

## عوامل حیاتی موفقیت توسعه محصول جدید در صنعت پوشاک (ورزشی)

رضا محمد کاظمی<sup>۱</sup>، ندا خوانساری شامخ<sup>۲</sup>، داوود حسین پور<sup>۳</sup>

۱. دانشیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، تهران

۲. کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی دانشگاه علامه طباطبایی، تهران\*

۳. دانشیار دانشگاه علامه طباطبایی، تهران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۷/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۳/۵

### چکیده

در دنیای امروز بقای بلندمدت یک کسب‌وکار به قدرت و توانایی آن بنگاه برای معرفی موفق محصولات جدیدش به بازار وابسته است. وجود بعضی از عوامل پیش برنده توسعه محصول جدید در صنعت پوشاک ورزشی باعث اهمیت یافتن توسعه محصول جدید در این صنعت شده است. هدف این مقاله شناسایی و رتبه‌بندی عوامل حیاتی موفقیت پروژه‌های توسعه محصول جدید در صنعت پوشاک ورزشی است. در مرحله اول، عوامل مهم در پژوهش‌های پیشین موردبررسی قرار گرفت، سپس با خبرگان صنعت باتجربه بالاتر از ۱۵ سال از روش گلوله برفی، مصاحبه به عمل آمد، در ادامه شاخص‌ها و عوامل اصلی کدگذاری و شناسایی شده و در نهایت با تهیه پرسش‌نامه بسته، در بین جامعه موردنظر با ۸۰ نمونه، نظر مدیران باتجربه کمتر از ۱۵ سال با استفاده از روش تصادفی ساده، در رابطه با این موارد سنجیده شد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که شش عامل، به ترتیب اولویت، بازاریابی و فروش، تیم توسعه محصول، تکنولوژی، طراحی و تولید، توانایی سازمانی و تجاری‌سازی شناسایی و شاخص‌های کلیدی هریک از عوامل را بررسی و رتبه‌بندی نموده و از طریق نرم افزار اس پی اس اس مطلوبیت هریک با استفاده از آزمون تی-تست تک نمونه‌ای سنجیده و با استفاده از آزمون فریدمن رتبه‌بندی شده‌اند، در نهایت از طریق لیزرل برازش مدل مفهومی در حد مطلوب ارزیابی شد و عامل تکنولوژی با بار عاملی ۰/۲۵ مورد تأیید قرار نگرفت که حاکی تأثیر کم این عامل در این صنعت می‌باشد.

**واژگان کلیدی:** عوامل حیاتی موفقیت، توسعه محصول جدید، صنعت پوشاک ورزشی

### مقدمه

نرخ شکست محصولات تجاری معرفی شده به بازار در اقتصاد، واقعاً تکان دهنده می‌باشد. بالاچاندرا<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) اشاره می‌کند که در سال ۱۹۹۱ دسترسی به اهداف معرفی بیش از ۹۰ درصد از محصولات میسر نشده است (بالاچاندرا، ۱۹۹۷). رودلف<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) «معتقد است که هزینه شکست در ارائه محصول جدید می‌تواند از اهداف فروش از دست رفته، درآمد کسب نشده، سودهای به تعویق افتاده بعلاوه منابع توسعه هرز منتج شده همچنین به نقل از موریس هزینه شکست در صنعت پوشاک آمریکا به علت توسعه نامناسب محصول جدید تا ۲۰ میلیارد دلار تخمین زده می‌شود. اوربان و هاوسر<sup>۳</sup> (۱۹۹۳) نیز نرخ شکست محصولات جدید را اساسی و حائز اهمیت می‌دانند و معتقدند که نتیجه شکست می‌تواند برای شرکت‌ها بسیار پرهزینه و گزاف باشد (اوربان و هاوسر، ۱۹۹۳). همچنین بوز، آلن و همیلتون<sup>۴</sup> (۱۹۸۲) بیان می‌کنند که برای هر هفت ایده، تقریباً چهار ایده وارد مرحله توسعه می‌شود و تنها یک ایده در انتها به شکل محصول روانه بازار می‌شود (بوز آلن همیلتون، ۱۹۸۲). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که پروژه‌های نوآورانه ۲۵ درصد شانس موفقیت دارند (نوسیوم و دیگران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵)، شانس موفقیت پروژه‌های معمول توسعه محصول نیز چندان بهتر نیست (گریفن<sup>۶</sup>، ۱۹۹۷). تقریباً ۲۵ درصد از ایده‌های محصولات جدید در فاز غربال اولیه رد می‌شود و ۶۰ درصد آن‌ها در فاز واقعی توسعه محصول زمان یک پول زیادی صرف پروژه شده است شکست می‌خورد (آرتمن<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹). بنابراین موفقیت در پروژه‌ها و این چالش‌ها بدبختانه مدیران امروزی را نیز فراگرفته است. درواقع، بررسی ویژگی‌های گستره بزرگی از پژوهش‌های پژوهشگران و آکادمی‌ها را به آن پی‌دی (توسعه محصول جدید<sup>۸</sup>) چالش‌برانگیز و عوامل مؤثر بر خود اختصاص داده است. توجه به ابعاد مختلف خواسته‌ها و نیازمندی‌های مشتریان، اصلی‌ترین عامل انگیزه‌بخش برای ارائه محصول یا خدمت جدید نزد سازمان‌ها است. فرایند توسعه محصول جدید برای انواع مختلف سازمان‌های تولیدی/خدماتی اکنون مزیت رقابتی محسوب می‌شود. اینکه هر سازمان چه درصدی از فعالیت‌های خود را صرف فعالیت‌های توسعه محصولات جدید برای پیشی گرفتن از رقبا می‌کند، موضوعی است که به جایگاه کنونی و استراتژیک سازمان در بازار تقاضا مرتبط می‌شود. توسعه محصول جدید مجموعه فعالیت‌ها و خط‌مشی‌های رشد

- 
1. Balanchard
  2. Rodlof
  3. Urban & Hauser
  4. Booz, Allen, Hamilton
  5. Nussaum et al
  6. Griffin
  7. Artmann
  8. New Product Development

هستند که در مراحل مختلف برای تولید محصول که منجر به تغییر و اصلاحات جزئی و کلی در کالا، برای قسمت‌های موجود در بازار بکار می‌رود (کوپر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). نکته حائز اهمیت آن است که همواره خواسته و نیازمندی‌های مشتری است که عامل ترغیب‌کننده برای نوآوری و خلاقیت سازمان‌ها در فرایندهای کسب‌وکارشان خواهد شد و آنان را مجبور خواهد کرد که در جهت حفظ مشتریان موجود و ترغیب مشتریان بالقوه سرمایه‌گذاری‌های بیشتری را صرف فرایندهای توسعه‌ای خود کنند. جهانی‌شدن محیط بسیار پویایی را خلق کرده‌اند که خصوصاً باعث کاهش گردش عمر کالا شده‌اند. در نتیجه شرکت‌های تولیدکننده پوشاک ورزشی نیز با بازاری مواجه‌اند که حرکت آن بسیار سریع است. لذا برای موفقیت در این محیط تولیدکنندگان باید در طراحی و تولید محصولات سریع باشند و این کار را با هزینه پایین و کیفیت بالا انجام دهند. بنابراین بررسی مبانی نظری، لزوم توجه به مشتری، نوآوری، بازاریابی، سرعت و انعطاف در خدمات، کیفیت به‌عنوان یک الزام و استفاده از فناوری‌های روز را آشکار می‌سازد و همچنین توجه به عوامل تجاری‌سازی، مدیریتی و تکنولوژی که در این پژوهش نیز عامل بازاریابی و تجاری‌سازی، توانایی‌های سازمانی از عوامل حیاتی موفقیت محسوب می‌شود و این نشان‌دهنده این امر است که، تحقق این مورد در مفهوم توسعه محصول جدید امکان‌پذیر است (مو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). محصولات جدید یکی از ضروریات شرکت‌های پوشاک ورزشی امروز هستند، در حقیقت محصولات جدید پاسخی به بزرگ‌ترین مشکلات صنعت پوشاک ورزشی می‌باشند، که امروزه ضرورت داشتن یک فرایند بهینه توسعه محصول جدید را به‌خوبی احساس کرده‌اند و برای داشتن چنین فرایند موضعی تلاش‌های زیادی را صورت داده‌اند و هزینه‌های هنگفتی را متقبل شده‌اند. از آنجا که توسعه محصول جدید قسمت مهمی از تجارت به شمار می‌رود، محصولات جدید فرصت‌های رشد و مزیت رقابتی را برای شرکت‌های پوشاک ورزشی فراهم می‌کنند، در نتیجه شناسایی عواملی که منجر به موفقیت توسعه محصول جدید می‌شود ضروری ارزیابی شده است. یکی از روش‌هایی که مدیران در صنعت پوشاک ورزشی می‌توانند با استفاده از آن با تغییرات محیط دست‌وپنجه نرم کنند ارائه محصولات جدید است. هدف از انجام پژوهش حاضر شناسایی عوامل حیاتی موفقیت توسعه محصول جدید در صنعت پوشاک ورزشی می‌باشد.

صنعت ورزش باارزشی حدود ۶۰۰ میلیارد دلار در سطح جهان، صنعتی وسیع و در حال رشد است. با اینکه این صنعت تحت تأثیر رکورد جهانی قرار گرفته است، همچنان فرصت‌ها در حال شکل‌گیری می‌باشد به‌ویژه " فرصت‌های مهیج و بسیار باارزش برای طرفداران ورزش، تولیدکنندگان پوشاک و تجهیزات ورزشی " به وجود می‌آیند. تنها در ایالات متحده ورزش دارای ارزشی حدود ۴۰۰ میلیارد

- 
1. Cooper
  2. Mu & atl

می‌باشد که شامل درآمد حاصل از ورزش‌های حرفه‌ای، فروش تجهیزات ورزشی، ابزار و لباس‌های ورزشی می‌باشد (پلانکت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). برخی شرکت‌های مالی افزایش حدود چهار درصدی مخارج جهانی ورزش را بین سال‌های ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۳ از ۱۴ میلیارد دلار به ۱۳۳ میلیارد دلار تخمین می‌زنند (کلارک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). عوامل بسیاری مصرف ورزش را تحت تأثیر قرار داده‌اند. استندون<sup>۳</sup> و دکنوب<sup>۴</sup> (۱۹۹۹) به "ورزشی شدن جامعه" اشاره می‌کنند که با تغییرات در نحوه تفکر مردم و ارزش‌ها به وجود آمده است (گکسون<sup>۵</sup>، ردموند<sup>۶</sup> ۱۹۹۱) و به‌علاوه تغییرات به وجود آمده در سیاست و اقتصاد نیز قابل‌ملاحظه می‌باشد (کوپر و همکاران، ۱۹۹۳). تمام مواد اولیه مورد نیاز این صنعت در داخل تهیه نمی‌گردد و آن مقدار هم که تهیه و تولید می‌شود، کیفیت مطلوب را برای صادرات نخواهد داشت. از طرفی باید بپذیریم که امروز در سطح جهان، ارتباطات صنعتی از داخل مرزهای یک کشور بیرون رفته و داد و ستد‌ها بصورت فرامرزی توسعه یافته و تهدید مواد اولیه و فروش کالای ساخته شده تحت فعالیت جهان شمولی صنعت قرار گرفته و بر اساس ارزش افزوده و مزیت نسبی، فرمول‌های اقتصادی را مد نظر قرار می‌دهد. اگر در بین اقلام صادراتی کالاهای صنایع نساجی و در بین آنها به صادرات پوشاک نگاهی بیندازیم می‌توان پی برد این کالا از پتانسیل صادراتی خوبی برخوردار است. طبق بررسی‌های بعمل آمده در زمینه صادرات و واردات جهانی صنعت پوشاک، ۲۴۰ تعرفه مرتبط با پوشاک در سال ۲۰۰۷ میلادی، جمع کل واردات ۲۶۴۵ میلیارد دلار بوده که سهم ایران از این رقم در همان سال از صادرات جهانی ۰/۵ درصد و در زمینه واردات ۰/۷ درصد بوده است. در سال ۲۰۰۸ سهم پوشاک ایران از صادرات جهانی ۰/۴ درصد و در بخش صادرات قانونی ۰/۱ درصد نسبت به واردات جهانی بوده است. صنعت پوشاک بعلاوه گستردگی وسیع و اشتغال‌زایی فراوانی که دارد چنانچه بتواند موقعیت‌های خود را در بازارهای صادراتی به دست آورد، یکی از موفق‌ترین رشته‌های صنایع نساجی خواهد بود که در امر تولید و صادرات علاوه بر خودگردانی اقتصادی و ارزی می‌تواند در ارزآوری نقش بسیار مهمی داشته باشد (ملکی، ۱۳۸۷).

در نتیجه منحصر به فرد بودن ورزش و ماهیت کارآفرینانه و توجه روزافزون به توسعه محصولات جدید در پوشاک و تجهیزات ورزشی و قدمت زیاد صنعت پوشاک در ایران، فرصتی را برای مطالعه و بررسی هرچه بیشتر فراهم می‌آورد و پژوهشگر حوزه خود را در زمینه پوشاک ورزشی انتخاب نموده است، تا باشد که بتواند به مدیران و پژوهشگرانی که در این حوزه فعالیت می‌کنند کمکی کرده باشد. بنابراین

1. Plunket
2. Clark
3. Standeven
4. Deknop
5. Gackson
6. Rodmond

در این مطالعه، پژوهشگران به دنبال یافتن عوامل حیاتی موفقیت توسعه محصول جدید در صنعت پوشاک ورزشی می‌باشند. از این رو با این سؤال وارد فرآیند پژوهش می‌گردند که: عوامل کلیدی موفقیت در توسعه محصولات پوشاک ورزشی کدامند؟ و اولویت نسبی آنان چگونه است؟

### مرور ادبیات پژوهش

طبق مطالعاتی که در زمینه محصولات جدید صورت گرفته است، بسیاری از صاحب‌نظران در این زمینه طبقه‌بندی‌هایی برای محصول جدید در نظر گرفته‌اند که یک محصول اگر تنها در یکی از این طبقات جای بگیرد، می‌تواند عنوان محصول جدید را به خود اختصاص دهد. در اینجا به مهم‌ترین و پرکاربردترین طبقه‌بندی اشاره می‌شود.

کوپر در سال ۲۰۰۵ بیان نموده است که محصولات جدید در شش دسته جای می‌گیرد: ۱. محصول جدید برای دنیا، ۲. محصول با خط تولید جدید، ۳. محصولات جدید اضافه‌شده به خط تولید، ۴. بهبود محصولات فعلی، ۵. تغییر وضعیت محصول نسبت به بازار، ۶. محصول جدید برای کاهش هزینه (کوپر، ۲۰۰۵). در این پژوهش این تعریف مبنا قرار دارد.

فرآیند توسعه محصول جدید از دیدگاه بوز آلن همیلتون (۱۹۸۲): توسعه استراتژی توسعه محصول جدید، تولید ایده، بازنگری و ارزیابی، آنالیز کسب‌وکار، توسعه، آزمایش، تجاری‌سازی.

در این پژوهش باید به این نکته توجه شود که منظور از موفقیت همان عملکرد موفقیت‌آمیز است که در پژوهش‌های گوناگون به آن اشاره شده است. در اینجا به چند مورد از تعاریفی که توسط پژوهش‌گران ارائه بیان شده است، اشاره نموده‌ایم. به اعتقاد منتویا ویز و همکارش هر پژوهش به متغیر عملکرد محصول جدید، متفاوت نگاه می‌کند. او و همکارش با توجه به پژوهش‌های موردی بررسی خود این متغیر را به سه بخش تقسیم می‌کنند.

۱. موفقیت در اهداف مالی، ۲. موفقیت در اهداف بازاریابی و سهم از بازار، ۳. موفقیت در رسیدن به اهداف تکنولوژیکی (بوز آلن همیلتون، ۱۹۸۲).

دانیل<sup>۱</sup> (۱۹۶۱) بیان می‌نماید که در بسیاری از صنایع، موفقیت به‌وسیله سه تا شش عامل تعیین می‌گردد. سپس در سال ۱۹۷۲، آنتونی<sup>۲</sup> و وانیسل مفهوم مذکور را به سطح مدیریت آوردند و بیان کردند که در این سطح، این عوامل از سازمانی به سازمان دیگر و یا از مدیری به مدیر دیگر متفاوت است. روکارت<sup>۱</sup> (۱۹۸۲)، این عوامل را بدین شکل تعریف می‌کند: "تعداد محدودی از نواحی که اگر نتایج در آن‌ها موفقیت‌آمیز باشد، عملکرد رقابتی موفقیت‌آمیزی را برای سازمان تضمین خواهد کرد".

1. Danie  
2. Anthony

همچنین پینتو و اسلوین<sup>۲</sup> (۱۹۷۸) عوامل حیاتی موفقیت را بدین شکل تعریف کرده‌اند: "عواملی اگر مورد توجه و تمرکز قرار گیرند، احتمال اینکه پروژه با موفقیت پیاده‌سازی و اجرا گردد، به طور چشمگیری افزایش می‌یابد (اسلامیان، ۱۳۸۷).

مراحل ذیل، گام‌های اساسی روش عوامل حیاتی موفقیت، در نظر گرفته می‌شوند:

- مطالعه سازمان و بررسی هدف‌های خرد و کلان، استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های آن.
  - شناسایی مدیران اصلی، برای مصاحبه درباره عوامل حیاتی موفقیت.
  - برنامه‌ریزی و اجرای مصاحبه.
  - تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده به گونه‌ای که فهرستی از عوامل حیاتی موفقیت برای کل سازمان تهیه شود و مورد استفاده قرار گیرد (رضایان، ۱۳۸۷).
- در این زمینه روکارت و همکارانش نیز چهار منبع اصلی برای عوامل حیاتی موفقیت معرفی نموده‌اند:
۱. فاکتورهای صنعتی ۲. استراتژی رقبا، موقعیت صنعتی و محل جغرافیایی ۳. عوامل محیطی ۴. عوامل زمانی (روکارت و بولن، ۱۹۸۱).
- در صنعت پوشاک ورزشی، توانایی توسعه سریع، کارآمد و اثربخش محصول جدید مهم‌ترین عاملی است که موفقیت آن را رقم می‌زند. برای آن که توسعه محصول جدید با موفقیت قرین شود، باید هم‌زمان 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 هزینه‌های توسعه. (روکارت و بولن، ۱۹۸۱).

مو (۲۰۰۷) بیان می‌کند که اهمیت نوآوری در عملکرد سازمان‌ها موضوع پژوهش‌های زیادی بوده است که نتیجه آن مشخص شدن عوامل موفقیت توسعه محصول جدید بوده است. اما بیشتر این پژوهش‌ها در کشورهای توسعه‌یافته و سازمان‌های بزرگ صورت گرفته‌اند. به همین دلیل اطلاعات زیادی از این که سازمان‌های کوچک و متوسط چگونه محصولات جدید خود را در بازارهای رو به رشد توسعه می‌دهند در دست نیست. به همین دلیل او تلاش می‌کند تا عوامل موفقیت توسعه محصول جدید را در سازمان‌های کوچک و متوسط چین مورد بررسی قرار دهد. او در مقابل روش‌های سنتی پژوهش در این زمینه عوامل موفقیت را به چهار گروه مدیریتی، تجاری، تکنولوژیکی و بازاریابی تقسیم می‌کند (مو و همکاران، ۲۰۰۷).

سان<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) بیان می‌کند که صنعت اسباب‌بازی هنگ‌کنگ یکی از بزرگ‌ترین‌ها در تولید اسباب‌بازی جهان و نیز بزرگ‌ترین صادرکننده کشور هنگ‌کنگ می‌باشد. اما این صنعت به صورت فعالیت OEM

3. Rockart

4. Pinto & Slevin

2. Sun

می‌کند و سرمایه زیادی را برای پژوهش و توسعه صرف نمی‌کند و نیز فعالیتی برای توسعه محصولات جدید در این زمینه ندارند. او در این پژوهش سعی دارد تا به شناسایی عوامل موفقیت توسعه محصول جدید در صنعت اسباب‌بازی هنگ‌کنگ بپردازد (سان و وینچ، ۲۰۰۵).

به اعتقاد دی بندت<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) پرتاب محصول یک عامل کلیدی برای عملکرد برتر است و معمولاً پرهزینه‌ترین بخش توسعه محصول جدید است. او در پژوهش خود سعی می‌کند تا با بررسی پژوهش‌های پیشین صورت گرفته درباره این موضوع به شناسایی استراتژی‌ها تاکتیک‌ها فعالیت‌های جمع‌آوری اطلاعات حیاتی این مرحله بپردازد. نتایج کار او نشان می‌دهد که پرتاب‌های موفق بامهارت بیشتر در پژوهش‌های بازاریابی، نیروهای فروش، پخش، تبلیغات، پژوهش و توسعه و مهندسی همراه هستند. داشتن تیم‌های چندوظیفه‌ای برای تصمیم‌گیری روی بازاریابی و تولید و نیز درگیر کردن گروه پشتیبانی از اول برنامه‌ریزی‌ها، از استراتژی‌های موفق بوده است. از تاکتیک‌های موفقیت‌آمیز می‌توان به استفاده از نیروهای فروش باکیفیت، تبلیغات و پشتیبانی از محصولات را نام برد. به‌علاوه شناسایی زمان مناسب برای پرتاب و جمع‌آوری اطلاعات بازار نیز از اهمیت بالایی برخوردار هستند (دی بندت، ۱۹۹۹).

کوپر (۱۹۹۹) بیان می‌کند که با وجود پژوهش‌های زیادی که برای شناسایی عوامل موفقیت توسعه محصول جدید انجام شده همچنان سازمان‌ها با مشکل روبه‌رو هستند. او برای حل این مسئله عوامل را در دسته‌بندی جدیدی دوباره مطرح می‌کند. به نظر او عوامل موفقیت را می‌توان در دو گروه قرارداد. اولین گروه عواملی‌اند که باعث انتخاب و انجام پروژه‌های صحیح می‌شوند و دومین گروه عواملی‌اند که باعث انجام صحیح پروژه‌ها می‌شوند. عواملی که در گروه اول قرار می‌گیرند عواملی محیطی هستند که خارج از کنترل سازمان قرار می‌گیرند مانند شرایط بازار محصول، ویژگی‌های تکنولوژی و شرایط رقابت. در حالی که گروه دوم عواملی‌اند که در کنترل مدیران توسعه محصول جدید سازمان قرار دارند که شامل موارد زیر اند:

انجام تکالیف اولیه، ساختن بر اساس نظر مشتری، تلاش برای یافتن محصولی متفاوت و برتر، تعریف سریع ثابت و روشن محصول، طراحی و جمع‌آوری منابع برای پرتاب سریع محصول، قرار دادن نقاط تصمیمی‌گیری برای ادامه و یا تعطیلی پروژه توسعه، وجود تیم‌های چندوظیفه‌ای برای توسعه محصول، رویکرد جهانی در طراحی محصول جدید (کوپر، ۱۹۹۹).

کوپر (۱۹۹۷) طی پژوهش‌هایی منظم عوامل مؤثر در تسریع موفقیت محصول جدید در ۲۰ سال از ۱۰۰ محصول بادوام در ۳۵۰ شرکت در اروپا شرکت در اروپا و شمال آمریکا از تولیدکنندگان مواد

2. Original Equipment Manufacturer

3. Di. Benedetto

شیمیایی با مقایسه شرکت‌های ناموفق و موفق در تولید و توسعه محصول جدید انجام دارد که نشان داد عامل بازاریابی (نیاز مشتری، زمان تولید، سود سهم بازار، تأثیر اقتصادی بر مشتری و ایجاد ارزش برای ایشان) تکنولوژی (توفیق تکنولوژی ارزش تکنولوژی و کاهش هزینه) و عامل تجاری‌سازی (شاخص شدن شرکت، قابل رقابت بودن محصول، کارایی تیم مدیریت توسعه محصول)، طراحی و تولید، به ترتیب از شاخص‌های مهم در فرایند توسعه محصول جدید در این شرکت‌ها در طول این دوره بوده است (کوپر، ۱۹۹۷).

جهت‌گیری مناسب در بازار، ۲. توجه به بازار، ۳. محور بودن محصول و مشتری محور بودن آن ۴. تمرکز بر ارائه یک محصول جهان تراز ۵. در اختیار داشتن یک جهت‌گیری بین‌المللی در فرآیندهای طراحی، توسعه و بازاریابی ۶. توجه به فعالیت‌های قبل از توسعه<sup>۱</sup> به معنای تمرین فرآیند توسعه محصول و آماده‌سازی مقدمات برای توسعه پیش از کلید خوردن پروژه اصلی توسعه محصول ۷. تعریف سریع پروژه و محصول؛ این تعریف سریع ملاک پیروزی یا شکست قلمداد می‌شود ۸. ارائه روانه سازی به موقع محصول در بازار ۹. توجه به ساختار سازمانی مناسب، طراحی و جوسازمانی ۱۰. اهمیت پشتیبانی مداوم مدیریت ارشد سازمان نه صرفاً به عنوان تضمین‌کننده موفقیت در فرآیند توسعه بلکه کمک‌رسان پروژه توسعه محصول جدید (پولتن و بارکلی، ۱۹۹۸).

### روش شناسی پژوهش

در این پژوهش ابتدا به مرور مبانی نظری از طریق کار کتابخانه‌ای و پژوهشی پرداخته و از طریق کار میدانی گسترده؛ با خبرگانی که در زمینه<sup>۲</sup> توسعه<sup>۳</sup> محصول جدید صنعت پوشاک ورزشی تجارب عملی بالاتر از ۱۵ سال داشته‌اند، از روش گلوله برفی، با استفاده از پرسش‌نامه نیمه ساختاریافته، مصاحبه عمیق انجام شده، که در ادامه نتایج تشریح شده است. در ادامه نیز خروجی این مراحل به عنوان ورودی مرحله‌ی بعد، یعنی طراحی پرسش‌نامه مورد استفاده قرار گرفته است. در آخرین مرحله با طراحی و به کارگیری پرسش‌نامه‌ای بر پایه<sup>۴</sup> این مطالعات و مصاحبه‌ها، عوامل از ابعاد گوناگون بررسی شده است. در واقع، بر مبنای یافته‌ها حاصل از داده‌های کیفی، سعی شده تا از طریق گردآوری داده‌های کمی، تعمیم‌پذیری یافته‌ها امکان‌پذیر شود. با توجه به مطالعات پیشین، نظرهای پژوهشگر و مصاحبه‌شوندگان و در نهایت عوامل حیاتی موفقیت<sup>۱</sup> در توسعه محصول جدید صنعت پوشاک ورزشی و شاخص‌های کلیدی هریک از این عوامل شناسایی شده‌اند که از آن‌ها مبنایی برای طرح سؤالات پرسش‌نامه استفاده شده است. در این پرسش‌نامه‌ها از طیف پنج نقطه‌ای لیکرت استفاده شده است.

#### 1. Critical Success Factors



برای پرهیز از جهت‌دار نمودن ذهن پاسخ‌دهندگان این پرسش‌نامه، پژوهشگران بر آن شدند تا برای هر یک از عوامل حیاتی، شاخص‌های کلیدی را که تعداد آن بسته به نوع عامل حیاتی موفقیت بود در این صنعت، تعیین نموده و با کمک این شاخص‌ها این عوامل را در صنعت پوشاک ورزشی کشور بسنجند. در واقع متغیرهای پژوهش شش عامل حیاتی موفقیت توسعه محصول جدید فرض شده‌اند که هر یک دارای شاخص‌هایی می‌باشد که به سؤالی در پرسش‌نامه تبدیل شده است. در بخش کمی مدیران فعال در صنعت پوشاک ورزشی با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

برای سنجش روایی این پژوهش از روش منطقی-محتوایی کمیت و کیفیت سؤالات از نظر خبرگان مصاحبه شده در بخش کیفی و کمی پژوهش، مورد بررسی قرار گرفت و در بخش کیفی گزاره‌های کلامی به صورت کدگذاری باز و محوری مورد تحلیل قرار گرفت.

برای سنجش پایایی که بیشتر به دقت، اعتمادپذیری، ثبات یا تکرارپذیری نتایج حاصل از پرسش‌نامه اشاره دارد، از میان روش‌های موجود از روش ضریب آلفای کرونباخ به کمک نرم‌افزار اسپس اس استفاده گردید. برای این منظور، از اطلاعات مربوط به ۳۰ پرسش‌نامه اول استفاده شد، برای تأیید پایایی در ابزار سنجش مقدار آلفای کرونباخ نباید کمتر از ۰/۷ باشد. همان‌گونه که در جدول زیر مشاهده می‌شود، مقدار آلفای کرونباخ بعد از حذف شاخص‌های تأیید نشده در پیش‌آزمون، معادل ۰/۹۰۹ محاسبه گردیده که به مقدار قابل توجهی از عدد مبنا که همان ۰/۷ است، بالاتر است؛ در نتیجه پرسش‌نامه سنجش عوامل حیاتی موفقیت در توسعه محصولات جدید شرکت‌های تولیدکننده پوشاک ورزشی از پایایی بالا برخوردار است.

جدول ۱- آمار پایایی

متغیر	تعداد سؤال	آلفای کرونباخ
تکنولوژی	۶	۰/۷۱۱
تجاری‌سازی	۱۱	۰/۷۶۷
بازاریابی و فروش	۵	۰/۸۸۲
طراحی و تولید	۸	۰/۷۷۷
توسعه محصول و نوآوری	۶	۰/۷۹۷
مدیریت و توانایی سازمان	۱۱	۰/۸۱۶
کل متغیرها	۴۷	۰/۹۰۹

تعیین حجم نمونه از جامعه آماری با تعداد ۱۰۰ نفر به جدول استاندارد مفروض که توسط مورگان تنظیم و ارائه شده است ارجاع داده شده که حداقل حجم نمونه مناسب برای این پژوهش برابر با ۸۰ نمونه می باشد (سکاران، ۱۳۸۰).

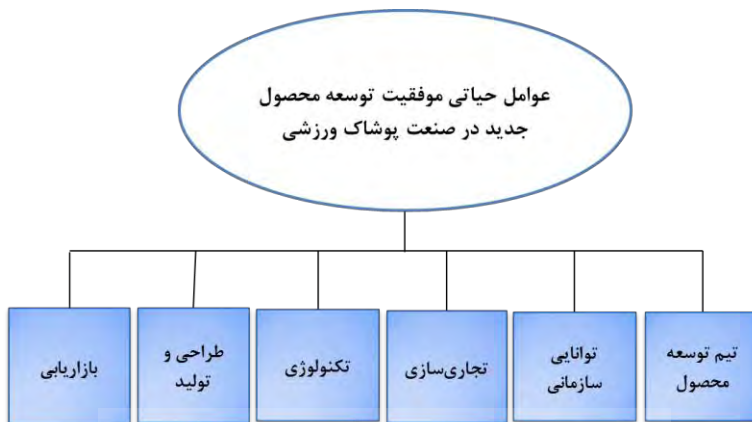
## نتایج

در بخش جمعیت شناختی: طی پژوهش به عمل آمده از ۸۰ مدیر شرکت های تولیدکننده پوشاک ورزشی شهر تهران ۱۰۰ درصد مدیران مرد بوده اند. در بین ۸۰ مدیر شرکت تولیدکننده پوشاک ورزشی شهر تهران، ۱۱/۳ درصد با تحصیلات کمتر از دیپلم و ۳۸/۸ درصد آن ها دارای مدرک دیپلم و کاردانی هستند در حالی که ۵۰ درصد آن ها دارای مدرک لیسانس می باشند. در سطح فوق لیسانس و بالاتر هم نمونه ای در جامعه وجود نداشته است. اطلاعات جمع آوری شده نشان می دهد که ۲۷/۵ درصد از مدیران مورد بررسی بیشتر از ۱۵ سال سابقه مدیریتی دارند. در حالی که فقط ۲۷/۵ درصد سابقه مدیریتی یکتا ۵ سال و ۱۱/۳ درصد سابقه مدیریتی بین ۵ تا ۱۵ سال برخوردار هستند. داده های به دست آمده از این پژوهش در صنعت پوشاک ورزشی نشان داده است که ۴۱/۳ درصد سن مدیران مورد بررسی در این صنعت بیشتر از ۴۰ سال می باشد در حالی که ۳۸/۸ درصد کمتر از ۳۰ سال سن دارند و ۲۰ درصد دارای سن ۳۰ تا ۴۰ سال می باشند.

## مدل مفهومی پژوهش

طی مطالعات انجام شده، کوپر، در زمینه توسعه محصول جدید عامل بازاریابی، تکنولوژی، مدیریت تیم توسعه، منابع انسانی، تجاری سازی و طراحی و تولید از جمله عواملی است که می توان از آن ها به عنوان عوامل حیاتی موفقیت در صنعت برای تولید محصول جدید یاد کرد. که البته این عوامل به طور عمومی مطرح شده و در هر صنعت می تواند متفاوت باشد و برخی از عوامل مورد تأیید قرار بگیرند. از طرفی پژوهشگر سعی کرده است که این عوامل را به صورت ایرانی و بومی شده در شرکت های موجود در صنعت پوشاک کشور (پوشاک ورزشی) بکار بندد و در این راستا، با استفاده از مصاحبه، از تجربه متخصصین داخلی و عوامل حیاتی موجود در بازار ایران هم استفاده نموده است و سپس مدل مفهومی پیشنهادی پژوهشگر برای شناسایی عوامل حیاتی موفقیت توسعه محصول جدید در صنعت پوشاک ورزشی از طریق مصاحبه با کارشناسان صنعت پوشاک ورزشی به صورت زیر شناسایی شد، این پژوهش را کاربردی کرده است.

عوامل حیاتی موفقیت توسعه محصول جدید در صنعت پوشاک ورزشی کدام اند؟



شکل ۱- چهارچوب نظری پژوهش

با توجه به استفاده از مقیاس لیکرت و ترتیبی بودن مقیاس، برای مشخص کردن ترتیب عوامل از آزمون ناپارمتریک فریدمن استفاده شد. سطح معناداری برای آزمون فریدمن برابر با ۰/۰ و کوچک‌تر از ۰۰۵ می‌باشد و بنابراین اهمیت این عوامل را نمی‌توان یکسان در نظر گرفت. اولویت نسبی این عوامل بر اساس رتبه میانگین مورد ارزیابی قرار گرفته است. عامل بازاریابی و فروش به‌عنوان مهم‌ترین و برترین عامل شناخته شده است و باقی عوامل به‌صورت زیر در اولویت‌های بعدی قرار گرفته‌اند.

جدول ۲- نتایج آزمون فریدمن

تعداد	۸۰
مقدار آماره کای دو	۴۵۸ ۸۷۳
درجه آزادی	۴۶
سطح معناداری	۰

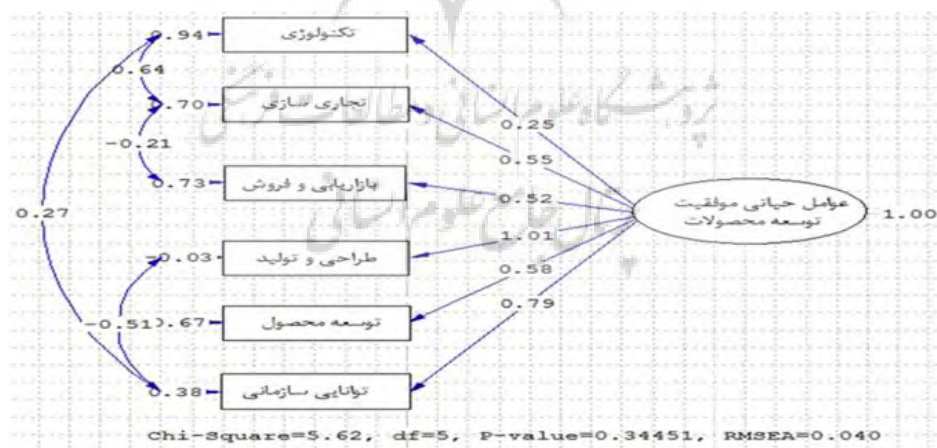
در رتبه اول بازاریابی و فروش، رتبه دوم تیم توسعه محصول، رتبه سوم تکنولوژی، رتبه چهارم طراحی و تولید و رتبه پنجم توانایی سازمان مدیریت و درنهایت تجاری‌سازی رتبه ششم را کسب کرده است.

جدول ۳- رتبه‌بندی عوامل و شاخص‌ها

اولویت	میانگین رتبه	عوامل	شاخص‌ها
۱	۴۳/۲	نبود رقبای غالب در بازار	شاخص‌های بازاریابی و فروش
۲	۶۸/۲	انجام پژوهش‌های بازار در مورد ویژگی‌های ظاهری محصول	
۳	۷۶/۲	در نظر گرفتن نگاه جهانی به محصول	
۴	۳۹/۳	توجه به کیفیت و جذابیت بسته‌بندی محصول (جنس، شکل، گرافیک)	
۵	۷۴/۳	در اختیار داشتن تیم فروش و بازاریابی باتجربه در هنگام برخورد با مشتریان	
۱	۷۶/۲	تأکید بر تجربه تیم توسعه محصول همراه با کمک دانشگاهیان	شاخص‌های تیم توسعه محصول
۲	۲۲/۳	پژوهش فنی اعضای تیم توسعه محصول	
۳	۵۵/۳	وجود امکانات موردنیاز برای تیم توسعه محصول جدید	
۴	۷۴/۳	وجود تجربه کافی در میان اعضای تیم توسعه محصول	
۵	۸۳/۳	وجود کارشناسان و مشاوران مناسب در تیم توسعه محصول	
۶	۹۱/۳	توجه به نوآوری در شرکت	شاخص‌های تکنولوژیک
۱	۲۴/۲	پیچیدگی بالای تکنولوژی	
۲	۴۵/۳	سهولت استفاده از تکنولوژی مرتبط	
۳	۶۶/۳	پتانسیل (ظرفیت) تکنولوژی بالا باشد	
۴	۷۶/۳	دسترسی سریع به تکنولوژی مرتبط	
۵	۸۸/۳	کاهش هزینه به‌واسطه تکنولوژی مورد استفاده جهت توسعه محصول جدید	
۶	۳/۴	در اختیار داشتن نیروی انسانی متخصص جهت کار با تکنولوژی مورد استفاده	شاخص‌های طراحی و تولید
۱	۵۴/۳	انتخاب پروژه‌های توسعه محصول جدید، بر اساس سیاست‌های تولیدی ملی	
۲	۵۹/۳	مزیت رقابتی در پروژه توسعه محصول جدید شرکت	
۳	۱۵/۴	انتخاب پروژه‌های توسعه محصول جدید، بر اساس ظرفیت‌های تولیدی شرکت	
۴	۶۸/۴	توانایی در تولید سفارشی محصول توسعه‌یافته	
۵	۷۲/۴	توسعه محصولی جدید با ماندگاری بیشتر	
۶	۸۶/۴	تولید محصول در زمان کم‌تر	
۷	۸۶/۴	حمایت قوانین و سیاست‌های کلان از تولیدات داخلی	
۸	۶/۵	تولید محصول با هزینه پایین‌تر	شاخص‌های توانایی سازمانی
۱	۱/۳	ریسک‌پذیری مدیریت سازمان	
۲	۵۴/۵	هم‌راستا بودن استراتژی شرکت با توسعه محصول جدید	
۳	۵۶/۵	حمایت مدیران ارشد از پروژه توسعه محصول	
۴	۹۲/۵	دسترسی آزاد شرکت به کانال‌های اطلاعاتی و ارتباطی	
۵	۸/۶	توانایی جذب منابع توسط مدیر شرکت	
۶	۱۹/۶	توانایی ایجاد قرارداد با ارگان‌های مختلف	
۷	۵۸/۶	وجود کارکنان با مهارت در تولید و تکنولوژی	

ادامه جدول ۳- رتبه‌بندی عوامل و شاخص‌ها

اولویت	میانگین رتبه	عوامل	شاخص‌های تجاری سازی
۸	۶۶/۶	شهرت برند شرکت	توانایی سازمانی
۹	۷۶/۶	وجود تعهد مدیران عالی	
۱۰	۸/۶	در اختیار داشتن امکانات و تجهیزات مناسب	
۱۱	۹/۶	تجربه بالای تیم مدیریت شرکت	
۱	۱۱/۵	هزینه‌های تجاری‌سازی محصول	شاخص‌های تجاری سازی
۲	۲۴/۵	وجود سیاست‌های ارزی به نفع صادرات	
۳	۴۱/۵	برنامه زمانی مشخص در فرآیند اجرای پروژه توسعه محصول جدید	
۴	۵۷/۵	تجربه شرکت در زمینه تجاری‌سازی محصول جدید	
۵	۶۸/۵	موقعیت مکانی مناسب شرکت	
۶	۸۱/۵	زمان تجاری‌سازی محصول جدید	
۷	۸۳/۵	وجود قوانین کلان در راستای سهل کردن اخذ مجوز	
۸	۳۱/۶	نوع استراتژی مورد استفاده جهت تجاری‌سازی محصول	
۹	۶۶/۶	انتخاب پروژه‌ها توسعه محصول، دارای سرعت برگشت سرمایه بیشتر	
۱۰	۸۳/۶	الگو برداری از تجربیات موفق شرکت‌های دیگر در زمینه تجاری‌سازی محصول	
۱۱	۵۷/۷	یک تیم پخش با تجربه وجود داشته باشد	



شکل ۲- نمودار استاندارد نرم افزار

شاخص‌های مختلفی برای برازش مدل وجود دارد، در اصطلاح علمی به میزانی که ماتریس نمونه به ماتریس کوواریانس جامعه نزدیک‌تر باشد، گفته می‌شود که مدل از برازش بهتری برخوردار خواهد بود. هدف از ارزیابی برازش کل مدل این است که مشخص شود تا چه حد کل مدل با داده‌های تجربی سازگاری بهتری دارد.

جدول ۴- شاخص‌های برازش مدل

نام شاخص	حد مجاز	مقدار به دست آمده
کای دو بر درجه آزادی	کمتر از ۳	۱/۱۲
GFI (نیکویی برازش)	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۸
RMSEA (ریشه میانگین مربعات خطای برآورد)	کمتر از ۰/۸	۰/۴۰
CFI (شاخص برازش مقایسه‌ای ° تعدیل یافته)	بالاتر از ۰/۹	۱/۰
AGFI (شاخص برازندگی تعدیل یافته)	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۰
NFI (برازندگی نرم شده)	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۸
NFII (برازندگی نرم نشده)	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۹

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به جدول شماره پنج در این پژوهش ۲۲ شاخص از یافته‌های پژوهش‌های پیشین مورد تأیید قرار گرفته است و ۲۵ شاخص جدید، با توجه به صنعت پوشاک ورزشی در ایران از شاخص‌های موفقیت توسعه محصول جدید شناسایی و ۴۷ شاخص در قالب شش متغیر دسته‌بندی شده است. علاوه بر شناسایی عوامل حیاتی موفقیت توسعه محصول جدید در این صنعت، در این پژوهش به رتبه‌بندی شاخص‌ها و در نهایت متغیرها پرداخته شد که برای نخستین بار در این صنعت صورت گرفته است. با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر مدل پژوهش از برازش خوبی برخوردار بوده و قابل ذکر است با توجه به انجام تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم انجام شده با استفاده از نرم‌افزار لیزرل، بار عاملی مربوط به متغیر تکنولوژی با مقدار ۰ ۲۵ مورد تأیید قرار نگرفت و از عوامل حیاتی موفقیت در این صنعت محسوب نشد. اما از آنجایی که در همه جای دنیا و کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه، تکنولوژی عامل حیاتی در امر توسعه محصول و پیشرفت در صنعت محسوب می‌شود این گپ یا فاصله در کشور ما وجود دارد.

با توجه به جدول شماره پنج متغیرهایی که در پژوهش‌های پیشین مورد بررسی قرار گرفته است و پژوهشگر نیز به آنها دست یافته، آمده است.

جدول ۵- متغیرهای تأییدشده به‌وسیله خبرگان (حاصل از پیشینه پژوهش)

شاخص‌ها	دستاوردها
وجود تجربه مدیریتی	(کوپر، ۱۹۷۹)؛ (لین و همکاران، ۱۹۹۹)؛ (مو و همکاران، ۲۰۰۷)؛ (اردکانی، ۱۳۹۰)
تعهد میران عالی	(کوپر و کلیشمینت، ۱۹۸۷)؛ (دی بنتو، ۱۹۹۹)؛ (لی، ۱۹۹۴)؛ (لین و همکاران، ۱۹۹۹)؛ (مونتیوی ویس و کلانتون، ۱۹۹۴)؛ (مو و همکاران، ۲۰۰۷)؛ (پولتن و بارکلی، ۱۹۹۸)؛ (پپ و سودر، ۱۹۹۴)؛ (اردکانی، ۱۳۹۰)
وجود نوآوری	(لستر، ۱۹۹۸)؛ (سرمد، ۱۳۸۹)؛ (کوپر و کلیشمینت، ۱۹۸۷)؛ (دی بنتو، ۱۹۹۹)؛ (مونتیوی ویس و کلانتون، ۱۹۹۴)؛ (مو و همکاران، ۲۰۰۷)؛ (پولتن و بارکلی، ۱۹۹۸)؛ (اردکانی، ۱۳۹۰)
ریسک‌پذیری مدیریت سازمان	(پولتن و بارکلی، ۱۹۹۸)؛ (اردکانی، ۱۳۹۰)؛ (کوپر، ۱۹۷۹a, b)
وجود کارکنان بامهارت در بازاریابی	(کوپر و کلیشمینت، ۱۹۸۷)؛ (ووس، ۱۹۸۵)؛ (مونتیوی ویس و کلانتون، ۱۹۹۴)؛ (مو و همکاران، ۲۰۰۷)؛ (کوپر، ۱۹۷۹a)
وجود کارکنان بامهارت در تکنولوژی	(کوپر و کلیشمینت، ۱۹۸۷)؛ (ووس، ۱۹۸۵)؛ (مونتیوی ویس و کلانتون، ۱۹۹۴)
وجود کارکنان بامهارت در تولید	(پولتن و بارکلی، ۱۹۹۸)؛ (کوپر، ۱۹۷۹a)؛ (مو و همکاران، ۲۰۰۷)
دیدگاه بلندمدت و استراتژیک به پروژه‌ها	(لین و همکاران، ۱۹۹۹)؛ (لستر، ۱۹۹۸)؛ (پولتن و بارکلی، ۱۹۹۸)؛ (اردکانی، ۱۳۹۰)؛ (کوپر و کلیشمینت، ۱۹۹۳a, b)؛ (لینک، ۱۹۸۷)؛ (کوپر و کلیشمینت، ۱۹۹۳b)
توجه به کیفیت و جذابیت بسته‌بندی محصول (جنس، شکل و...)	(کوپر، ۱۹۷۹b)؛ (کوپر و کلیشمینت، ۱۹۹۳a)؛ (دی بنتو، ۱۹۹۹)؛ (لینک، ۱۹۸۷)؛ (میشرا و همکاران، ۱۹۹۶)؛ (پولتن و بارکلی، ۱۹۹۸)؛ (مو و همکاران، ۲۰۰۷)
وجود برنامه مناسب برای پخش محصول	(کوپر، ۱۹۷۹b)؛ (کوپر و کلیشمینت، ۱۹۹۳a)؛ (دی بنتو، ۱۹۹۹)؛ (لینک، ۱۹۸۷)؛ (میشرا و همکاران، ۱۹۹۶)؛ (پولتن و بارکلی، ۱۹۹۸)؛ (مو و همکاران، ۲۰۰۷)
دسترسی آزاد شرکت به کانال‌های اطلاعاتی و ارتباطی	(لینک، ۱۹۸۷)
کمی هزینه تولید محصول	(مو و همکاران، ۲۰۰۷)
محصول با برگشت سرمایه سریع همراه خواهد بود	(کوپر، ۱۹۷۹a)؛ (مو و همکاران، ۲۰۰۷)؛ (مونتیوی ویس و کلانتون، ۱۹۹۴)
سازمان از تسهیلات مالی خوبی برخوردار است	(کوپر، ۱۹۷۹b)

## ادامه جدول ۵- متغیرهای تأییدشده به وسیله خبرگان (حاصل از پیشینه پژوهش)

زمان کوتاه برای دسترسی به بازار	(مو و همکاران، ۲۰۰۷)
نبود رقبای غالب به بازار	(کوپر، ۱۹۷۹b)؛ (کوپر و کلیشمینت، ۱۹۹۳a)؛ (دی بنتو، ۱۹۹۹)؛ (مونتیو ویس و کلاتون، ۱۹۹۴)؛ (مو و همکاران، ۲۰۰۷)؛ (پاری و سونگ، ۱۹۹۴)؛ (یپ و سودر، ۱۹۹۴)
حمایت مدیران ارشد از پروژه توسعه محصول	(کوپر و کلیشمینت، ۱۹۸۷a)
انجام تست بازار	(کوپر، ۱۹۷۹a، ۱۹۷۹b)
پژوهش فنی اعضای تیم توسعه محصول	(کوپر، ۱۹۹۹)
پیچیدگی تکنولوژی	(مو و همکاران، ۲۰۰۷)
نگاه جهانی به محصول	(کوپر، ۱۹۹۹)
پتانسیل تکنولوژی بالا است	(مو و همکاران، ۲۰۰۷)

## پیشنهاد تخصصی و کاربردی بر مبنای نتایج و یافته‌های پژوهش به مدیران

- ✓ با توجه به اهمیت بازاریابی در یافته‌های پژوهش، مدیران صنعت پوشاک ورزشی می باید از با فنون جدید یا بازاریابی نسل سوم برای جذب و نگهداری مشتریان استفاده کنند، توجه ویژه ای به ویژگی ظاهری محصولات داشته باشند،
- ✓ عدم وجود برند قوی در ایران فضایی را برای رشد شرکتهای نوآور با رویکرد توسعه محصول ایجاد کرده، و شرکتهایی که بتوانند برند سازی کنند و جایگاهی برای خود به واسطه توسعه محصول ایجاد کنند از موفقیت چشم گیری برخوردار خواهند شد.
- ✓ تولید کنندگان باید، نگاه جهانی به محصول داشته باشند و اطلاعاتی در مورد انواع جنس، رنگ و... مورد استفاده در دیگر کشورها بدست آورده و مزیت های رقابتی خود را افزایش دهند و از تیم فروش و بازاریابی خبره استفاده کنند.
- ✓ مدیران می بایست در امر توسعه محصول جدید از اطلاعات آکادمیک و فارق التحصیلان دانشگاهی همگام با تجربه خود استفاده کنند، بطور مثال طراحان لباس و برند های جذاب. همچنین استفاده از مشاوران خبره در زمینه توسعه محصول در تمام مراحل کار.
- ✓ مدیران باید توجه زیادی به امر نوآوری و جذب و پرورش نیروهایی با روحیه کارآفرینانه و فعال داشته باشند، تا بتوانند پویا باشند و جایگاهی در بازار بدست آورند.
- ✓ انتخاب پروژه های توسعه محصول جدید متناسب با سیاست ها تولیدی ملی کشور، روابط ها سیاسی بین کشورها و پروژه هایی متناسب با ظرفیت های تولیدی خود شرکت، مثل مواد، نیرو، تخصص و بودجه.



- ✓ از به اینکه بخش مهمی از خریداران ارگان‌های دولتی و باشگاه‌ها در ایران هستند توجه به ارتباطات و افزایش توانایی در تولید سفارشی نقش بسزایی در موفقیت شرکت‌ها خواهد داشت.
- ✓ مدیران سازمان می‌باید روحیه ریسک‌پذیری خود را افزایش داده و راه‌های تامین مالی را بیابند.
- ✓ انتخاب شرکایی با اهداف استراتژیک یکسان و روحیه خطرپذیری از عوامل مهم تلقی می‌شود و توجه به آن تاثیر بسزایی در موفقیت توسعه محصول دارد.
- ✓ فراهم آوردن تجهیزات مناسب و متناسب با اهداف محصول جدید توسط مدیران به هر تقدیر باید قبول داشت که همواره تولید محصول جدید با تمام مطالعات و کارشناسی‌های اولیه با ریسک همراه است. با توجه به هزینه مواد اولیه وارداتی پوشاک به‌واقع دولت باید در جهت کاهش این ریسک تولیدکنندگان داخلی را بیش‌ازپیش موردحمایت قرار دهد در غیر اینصورت با ورود برندهای معتبر و نیمه معتبر خارجی این بازار نیز نظیر بسیاری از بازارهای دیگر به‌طور کامل به دست رقبای خارجی خواهد افتاد و مرگ این صنعت را در پی خواهد داشت و صنعت داخلی با بحران مواجه می‌شود که خلاف سند ۲۰ ساله کشور در راستای تأکید بر تولیدات داخلی و حمایت آن‌ها می‌باشد. بر اساس یافته‌های پژوهشگر تاکنون مطالعه‌ای بر روی شناسایی عوامل حیاتی موفقیت توسعه محصول جدید در صنعت پوشاک ورزشی در داخل و خارج از کشور صورت نگرفته است و پژوهش حاضر اولین گام در شناسایی این عوامل در این صنعت می‌باشد. همچنین با توجه به نبودن مفهوم توسعه محصول در ایران از یک‌سو و سابقه بلندمدت شرکت‌های ایرانی در زمینه پوشاک و همچنین رشد روزافزون صنعت ورزش و افزایش سهم این صنعت در تولید ناخالص داخلی<sup>۱</sup> ایران از سوی دیگر، انطباق این سه حوزه می‌تواند به بهبود عملکرد توسعه محصول جدید در شرکت‌های فعال در صنعت پوشاک ورزشی کمک کند.

#### منابع

1. Ardakani S. Q; R; Hataminasab SH; Mohammadi. (2011). culture. A Study of the Factors and Factors Affecting SMEs on new product development process: the first in the food and drink industry Fars province, modern marketing research; (1).
2. Rezaeian, A. (2008). Analysis and system design, Tehran: the twelfth edition (Persian)
3. Sarmad, S; Meghann, AR. (2010). Identify and rank key factors affecting the development of new products in Saipa Automotive Group with a view to AHP. Master's thesis. Tehran University Theran. 58-60. (Persian)
4. Skaran, A. (2001) Research Methods in Management -Trjmh Savby and Mohammad Shirazi -Thran- State Management Training Center. (Persian)

5. Civil, D. (2008). Clothing Industry. Textile and clothing industry magazine. Number 186.
6. 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*. 44(3). 276-87.
7. Booz, A., Hamilton. (1982). *New Product Management for 1980s*. Booz Allen & Hamilton Inc, New York
8. Bullen, C. V. & Rockart, j. F. (1981). *A primer on critical success factors*. Cambridge, MA: Center for information Systems Research MIT.
9. Clark. j. Back on track? The outlook for the global sports market to 2013; UK pricewaterhouse Coopers. Retrived from. 2010. [Http://www.pwc.com/gx/en/pressroom/2010/think-global-win-local-succeded-in-global-sports.jhtml](http://www.pwc.com/gx/en/pressroom/2010/think-global-win-local-succeded-in-global-sports.jhtml)
10. Collins, M. F. (1991). The economics of sport and sport in the economy: Some international comparison. In C. P. Cooper (Ed), *progress in tourism, recreation and hospitality management*. 184-214.
11. Cooper, R. G. (1979b). Identifying industrial new product success: Project NewProd. *Industrial Marketing Management*.; 8(2), 124-135. doi: 10. 1016/19-8501(79)90052-x
12. Cooper, R. G. (2005). *Product leadership: pathways to profitable innovation: Basic Books*.
13. Cooper, R. G.(1979a). The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure. *The Journal of Marketing*. 43(3), 93-103.
14. Cooper, R. G. (1999). The Invisible Success Factors in Product Innovation. *Journal of Product Innovation Management*.; 16(2), 115-33. doi: 10. 1111/1540-5885. 1620115
15. Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1995). Benchmarking the Firm's Critical Success Factors in New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*.; 12(5), 374-391. doi: 10. 1111/1540-5885. 1250374
16. Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J.(1993a). Major new products: What distinguishes the winners in the chemical industry? *Journal of Product Innovation Management*; 10(2), 90-111. doi: 10. 1016/737-6782(93)90002-8, uk: longman Group.
17. Cooper, R. G., Kleinschmidt, E. J.(1987a). New products: What separates winners from losers? *Journal of Product Innovation Management*.; 4(3), 169-84. doi: 10. 1016/737-6782(87)90002-6
18. Cooper, R. G., Kleinschmidt, E. J. (1993b). New-product success in the chemical industry. *Industrial Marketing Management*; 22(2), 85-99. doi:10.1016/19-8501(93)90034-5
19. Cooper, R. G., Kleinschmidt, E. J. ( 1987b). Success Factors in Product Innovation. [Article]. *Industrial Marketing Management*; 16(3), 215-223
20. Cooper, R. G. (1997). The dimensions of industrial new product success and failure, *Journal of Marketing*; 43(3). 93-103&60-74.
21. Di Benedetto, C. A. (1999). Identifying the Key Success Factors in New Product Launch. *Journal of Product Innovation Management*; 16(6), 530-44. doi: 10. 1111/1540-5885. 1660530

22. Griffin, A. (1997a). PDMA Research on New Product Development Practices Updating trends and Benchmarking Best Practices. *Journal of Product Innovation Management*; 14. 429-58.
23. Lee, M., Na, D. (1994). Determinants of technical success in product development when innovative radicalness is considered. *Journal of Product Innovation Management*; 11(1), 62-8. doi: 10. 1016/737-6782(94)90119-8
24. Lester, D. H. (1998). Critical success factors for new product development. *Research Technology Management*; 41(1), 36.
25. Link, P. L. (1987). Keys to new product success and failure. *Industrial Marketing Management*; 16(2), 109-18. doi: 10. 1016/19-8501(87)90016-2
26. Lynn, G. S., Abel, K. D., Valentine, W. S., Wright, R. C. (1999). Key Factors in Increasing Speed to Market and Improving New Product Success Rates. *Industrial Marketing Management*; 28(4), 319-26. doi: 10. 1016/s19-8501(98)8-x
27. Mishra, S., Kim, D., Lee, D. H. (1996). Factors Affecting New Product Success: Cross-Country Comparisons. *Journal of Product Innovation Management*; 13(6), 530-50. doi: 10. 1111/1540-5885. 1360530.
28. Montoya-Weiss, M. M., Calantone, R. (1994). Determinants of new product performance: A review and meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*; 11(5), 397-417. doi: 10. 1016/737-6782(94)90029-9
29. MU, Y., Peny, G. Tan, Y. (2007). new product development in chinese enterprise key successes factors managerial prospective. *International journal of emerging marketing*; 2(2), 723-143
30. Nauright, J. (1996). Writing and reading American football: Culture, identities; 13(1). 109- 27.
31. Parry, M. E., Song, X. M. (1994). Identifying new product successes in China. *Journal of Product Innovation Management*; 11(1), 15-30. doi: 10. 1016/737-6782(94)90116-3
32. Pinto, J. and Slevin, D. (1987). Critical Factors in Successful Project Implementation. In *IEEE Transactions on Engineering Management*, 34(1); 22-7.
33. Plunkett, R. (2009). Introduction to the sport industry sport industry trends. Retrieved from; [http://www.plunkettresearch.com/industries/sports/sports\\_trends /tabid /274 /Default.aspx](http://www.plunkettresearch.com/industries/sports/sports_trends/tabid/274/Default.aspx).
34. Poolton, J., Barclay, I. (1998). New Product Development from Past Research to Future Applications. *Industrial Marketing Management*; 27(3), 197-212. doi: 10. 1016/s19-8501(97)47-3
35. Redmond, G. (1991). Changing styles of sports tourism: industry/ consumer interactions in Canada, the USA, and Europe. In M. T. Sinclair & M. j. Stabler (Eds). *The tourism industry: An international analysis*; 107-20. Wallingford, UK: CAB International.
36. Sun, H., Wing, W. C. (2005). Critical success factors for new product development in the Hong Kong toy industry. *Technovation*; 25(3), 293-303. doi: 10. 1016/s166-4972(3)97-x
37. Ulrich, K. T., Eppinger, S. D. (2000). *Product design and development*.
38. Urban, G. L, Hauser. J. R. (1993). *Design and Marketing of New Products*. Prentice Hall, New Jersey, Second Edition.

39. Voss, C. A. (1985). Determinants of success in the development of applications software. *Journal of Product Innovation Management*. 2(2), 122-9. doi: 10. 1016/737-6782(85)90008-6
40. Yap, C. M., Souder, W. E. (1994). Factors influencing new product success and failure in small entrepreneurial high-technology electronics firms. *Journal of Product Innovation Management*. 11(5), 418-32. doi: 10. 1016/737-6782(94)90030-2

## استناد به مقاله

محمد کاظمی رضا، خوانساری شامخ ندا، حسین پور داوود. (۱۳۹۴، اسفند). عوامل حیاتی موفقیت توسعه محصول جدید در صنعت پوشاک (ورزشی). *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۳۴(۳۴)، ۱۷-۳۶.

**Mohamad Kazemi. R, Khansari Shamekh. N, Hoseinpoor. D. (2016 February & March) Identifying of Critical Success Factors (CSF) on New Product Development (NPD) in Sports Clothing Industry. *Sport Management Studies*. 7 (34): 17-36. (Persian)**

## Identifying of Critical Success Factors (CSF) on New Product Development (NPD) in Sports Clothing Industry

R. Mohamad Kazemi<sup>1</sup>, N. Khansari Shamekh<sup>2</sup>,  
D. Hoseinpoor<sup>3</sup>

1. Associate Professor, University of Tehran
2. M.Sc. Student, Allameh Tabataba i University\*
3. Associate Professor, Allameh Tabataba i University

Received Date: 2014/10/18

Accepted Date: 2015/5/26

---

### Abstract

In today's world, the long-term survival of a business depends on the firm's ability to successfully introduce new products to the respective market. The existence of some progressive factor's in new product development in the sports clothing industry has led to the importance of new product development in this industry. The purpose of this paper is to identify and to Rank the critical success factors of new product development in the sports clothing industry. In the first stage, the main factors of the previous researches and in different industries were surveyed and identified. the industry experts with experience more than 15 years, were interviewed, then the indices and the main factors were coded and identified with according to Cooper revised model and finally by providing a structured and closed questionnaire which has been approved by Experts and the university professors, for the target population with 80 cases, the managers view have been assessed in relation to these cases. The results showed that six factors which has been identified by priority were the marketing and sales, product development team, technology, designing and manufacturing, organizational capabilities, and ultimately the commercialization in the success of new product development in sport clothing industry. Also the key indicators of each success factors have been identified and the utility of the all factors with the average more than 3 were confirmed. Then, by using the Friedman test, the critical factors and indicators for each were ranked. Second order factor analysis was performed by using the Lisrel software and finally, fitting of the conceptual model was evaluated at an optimal level. The technology factor with factor loadings of 0/25 was not significant, which suggests that these factors have low correlations to each other and has a low impact in this industry.

**Keywords:** Critical Success Factors (CSF), New Product Development, Sports Clothing Industry

---

---

\* Corresponding Author

Email: khansari.neda91@yahoo.com