استفاده کنند.

برای اطلاعات بیشتر

کتاب:

«مدیریت پورتفوی برای محصولات جدید»، آر. جی. کوپر

و اس. جی. ادگت ۳، ۲۰۰۱

«هشدار به محصولات جدید: نشریه در این فرآیند از ایده تا

آغاز»، آر. جی. کوپر، ۲۰۰۱

وبسایت‌ها

www.prod-dev.com: این وبسایت رسمی مرکز مدل

فرآیند محصولات جدید است که توسط آر. جی. کوپر اداره

می‌شود.

3-R. G. Cooper and J. Edgett

4-Tony O'Reilly

5-Al Shugart

«برندهای واقعا بزرگ، چیزی فراتر از برجسته محصولات هستند. آنها استانداردهایی هستند که انبوهی از افراد به آنها

تونی اوریلی ۴

اعتقاد و اعتماد دارند.»

«گاهی اوقات فکر می‌کنم روزی را خواهیم دید که شما محصولی را هنگام صبح معرفی می‌کنید و در پایان همان روز،

آل شوگارت ۵

پایان یافتن عمر آن را اعلام می‌نمایید.»