



## A Novel Meta-Synthesis Model to Improve New Product Development Based on Risk Management of Fast-Moving Consumer Goods

Fatemeh Saghafi\*<sup>ID</sup>  
Ali Mohaghar\*\*<sup>ID</sup>  
Arefeh Mohammadzadeh\*\*\*<sup>ID</sup>  
Yousef Roghani\*\*\*\*<sup>ID</sup>

### Extended Abstract

**Introduction and objectives:** With the advancement of Industry 4.0, customer preferences are continuously evolving, and product life cycles are becoming shorter. Consequently, new product development (NPD) processes have become indispensable for companies. Achieving sustainable industries necessitates a process where emerging risks are mitigated. In other words, integrating risk management concepts into the NPD process can significantly improve organizational performance. The primary goal of this research is to develop a framework for risk management within the NPD process specifically tailored for fast-moving consumer goods (FMCG).

**Method:** Initially, relevant research on NPD was reviewed, defining the concepts of NPD process, risk, and FMCG to clearly articulate the problem statement and the need for risk management in this domain. This section was presented in two main parts: theoretical literature and empirical literature. Subsequently, a detailed review of 18 risk management models was conducted, selected from a pool of 95 articles, to identify prominent studies in this area.

**Findings:** The results indicated that while these articles examined specific phases or steps of the five-phase risk management models, often introducing variations, none of them comprehensively covered all activities and phases. Employing the meta-synthesis method and utilizing Sandelowski and Barroso's seven-step model, while considering the shortcomings and strengths of the reviewed models, a novel risk management model was proposed for enhancing the NPD process. This model consists of six steps and introduces the implementation details of the stages, steps, and sub-steps. Beyond incorporating the strengths of existing models, this model also addresses their deficiencies. Its innovation lies in its in-depth articulation of the risk process steps and its focused attention on improving the path for determining risk response strategies.

Received: Apr. 11, 2023; Revised: Sep. 17, 2023; Accepted: May. 17, 2024; Published Online: May. 28, 2024.

\* Associate Professor, Faculty of Industrial Management & Technology, College of management, University of Tehran, Tehran, Iran.  
Corresponding Author: fsaghafi@ut.ac.ir

\*\* Professor, Faculty of Industrial Management & Technology, College of management, University of Tehran, Tehran, Iran.

\*\*\* MSc., Mechanical Engineering Department, College of Engineering, University of Tehran, Tehran, Iran.

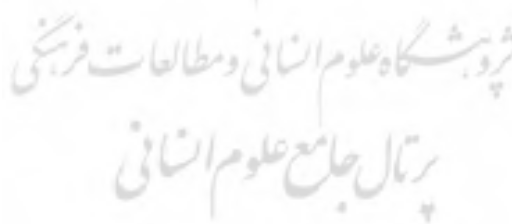
\*\*\*\* MSc., Faculty of Industrial Management & Technology, College of management, University of Tehran, Tehran, Iran.



The FMCG industry's impact on this model is evident in the independence of risk management and risk monitoring. This research was derived from existing models and grounded in the meta-synthesis method. It was further refined through consultations with risk management experts, FMCG specialists, and a case study of the current product status at Golrang Company. The key criteria for assessing the validity and reliability of the measures were examined. Validity assessment was initially conducted through an extensive review of the literature. Subsequently, the identified components and indicators were evaluated by experts in this field and received final approval. Additionally, two sets of interviews were conducted to gather the necessary data. The first set of interviews aimed to identify existing risks within the NPD process. The second set focused on determining response strategies for each prioritized risk.

**Conclusion:** The feedback loop is a critical factor for FMCG products, as ignoring feedback and failing to adjust the development process can lead to a product's competitive decline. Experts emphasize the need for independent risk management and risk monitoring in FMCG due to the high perishability of these products. Lost opportunities can result in irreparable losses, highlighting the critical importance of speed in risk management for FMCG. Given the short life cycle of these products, any delay in decision-making can lead to significant losses. Therefore, rapid risk management is essential for these products. To achieve the desired outcomes, developing data collection and analysis systems for assessing risks associated with these products is imperative.


**Keywords:** Risk Process Steps; Risk Monitoring; Feedback and Process Adjustment; Meta-synthesis Method; COSO Framework.





**How to Cite:** Saghafi, Fatemeh; Mohaghar, Ali; Mohammadzadeh, Arefeh; Roghani, Yousef (2024). A Novel Meta-Synthesis Model to Improve New Product Development Based on Risk Management of Fast-Moving Consumer Goods. *Ind. Manag. Persp.*, 14(3), 24-55 (In Persian).




## ارائه راهکار فراترکیب به منظور بهبود فرآیند توسعه محصول جدید مبتنی بر مدیریت ریسک محصولات تند گردش

فاطمه ثقفی\* 

علی محقر\*\* 

عارفه محمدزاده\*\*\* 

یوسف روغنی\*\*\*\* 

### چکیده گسترده

**مقدمه و اهداف:** با توسعه نسل چهارم صنعت، ترجیحات مشتریان در حال تغییر مداوم بوده و چرخه عمر محصولات کوتاه‌تر شده است. بنابراین فرآیندهای توسعه محصول جدید در شرکت‌ها به یک ضرورت تبدیل شده است. دسترسی به صنایع پایدار نیازمند فرآیندی است که در آن ریسک‌های نوظهور مهار شوند. به بیان دیگر استفاده از مفاهیم مدیریت ریسک در فرآیند توسعه محصول جدید می‌تواند زمینه‌ساز ارتقاء عملکرد سازمان باشد. هدف اصلی پژوهش حاضر، دستیابی به چارچوبی برای مدیریت ریسک در فرآیند توسعه محصول جدید تند گردش است.

**روش:** ابتدا تحقیقات مرتبط با توسعه محصول جدید مرور و مفاهیم فرآیند توسعه محصول جدید، ریسک و محصولات تند گردش تعریف گردیده تا بیان مسئله شفاف و نیازمندی به مدیریت ریسک در این حوزه مشخص شود. مطالب این قسمت در قالب دو بخش کلی ادبیات نظری و ادبیات تجربی ارائه شده است. سپس با مرور مطالعات برجسته در این حوزه، از میان ۹۵ مقاله، ۱۸ مورد از مدل‌های مدیریت ریسک به تفضیل بررسی شد.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد که طبق تحقیقات، این مقالات برخی از فازهای پنج‌گانه مدل‌های مدیریت ریسک و یا گام‌هایی از آن را بررسی کردند، گاهی تغییراتی در مدل‌ها ایجاد شده است، اما هیچکدام از مدل‌ها همه فعالیت‌ها و فازها را پوشش ندادند. سپس با کمک روش فراترکیب و با استفاده از الگوی هفت مرحله‌ای ساندلوسکی و باروسو، و با در نظر گرفتن همه کاستی‌ها و نقاط ضعف و قوت مدل‌های مرور شده، مدل مدیریت ریسک نوینی برای بهبود فرآیند توسعه محصول جدید با ۶ گام ارائه و نحوه پیاده‌سازی مراحل، گام‌ها و زیرگام‌های مدل معرفی شد. این مدل علاوه بر داشتن نقاط قوت مدل‌های موجود، نواقص کمتری نیز دارد. می‌توان نوآوری این مدل را در ژرف‌نگری و بیان دقیق گام‌های اجرایی فرآیند ریسک و همچنین تمرکز بر بهبود مسیر تعیین راهکار پاسخ به ریسک دانست.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۲۲، تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۶/۲۶، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۲۸، تاریخ اولین انتشار: ۱۴۰۲/۰۲/۰۸.  
\*دانشیار، دانشکده مدیریت صنعتی و فناوری، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

نویسنده مسئول: fsaghafi@ut.ac.ir

\*\*استاد، دانشکده مدیریت صنعتی و فناوری، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.  
\*\*\*کارشناس ارشد، گروه مهندسی مکانیک، دانشکده‌گان فنی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.  
\*\*\*\*کارشناس ارشد، دانشکده مدیریت صنعتی و فناوری، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

## نوع مقاله: پژوهشی

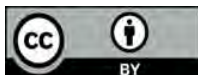
تأثیر صنعت محصولات تندگردش بر این مدل، در استقلال مدیریت ریسک و نظارت ریسک است. این تحقیق با استفاده از مدل‌های موجود و مبتنی بر روش فراترکیب استخراج شد و سپس با نظر خبرگان حوزه مدیریت ریسک و متخصصین حوزه محصولات تند مصرف و مطالعه موردی وضعیت فعلی محصول در شرکت گلرنگ بررسی و تکمیل شد. دو معیار عمده برای آزمون صحت و خوب بودن نتیجه‌ها، روایی و پایایی است. سنجش روایی در این تحقیق، نخست از طریق ارزیابی دقیق و گسترده پیشینه تحقیق انجام شد. سپس مؤلفه‌ها و شاخص‌های بدست آمده مورد نظرسنجی خبرگان این حوزه قرار گرفت و تأیید نهایی صورت پذیرفت. همچنین جهت جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز، از دو سری مصاحبه نیز استفاده شده است. سری نخست مصاحبه‌ها با هدف شناسایی ریسک‌های موجود در فرآیند توسعه محصول جدید انجام شد. سری دوم مصاحبه‌ها نیز با هدف تعیین راهکارهای پاسخ به هر یک از ریسک‌های اولویت‌دار انجام شد.

**نتیجه‌گیری:** حلقه بازخورد به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل در ارتباط با محصولات تند گردش به شمار می‌رود؛ زیرا عدم توجه به بازخورد و اصلاح روند توسعه، می‌تواند منجر به خروج محصول از گردونه رقابت شود. خبرگان بر این باورند که در محصولات تند گردش، مدیریت ریسک، نظارت و ارزیابی ریسک باید به صورت مستقل انجام شوند؛ زیرا به دلیل سرعت فساد محصولات تند گردش، فرصت از دست رفته می‌تواند زیان‌های جبران‌ناپذیری به همراه داشته باشد و سرعت عمل از اهمیت ویژه‌ای در مدیریت ریسک محصولات تند گردش برخوردار است. با توجه به عمر کوتاه این محصولات، هرگونه تأخیر در تصمیم‌گیری خسارات جبران‌ناپذیری به همراه داشته باشد. بنابراین، سرعت در مدیریت ریسک این محصولات بسیار حیاتی است. برای دستیابی به نتایج مورد انتظار، توسعه سیستم‌های جمع‌آوری و تحلیل داده برای ارزیابی ریسک این محصولات ضروری است.

**کلیدواژه‌ها:** گام‌های اجرایی فرآیند ریسک؛ نظارت ریسک؛ بازخورد و اصلاح روند؛ روش فراترکیب؛ چارچوب کوزو.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

**استناددهی:** ثقی، فاطمه؛ محقر، علی؛ محمدزاده، عارفه؛ روغنی، یوسف (۱۴۰۳). ارائه راه کار فراترکیب به منظور بهبود فرآیند توسعه محصول جدید مبتنی بر مدیریت ریسک محصولات تند گردش. چشم‌انداز مدیریت صنعتی، ۱۴(۳)، ۲۴-۵۵.



## ۱. مقدمه

امروزه واحدهای تولیدی و صنعتی به دلیل افزایش رقابت در بازارهای جهانی، نه تنها برای پیشرفت بلکه برای بقای خود نیازمند تغییر در محصولات موجود و یا ایجاد محصولات جدید هستند [۴۹]. با توجه به رشد سریع ارتباطات در سطح جهان، تولید در سطح استراتژی‌های مطرح جهانی مانند صنعت چهار برای بقای صنایع کشور نیازی حیاتی است [۴]. موفقیت در فرآیند توسعه محصولات جدید، به عنوان یک مزیت رقابتی برای سازمان‌های امروزی شناخته می‌شود [۲۱]. از نظر بسیاری از صاحب‌نظران، فرآیند توسعه محصول جدید فرآیندی چندجانبه است و جنبه‌های مختلفی نظیر تعامل با شبکه‌های نوآوری، تسهیل همکاری میان واحد تحقیق و توسعه و بازاریابی، کارایی و اثربخشی زنجیره تأمین را در بر می‌گیرد [۵۸]. نتایج حاصل از پژوهش‌ها نشان می‌دهند که دو بعد یکپارچگی فرایند و محصول در ایجاد تاب‌آوری زنجیره تأمین نقش مهمی دارند [۲۵]. همچنین، ریسک و خلاقیت به‌طور اجتناب‌ناپذیری به هم مرتبط هستند و محیطی که در آن محصولات جدید مفهوم‌سازی و توسعه داده می‌شوند، نیازمند خلاقیت بوده و به تبع آن ریسک در اغلب سطوح آن وجود دارد.

دسترسی به صنایع پایدار نیازمند فرآیندی است که در آن ریسک‌های جدید و نوظهور بررسی و مهار شود. در مطالعات جدید با توجه به ظهور فناوری‌های نو، ریسک‌های مرتبط با آنها از جمله ریسک‌های مرتبط با صنعت ۴.۰ مورد توجه قرار گرفته‌اند. ریسک از جمله مهم‌ترین تغییراتی است که صنعت را تحت تأثیر قرار می‌دهد، لذا باید این ریسک‌ها از نظر تهدیدها و فرصت‌ها مورد بحث و کنترل قرار گیرند [۲۴]. این ریسک‌ها می‌توانند باعث افزایش هزینه، افزایش زمان توسعه محصول و یا کاهش کیفیت محصول شوند. با کنترل و کاهش کامل ریسک، عملکرد توسعه محصول جدید بهبود خواهد یافت. در این محیط کسب و کار، مدیریت ریسک یک عامل حیاتی است که می‌تواند باعث ارتقاء آن و شانس ماندگاری و موفقیت کسب و کار شود [۱۸].

براساس مرور پیشینه انجام‌شده، تاکنون تحقیقات بسیاری در حوزه مدیریت ریسک و یا مدیریت ریسک پروژه انجام شده است. در این تحقیقات عموماً هدف اصلی پیاده‌سازی فرآیند مدیریت ریسک تا مرحله شناسایی و تحلیل ریسک بوده است. تاکنون تحقیقات اندکی بازتابی تمام‌نما از یک فرآیند مدیریت ریسک را ارائه کرده‌اند [۶۲] که از جمله مهم‌ترین دلایل آن می‌توان به پیچیدگی فرآیند پاسخ به ریسک اشاره کرد.

یکی از جدیدترین مطالعات در زمینه مدیریت ریسک نشان می‌دهد که امروزه نوآوری به منبع یا شایستگی اصلی سازمان برای انطباق با تغییرات محیط و در نتیجه، ادامه رقابت و بقا تبدیل شده است. برای حفظ مزیت رقابتی باید قابلیت‌های جدید (که حکایت از فرآیند مدیریت ریسک دارد) و محصولات جدید (که حکایت از نوآوری در تولید دارد) به طور مستمر و توأم توسعه یابند. این امر می‌تواند یک فرآیند پیچیده با ریسک بالا برای ایجاد یک محصول جدید باشد. ریسک مرتبط با فرآیند نوآوری در توسعه محصول جدید، ۳۳ تا ۶۰ درصد برآورد شده است. با این حال، تحقیقات نشان می‌دهد که مدیریت ریسک، یکی از عوامل مرتبط برای موفقیت NPD<sup>۱</sup> است. در این مقاله عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت ریسک بررسی شده است، ولی فرآیند مدیریت ریسک تحلیل نشده است [۱]. تحقیقات دو سال اخیر اغلب بر حوزه تعیین عوامل مؤثر بر ریسک و دسته‌بندی آنها پرداخته‌اند و مدل/فرآیند مدیریت ریسک مورد توجه نبوده است. باز یافت مقالات گوگل با کلیدواژه‌های توسعه محصول جدید و چارچوب مدیریت ریسک، یا سیستم مدیریت ریسک یا مدل مدیریت ریسک، نتیجه‌ای به همراه نداشت. تنها مطالعه یافت شده برای محصولات تند مصرف نیز در حوزه تأثیر فناوری بر مدیریت ریسک نوشته شده است [۳۰]. تنها مقاله مشاهده شده در زمینه مدیریت ریسک محصولات تند گردش [۳۵]، یک مطالعه تجربی است که در آفریقا انجام شده و لیستی از ابزارهای مختلف مدیریت ریسک در ۵۱۷۰ کسب و کار کوچک نظیر قصابی، ماهی‌فروشی، رستوران و نظایر آن و شرکت‌های کوچک و متوسط را بررسی کرده است. از یافته‌های این مقاله می‌توان به این نکته اشاره کرد که علیرغم آسیب‌پذیری خرده‌فروشان سریع‌الکالاهای مصرفی در آفریقای جنوبی، تحقیقات کمی در مورد وجود سیستم مدیریت ریسک و پایداری آنها در این شرکت‌ها وجود دارد. از آنجا که بقای SME<sup>۳</sup>ها تحت تأثیر انباشت ریسک‌هایی است که از فقدان شیوه‌های مدیریت ریسک مؤثر ناشی می‌شود، نیاز به یک سیستم مدیریت ریسک ضروری است. در این مقاله شیوه‌های مدیریت ریسک در شرکت‌های کوچک آفریقا در منطقه شهری کیپ بررسی شد و نشان داد

1. New Product Development

2. FMCG

3. Small and Medium-Sized Enterprises

آنها مکانیزم مدیریت ریسک دارند، ولی با ابزارهای بسیار ساده و بسیار غیررسمی کار می‌کنند. البته شرکت‌های کوچک و متوسط با کمتر از ده سال سابقه، فاقد عناصر حیاتی یک جعبه ابزار مدیریت ریسک مناسب هستند. فقدان کنترل بودجه و توجه به صندوق اضطراری این موضوع را جدی‌تر می‌کند. مدیریت ریسک در این مقاله در ۴ مرحله (شناسایی ریسک، ارزیابی ریسک، کاهش ریسک و نظارت بر ریسک) بررسی شده است. نتایج تحقیق به شرح زیر اعلام شده است [۳۵]:

- در کشور افریقا از ابزارهای شناسایی ریسک، مانند بررسی شکایت مشتری، طوفان فکری و گروه کانونی استفاده می‌شود.
  - برای ارزیابی ریسک از روش‌های میزان سختی (تجربی / آماری)، میزان احتمال (تجربی / آماری)، قضاوت خبره استفاده می‌شود.
  - برای مدیریت ریسک از روش‌های اجتناب از ریسک، کاهش ریسک، انتقال ریسک، کشف ریسک و پذیرش ریسک استفاده می‌شود.
  - برای نظارت بر ریسک از روش‌های ارزیابی عملکرد، ممیزی ریسک، ارزیابی مجدد ریسک و تحلیل ریسک استفاده می‌شود
- مهم‌ترین چالش‌های مدیریت ریسک در این کشور، سختی اندازه‌گیری عملکرد و عدم وجود دانش، مدیریت مالی و مدیریت ریسک جامع عنوان شده است. ملاحظه می‌شود که در این مقاله نیز تنها ۴ مرحله از فرآیند مدیریت ریسک بررسی شده و ارتباط بین مراحل مشخص نشده و از طرفی فقط از جنبه نظر ابزارها مرور شده است. لذا جای مطالعه‌ای که این حوزه را بررسی کند خالی است. در مقاله حاضر این خلاء پوشش داده می‌شود.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر ارائه چارچوبی برای بهبود فرآیند توسعه محصول جدید مبتنی بر مدیریت ریسک محصولات تند گردش می‌باشد. در این راستا، با شناسایی راهکارهای بهبود فرآیند توسعه محصول جدید با بهره‌گیری از مفاهیم مدیریت ریسک و با توسعه ساختاری نو، قدمی در جهت مدیریت ریسک فرآیندهای توسعه محصول جدید برداشته شده است. بر این اساس، در پژوهش حاضر ضمن ارائه تعاریف، بر پایه مرور تحقیقات مرتبط با توسعه محصول جدید، ابتدا به تقویت بیان مسئله و تأکید بر نیاز استفاده از مدیریت ریسک در این حوزه پرداخته شده است. سپس با بررسی ۱۸ مورد از مدل‌های مدیریت ریسک، نقاط ضعف و قوت آنها به تفصیل بررسی شد؛ پس از آن، با انجام رویکرد فراترکیب، مدل مدیریت ریسک نوینی استخراج شده است که نقاط ضعف مدل‌های پیشین را نداشته و نقاط قوت آنها را به خوبی بازتاب می‌دهد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تاکنون مطالعات متعددی در خصوص توسعه محصول جدید و عوامل اثرگذار بر آن انجام شده است. همچنین در مطالعات بسیاری نقش ریسک و مدیریت ریسک در فرآیند توسعه محصول جدید تصویر شده است. مدیریت ریسک در واقع روند کنترل ریسک و تعدیل آثار آن است. مدیریت ریسک یک مسیر نظام‌مند برای تعیین، ارزیابی و پاسخ به ریسک‌های یک پروژه است. توسعه محصول جدید به عنوان یکی از مهم‌ترین پروژه‌های شرکت‌های تولیدی به حساب می‌آید. طبق نتایج پژوهش‌های انجام شده، در محیط دارای ریسک که اطمینان از ثبات شرایط محیطی وجود ندارد، بعد محصول به عنوان تأثیرپذیرترین بعد و نوآوری محصولات و خدمات مهم‌ترین بعد شناسایی شده‌اند. بنابراین به منظور دستیابی به پذیرش موفق صنعت ۴۰٪، نوآوری‌های مستمر در محصولات و خدمات مورد نیاز است [۶۲]. با مدیریت ریسک پروژه‌های توسعه محصول جدید، می‌توان زمینه را برای رسیدن به سطح بالایی از عملکرد فراهم نمود. به بیان دیگر، استفاده از مفاهیم مدیریت ریسک در فرآیند توسعه محصول جدید می‌تواند زمینه‌ساز ارتقاء عملکرد سازمان باشد. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که حتی ممکن است ریسک پیچیده‌ای در ساختار مدیریت یک شرکت کوچک و متوسط که عمر چندین ساله دارد نیز وجود داشته باشد. همچنین، این واقعیت که در کسب و کار شرکت‌های کوچک و متوسط که طول عمر کمتر از ۱۰ سال دارند، اثری از وجود برخی جنبه‌های مدیریت ریسک نیست، بیشتر از این فرض حمایت می‌کند که بقای آنها تحت تأثیر انباشت ریسک‌هایی است که نیازمند شیوه‌های موثر مدیریت ریسک نبوده است [۱۷].

با بررسی منابع موجود، ۱۸ مدل برای مدیریت ریسک یافت شده و مورد پژوهش قرار گرفت. مفاهیم فرآیند توسعه محصول جدید و محصولات تند گردش به صورت خاص در این منابع تعریف شده بود. در این بخش، این مفاهیم معرفی و سپس مدل‌های ۱۸ گانه به صورت کلی معرفی می‌شوند. از آنجا که این مدل‌ها فرآیندی و مرحله‌ای است و هرکدام نقاط قوت و ضعفی دارند و از بین آنها نمی‌توان یک مدل

جامع را انتخاب کرد، لذا در ادامه این پژوهش تلاش خواهد شد تا با استفاده از روش فراترکیب، مدل جدیدی برای مدیریت ریسک ارائه شود. مطالب این قسمت در قالب دو بخش کلی ارائه شده است:

۱. ادبیات نظری: تعاریف مفهومی و عملیاتی - مرور مدل‌های پیشین - تفکیک فازها

۲. ادبیات تجربی تحقیق: مرور تحقیقات داخلی و خارجی

در بخش نخست، تحت عنوان مبانی نظری، با مرور مقالات، کتب و مطالعات مرتبط با موضوع پژوهش، مفاهیم بنیادین مرتبط با مسئله این تحقیق تشریح می‌شود. در ادامه، تعدادی از مهم‌ترین مدل‌های مدیریت ریسک مرور شده و نقاط قوت و ضعف هر کدام نیز با توجه به ماهیت اساسی مدیریت ریسک مورد بررسی و تحلیل قرار خواهد گرفت. در بخش دوم، مطالعات پیشین مرتبط با موضوع تحقیق مرور خواهد شد. با توجه به محدود بودن مطالعات مشابه، این مطالعات در یک دسته‌بندی کلی به صورت آمیخته‌ای از مطالعات داخلی و خارجی ارائه خواهد شد و در بخش‌های بعد، با بررسی بیشتر این تحقیقات، مدل مفهومی پژوهش بر اساس مبانی نظری ارائه می‌شود.

با هدف ارائه تصویر روشنی از این پژوهش، تعاریف مفهومی و عملیاتی برای چهار مفهوم "توسعه محصول جدید"، "محصولات تند گردش"، "ریسک" و "مدیریت ریسک از دید پژوهشگران" مرور شده است.

**توسعه محصول جدید.** از دیدگاه کوپر (۱۹۷۹)<sup>۱</sup> توسعه محصول جدید عبارت است از استفاده از منابع و قابلیت‌ها برای خلق یک محصول جدید یا بهبود یک محصول موجود [۱۵]. پژوهشگران دیگر مدیریت و سازماندهی اثربخش فعالیت‌هایی که سازمان را قادر می‌سازد محصولات موفق‌تری برای بازار با زمان توسعه کوتاه و هزینه‌های پایین به وجود آورد، توسعه محصول تعریف می‌کنند [۵۷]. همینطور اولریچ و اینگر و یانگ (۲۰۰۸)<sup>۲</sup> توسعه محصول جدید را مجموعه‌ای از فعالیت‌ها می‌دانند که با درک فرصت‌های بازار شروع می‌شوند و با ایجاد، فروش و تحویل یک محصول به پایان می‌رسند [۵۴]. از دیدگاه اولریچ توسعه محصول جدید عبارت است از مجموعه اقداماتی که با درک یک فرصت بازار آغاز و به تولید، فروش و تحویل یک محصول ختم می‌شود [۵۴].

به عقیده لوچ و کاواداس (۲۰۰۷)<sup>۳</sup> توسعه محصول جدید عبارت است از یک سری فعالیت‌های سازمانی که منجر به جریانی از محصولات جدید یا تغییر یافته شده، که در طی زمان به بازار ارائه می‌شوند. این امر شامل خلق یا کشف فرصت‌ها، انتخاب آن‌ها و ایجاد و تبدیل آن‌ها به مصنوعات (محصولات) و فعالیت‌های عرضه شده به مشتریان (خدمات) و نهادینه کردن بهبودها در فعالیت‌های توسعه محصول جدید است [۳۳]. از دیدگاه انجمن مدیریت و توسعه محصول، توسعه محصول جدید عبارت است از مجموعه‌ای از وظایف، مراحل و اقدامات تعریف شده و منظم که هدف طبیعی شرکت را برای تبدیل ایده‌های اولیه به محصولات و خدمات قابل فروش تشریح می‌کند [۲۹]. در مجموع می‌توان گفت مجموعه اقداماتی که در جهت استفاده از منابع و قابلیت‌های موجود و با هدف رسیدن به محصول جدید صورت می‌گیرد، فرآیند توسعه محصول جدید نام دارد.

**محصولات تند گردش.** کالاهایی که با سرعت بیشتری فروخته می‌شوند و قیمت فروش آن‌ها نسبتاً پایین است محصولات تند گردش نام دارند [۱۶]. حاشیه سود فروش این محصولات به نسبت سایر محصولات خیلی زیاد نیست و سود تولیدکنندگان و توزیع‌کنندگان، از حجم بالای فروش آن‌ها تأمین می‌شود [۲۶]. به عبارت دیگر، مشخصه اصلی این محصولات، تند فروش رفتن آن‌ها است [۵۰]. کالاهای تند گردش مصرفی که کالاهای بسته‌بندی شده مصرفی نیز نامیده می‌شود، انواع کالاهای تجاری هستند که در حجم بالا و با هزینه کم تولید می‌شوند و باید سریع فروخته شوند. تعداد زیادی از کالاهایی مانند مواردی که روزانه از سوپرمارکت‌های محلی خریداری می‌شوند، همچنین مواردی که گردش مالی بالایی دارند و نسبتاً ارزان‌ترند در این دسته قرار می‌گیرند. یکی از ویژگی‌های اصلی کالاهای این دسته، قابل مصرف بودن آنهاست. این کالاها اغلب تاریخ انقضا کوتاه دارند و مصرف‌کنندگان نسبت به تاریخ ساخت یا انقضا آنها حساسند. این نوع کالاها که در مقایسه با کالاهای دیگر جابه‌جایی سریع و قیمت کمتری دارند، به کالاهای تند گردش مصرفی معروف هستند [۳۲].

در مجموع می‌توان گفت محصولاتی که با سرعتی بالایی به فروش می‌رسند، حاشیه سود بالایی ندارند ولی در عوض به حجم بالا به فروش می‌رسند محصولات تند گردش نام دارند.

1. Cooper

2. Ulrich, K. T., Eppinger, S. D., & Yang,

3. Loch & Kavadias

**ریسک.** ریسک از نظر تئوری، به معنای احتمال انحراف از نیل به هدف مطلوب است. انیستیتو مدیریت پروژه<sup>۱</sup>، ریسک را به این صورت تعریف می‌کند: رویدادی نامعین یا موقعیتی که اگر اتفاق بیافتد بر هدف پروژه تاثیر مثبت یا منفی خواهد گذاشت. ریسک دلیلی دارد و در صورت اتفاق نیز تجربه‌ای از آن حاصل می‌شود. به عبارتی دیگر، ریسک پروژه، رخداد یا وضعیتی نامعلوم است که در صورت وقوع، آثار منفی بر اهداف پروژه می‌گذارد [۳۹]. در ارتباط با پروژه، ریسک در واقع شانس وقوع رخداد نامطلوب و تمامی پیامدهای ناخوشایند آن خواهد بود. ریسک‌های پروژه آنهایی هستند که در صورتی که وجود خارجی پیدا کنند باعث تاخیر، توقف و یا شکست پروژه خواهند شد، همچنین بر کیفیت و هزینه پروژه نیز تاثیر می‌گذارند.

**مدیریت ریسک.** مدیریت ریسک عبارت است از به حداقل سازی نتایج و پیامدهای حاصل از رویدادهای نامطلوب و به حداکثر سازی نتایج حاصل از رویدادهای مطلوب. بنابراین، ریسک رویدادی مثبت یا منفی است که از آن با عنوان «فرصت» و «ریسک» یاد می‌شود. مدیریت ریسک، یک فرآیند تکرار شونده است [۳۹]. مدیریت ریسک فرآیندی نیست که تنها یک بار انجام شود بلکه طی هر مرحله از فرآیند، باید تا حد ممکن کامل و بی‌نقص انجام شده و سپس در تکرارهای بعدی، دقیق‌تر صورت گیرد. مدیریت ریسک در واقع فرآیندی سازماندهی شده جهت شناسایی، تجزیه و تحلیل و ارزیابی ریسک‌های مرتبط با پروژه و پیاده‌سازی و پایش روشی مناسب برای پیشگیری از وقوع یا پاسخ به هر ریسک است [۵۹]. در تعریفی دیگر، مدیریت ریسک، مجموعه فرآیندهای مورد نیاز برای شناسایی، تجزیه و تحلیل و واکنش در مقابل ریسک پروژه به منظور افزایش نتایج وقایع مثبت و کاهش پیامدهای وقایع ناگوار است [۶۲]. در مجموع، فرآیند شناسایی ریسک‌های بالقوه، تجزیه و تحلیل هر یک از آن‌ها و در نهایت تعیین و انتخاب راه‌کاری جهت پاسخ به آن‌ها، مدیریت ریسک نامیده می‌شود.

**مدل‌های مدیریت ریسک.** مدل‌های مدیریت ریسک در فواصل زمانی مختلف از سوی سازمان‌های ذی‌صلاح ارائه شده‌اند. هر چند این مدل‌ها همگی با هدف یکسانی طراحی شده‌اند، اما باید توجه داشت که تفاوت‌های قابل توجهی بین آن‌ها وجود دارد. برخی از این مدل‌ها به تفصیل به ریسک‌های فرایند می‌پردازند و در هر فاز خود، ریزترین مسائل را مورد توجه قرار می‌دهند، در حالی که برخی از این مدل‌ها، نگاه کلی بر فرآیند دارند و با تعداد فازهای کمتری این فرآیند را مدیریت می‌کنند. جدول زیر، مدل‌های مدیریت ریسک و اجزا و ویژگی‌های آنها را نشان می‌دهد.

جدول ۱. مدل‌های مدیریت ریسک

| شماره | نام مدل                   | اجزای مدل / ویژگی‌ها  | مرجع |
|-------|---------------------------|---|------|
| ۱     | مدل PRMA <sup>۲</sup>     | توسعه مفهوم ریسک-شناسایی ریسک-تجزیه و تحلیل و سنجش- پاسخ- پایش- ارتباط و مشاوره   | [۴۵] |
| ۲     | مدل آلام <sup>۳</sup>     | شناسایی ریسک-توصیف ریسک-تخمین ریسک  | [۲۷] |
| ۳     | مدل جی-اسمیت <sup>۴</sup> | شناسایی ریسک‌ها-تجزیه و تحلیل-اولویت‌بندی-پاسخ-پایش ریسک‌ها   | [۵۱] |
| ۴     | مدل لیچ <sup>۵</sup>      | شناسایی ریسک-ارزیابی ریسک-پاسخ به ریسک  | [۶۲] |
| ۵     | مدل شامپو <sup>۶</sup>    | تعریف اهداف-تمرکز بر فرایند-شناسایی موارد عدم قطعیت- ساختاربندی-شفافیت مالکیت-تخمین تغییرپذیری-سنجش پیامدها-مهار برنامه‌ها-سنجش پیامدها-مهار برنامه‌ها-مدیریت اجرای برنامه‌ها | [۵۶] |
| ۶     | مدل بورک <sup>۷</sup>     | تعریف اهداف- شناسایی ریسک- تجزیه و تحلیل ریسک- توسعه واکنش‌ها: در کنار برنامه مدیریت ریسک و کنترل ریسک  | [۸]  |

1. Project Management Institute
2. Private Risk Management Association
3. Alarm
4. Smith, P.G. and G.M. Merritt
5. Leach risk management model
6. SHAMPU: Shape, Harness, And Manage Project Uncertainty
7. Burke



| شماره | نام مدل  | اجزای مدل / ویژگی‌ها   | مرجع |
|-------|--|--|------|
| ۷     | مدل پریچارد <sup>۱</sup>                               | برنامه‌ریزی ریسک-ارزیابی ریسک-توسعه پاسخ به ریسک-کنترل پاسخ به ریسک  | [۴۲] |
| ۸     | مدل جان رفتی <sup>۲</sup>                              | شناسایی ریسک-تجزیه و تحلیل ریسک-واکنش به ریسک  | [۴۳] |
| ۹     | استاندارد مدیریت پروژه نیوزلند و استرالیا <sup>۳</sup> | پایه‌ریزی ریسک-شناخت ریسک-آنالیز ریسک‌ها-ارزیابی ریسک‌ها-رفتار ریسک‌ها   | [۱۴] |
| ۱۰    | استاندارد مدیریت ریسک بر اساس PMBOK <sup>۴</sup>       | برنامه مدیریت ریسک-شناسایی ریسک‌ها-آنالیز کیفی ریسک-آنالیز کمی ریسک-پاسخ به ریسک-پایش و کنترل ریسک   | [۲۲] |
| ۱۱    | مدل دفتر تجارت دولتی بریتانیا <sup>۵</sup>             | شناسایی ریسک-شناسایی مالکان ریسک-ارزیابی ریسک-پذیرش سطوح ریسک-شناسایی راه حل ریسک-اجرای راه‌حل‌ها-اطمینان از تاثیرگذاری-جایگزین کردن فرایندها و بازنگری آنها | [۶]  |
| ۱۲    | مدل انجمن مدیریت پروژه بریتانیا <sup>۶</sup>           | شناسایی اهداف-اجرای برنامه PRAM-شناسایی راه‌حل-ساده‌سازی ساختار-پاسخگویی به ریسک-تخمین اثرات-ارزیابی-برنامه‌ریزی-مدیریت پایش و کنترل                         | [۱۰] |
| ۱۳    | مدل بوهم <sup>۷</sup>                                  | شناسایی ریسک-تجزیه و تحلیل ریسک-اولویت‌بندی ریسک-برنامه‌ریزی مدیریت ریسک-تفکیک ریسک-برنامه‌ریزی پایش ریسک-ردیابی و اقدام اصلاحی                              | [۴۵] |
| ۱۴    | مدل فیولی <sup>۸</sup>                                 | شناسایی ریسک-ارزیابی ریسک-توسعه استراتژی-پایش فاکتورهای ریسک-برنامه‌های پیشامد-مدیریت بحران-پوشش در برابر بحران  | [۱۹] |
| ۱۵    | مدل موسسه نرم‌افزار <sup>۹</sup>                       | شناسایی ریسک-تجزیه و تحلیل ریسک-برنامه‌ریزی پاسخ به ریسک-ردیابی ریسک-کنترل   | [۴۷] |
| ۱۶    | مدل لودین و کیلم <sup>۱۰</sup>                         | شناسایی ریسک-تجزیه و تحلیل ریسک-کنترل-گزارش‌دهی محیط داخلی-هدف‌گذاری-شناسایی ریسک-ارزیابی ریسک-  | [۴۵] |
| ۱۷    | مدل کوزو <sup>۱۱</sup>                                 | پاسخ به ریسک-فعالیت‌های کنترلی-اطلاعات و ارتباطات-پایش‌گری   | [۳۸] |
| ۱۸    | مدل PRINCE2 <sup>۱۲</sup>                              | شناسایی ریسک-تجزیه و تحلیل ریسک-تعیین راه‌کارهای مناسب جهت پاسخ به ریسک‌ها-برنامه‌ریزی و تخصیص منابع جهت پاسخ به ریسک‌ها-پایش، بازنگری و گزارش‌دهی           | [۵۳] |

**بررسی فازهای مدل‌های پیشین.** فازهای مدل‌های پیشین به شرح زیر است:

**مدیریت ریسک.** مدیریت ریسک دربرگیرنده اقداماتی است که توسط مدیران پروژه به منظور کاهش اثر ریسک‌های پروژه دنبال می‌شود و شامل فعالیت‌های چهارگانه تجزیه و تحلیل ریسک، ارزیابی ریسک، کنترل ریسک و گزارش‌دهی ریسک است. مدیریت ریسک، ریسک

1. Pritchard, C.L. and P.-R. PMP

2. Raftery, J.

3. AS/NZS 4360

4. PMBOK :Project Management Body of Knowledge

5. M-O-R

6. PRAM

7. Boehm's Risk Management Model

8. Fairley, R.,

9. Software Engineering Institute risk management model

10. Kilem, Ludin

11. COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework

12. PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments)

(تهدید بالقوه‌ای برای دستیابی به هدف یا مقصد پروژه) و کنترل (معیاری برای جلوگیری یا کاهش اثر ریسک وقوع یافته) و احتمال آن را مورد بررسی قرار می‌دهد.

اهداف: ۱- کاهش و یا حذف انحراف بودجه پیش‌بینی شده از بودجه واقعی، ۲- موازنه پیامدهای منفی و مقاطع بودجه، ۳- کاهش اثر تغییرها، ۴- کاهش یا حذف کیفیت پایین، ۵- کاهش یا حذف خطاهای زمانبندی.

موانع: ۱- وجود نقص و تکمیل نبودن کار، ۲- قصور در شناسایی اولویت‌ها و احتمالات، ۳- قصور در یکپارچه کردن خروجی‌های پروژه (از قبیل بیانیه کار، ساختار شکست کار و زمانبندی).

گام‌ها: ۱- شناسایی فعالیت‌های مهم، ۲- مستندسازی و انتشار فعالیت‌های مدیریت ریسک، ۳- تشویق همه ذینفعان اصلی برای مشارکت در فعالیت‌های مدیریت ریسک، ۴- اثبات عدم امکان حذف ریسک، ۵- اجرای مستمر و پیوسته مدیریت ریسک.

**تجزیه و تحلیل ریسک.** این فعالیت وظایف یا اهداف پروژه اهمیت نسبی آنها و کنترل‌هایی که باید وجود داشته باشند را شناسایی می‌کند.

اهداف: ۱- مشخص کردن ریسک‌هایی که پروژه با آنها روبرو می‌شود، ۲- تعیین ارتباط بین ریسک‌ها، فرآیندها و مقاصد پروژه.

موانع: ۱- شکست حرکت در ورای شناسایی ریسک‌ها، ۲- عدم توانایی در دستیابی به تمامی داده‌های ضروری.

گام‌ها: ۱- شناسایی مقاصد و اهداف پروژه، ۲- شناسایی مولفه‌ها و عناصر اصلی پروژه، ۳- شناسایی کنترل‌های موجود و کنترل‌های مورد نیاز، ۴- شناسایی ریسک‌های بالقوه پروژه، ۵- نمایش روابط بین مقاصد، مولفه‌ها و ریسک‌ها، بصورت گرافیکی (مثل ماتریس).

**ارزیابی ریسک.** ارزیابی ریسک، احتمال رویداد ریسک و اثر آن را بر عملکرد کلی پروژه تعیین می‌کند. به طور خاص، این فعالیت نیازمند تعیین احتمال وقوع ریسک یا تهدید است و نیازمند آن است که تعیین کند آیا کنترل‌های موجود اثربخش می‌باشند یا خیر. اغلب، تعیین چنین مواردی با استفاده از مصاحبه و بازنگری داده‌ها میسر می‌شود.

اهداف: ۱- تعیین کفایت و شایستگی روابط بین ریسک‌ها، فرآیندها و مقاصد پروژه، ۲- تعیین نقاط قوت و نقاط کنترل.

موانع: ۱- عدم موفقیت در انجام ارزیابی، ۲- استفاده از داده‌های ناسازگار و غیرقابل اطمینان، ۳- ایجاد انحراف در ارزیابی.

گام‌ها: ۱- انجام آزمایش‌های مختلف برای تعیین شایستگی کنترل‌ها و نمایش گرافیکی روابط میان اهداف، کنترل‌ها، مولفه‌ها و ریسک‌ها، ۲- ارزیابی شایستگی کنترل‌ها.

**کنترل ریسک.** کنترل ریسک، کنترل‌هایی را که برای ممانعت از وقوع ریسک و کاهش اثر آن ضروری است را تعیین می‌کند. کنترل‌های آشکارکننده، ریسک‌هایی را که پس از وقوع ظاهر می‌شوند را آشکار می‌سازند. یعنی آنچه به وقوع پیوسته است را نشان می‌دهد. نوع دیگری از کنترل‌ها، کنترل اصلاحی است که به پروژه کمک می‌کند تا به محض وقوع ریسک آن را برطرف کند. دسته دیگر، کنترل پیشگیرانه هستند که به محض ظهور ریسک، آن را متوقف و آثارشان را کاهش می‌دهند.

اهداف: ۱- تخصیص مسئولیت‌ها به منظور اجرای کنترل‌ها، ۲- تعیین اینکه چه کنترل‌هایی باید به منظور افزایش عملکرد پروژه اضافه شده تغییر یافته یا حذف شوند.

موانع: ۱- عدم شناسایی سطح مناسبی از کنترل، ۲- عدم تخصیص مسئولیت به منظور اجرا و نگهداری کنترل.

گام‌ها: ۱- تعیین راه‌های بهبود برای کنترل‌هایی که رضایت‌بخش نیستند و یا وجود ندارند؛ ۲- شناسایی مسئولیت‌ها برای فعالیت ایجاد بهبود، ۳- زمانبندی بهبودها، ۴- ایجاد مکانیزم‌های بازخورد مرتبط با اثربخشی بهبودها.

**گزارش‌دهی ریسک.** گزارش‌دهی ریسک شامل آماده‌سازی سندی مکتوب از فرآیندهای پروژه، ریسک‌های آن، اثربخشی کنترل‌های آن و پیشنهادها می‌باشد.

اهداف: ۱- بحث و تبادل نظر در مورد نتایج مدیریت ریسک، ۲- ایجاد سابقه و آرشیوی برای ثبت و نشان دادن کنترل‌هایی که اثربخشی آنها مسلم شده و کنترل‌هایی که نیازمند بهبود هستند.

موانع: ۱- فقدان عینیت، ۲- قصور در ایجاد گزارش کامل، واضح و مختصر، ۳- کوتاهی در پیگیری پیشنهادها، ۴- قصور در هماهنگ‌سازی بازنگری مستندات.

گام‌ها: ۱- تعیین مخاطبان گزارش، ۲- تعیین محتوای گزارش، ۳- تهیه پیش‌نویس گزارش، ۴- بررسی یافته‌های مثبت و منفی، ۵- گردآوری پیشنهادهای بهبود کار، ۶- بازنگری روش‌های بهبود با دقت، شفافیت، مختصر و مفید بودن، ۷- انتشار گزارش.

جدول ۲. مراحل و گام‌های مدیریت ریسک در تحقیقات

| ردیف | گام‌های مدیریت ریسک       | زیرگام‌ها   |
|------|---------------------------|---|
| ۱    | شناسایی ریسک              | ۱- ارائه فهرستی از مقاصد و اهداف پروژه  |
|      |                           | ۲- شناسایی مهم‌ترین فعالیت‌ها   |
|      |                           | ۲- شناسایی معیارهای لازم جهت مدیریت ریسک  |
|      |                           | ۳- مصاحبه با تمامی ذینفعان اصلی مرتبط با فرآیند تحت بررسی   |
|      |                           | ۴- تهیه فهرستی از ریسک‌های بالقوه   |
|      |                           | ۵- تعیین مهم‌ترین ریسک‌ها از فهرست گام قبلی   |
|      |                           | ۶- اثبات عدم امکان حذف ریسک‌های تعیین شده   |
| ۲    | ارزیابی ریسک              | ۱- تعیین فهرستی از زمینه‌سازهای ریسک‌های بالقوه   |
|      |                           | ۲- تعیین فهرستی از عواقب ناشی از وقوع ریسک  |
|      |                           | ۳- تعیین اولویت رسیدگی به ریسک‌های شناسایی شده براساس موارد فهرست شده در دو زیرگام گذشته                          |
| ۳    | ارائه راهکار پاسخ به ریسک | ۱- مصاحبه با خبرگان جهت استخراج تمامی راه‌کارهای احتمالی برای پاسخ به هر یک از ریسک‌های شناسایی شده               |
|      |                           | ۲- تهیه فهرستی از راه‌کارهای احتمالی برای ریسک‌های شناسایی شده  |
|      |                           | ۳- تعیین بهترین راه‌کار پاسخ به هر ریسک با توجه به زمینه‌سازها و همچنین عواقب احتمالی ناشی از وقوع ریسک           |
| ۴    | برنامه‌ریزی و تخصیص منابع | ۱- تعیین نیازمندی‌های هر یک از راه‌کارها برای پاسخ به ریسک  |
|      |                           | ۲- تخصیص منابع جهت اجرای راه‌کارها با توجه به میزان اهمیت اجرایی هر راه‌کار بر اساس درجه اولویت رسیدگی به هر ریسک |
| ۵    | نظارت و گزارش‌دهی         | ۱- بررسی اثربخشی راه‌کار به‌کار گرفته شده برای پاسخ به ریسک   |
|      |                           | ۲- بررسی تأثیر کلی راه‌کارهای به‌کار گرفته شده بر موقعیت  |
|      |                           | ۳- ارائه گزارش اثربخشی راه‌کارهای پاسخ به ریسک  |
|      |                           | ۴- ارائه گزارش میزان درستی ارزیابی ریسک‌ها از نظر درجه اهمیت  |

**تحقیقات داخلی و خارجی.** در این بخش، مطالعات پیشین مرتبط با موضوع تحقیق مرور خواهد شد. با توجه به محدود بودن مطالعات مشابه، این مطالعات در یک دسته‌بندی کلی به صورت آمیخته‌ای از مطالعات داخلی و مطالعات خارجی ارائه می‌شوند.

میرزایزادگان و همکاران در سال ۱۳۹۷ در پژوهشی تحت عنوان «ارائه مدل مدیریت ریسک‌های فناورانه در فرآیند توسعه محصول جدید با رویکرد TRIZ» به ارائه مدلی جامع برای شناسایی، تحلیل و ارزیابی و پاسخ به ریسک‌ها با استفاده از ابزار TRIZ، در فرآیند توسعه محصول جدید پرداختند. در این پژوهش سه مرحله شناسایی، تحلیل و کنترل (پاسخ) ریسک، برای مدیریت ریسک در فرآیند توسعه محصول جدید در نظر گرفته شده است. نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که مدل پیشنهادی از نظر اعتبار و توالی گام‌ها مورد تأیید دو صنعت دفاعی که در زمینه‌های طراحی محصول صاحب‌نظر بوده‌اند واقع شده است. شاخص‌های مورد استفاده برای شناسایی و تحلیل ریسک در این پژوهش با استفاده از مفاهیم رویکرد TRIZ انتخاب شده‌اند [۳۷].

عادل آذر و همکاران در پژوهشی تحت عنوان «طراحی و انتخاب طرح بهینه از دیدگاه ریسک‌های موجود در توسعه محصول جدید»، مدلی جدید و معیارهایی برای اندازه‌گیری ریسک‌های مرتبط با متغیرهای طراحی مفهومی محصولات جدید ارائه کردند. هدف این پژوهش مدیریت مؤثر ریسک فقط در مرحله طراحی مفهومی محصولات جدید در فرآیند توسعه محصول جدید است و جامعیت ندارد [۲].

عادل آذر و همکاران در سال ۱۳۹۴ طی مقاله‌ای به ارائه الگویی برای ارزیابی گزینه‌های طراحی مفهومی در پروژه‌های توسعه محصولات پیچیده دفاعی با در نظر گرفتن پیوستگی و تأثیر متقابل ریسک‌ها پرداختند. ویژگی مهم این مدل، در نظر گرفتن ریسک‌های مرتبط با متغیرهای پیوسته طراحی و نیز اثر متقابل آن‌ها بر هم است. این امر باعث لحاظ تمام ریسک‌های طراحی و نیز افزایش دقت محاسبه میزان ریسک طرح‌ها شده است. همچنین لحاظ کردن اثر هزینه‌ای ریسک‌ها در تابع هزینه، باعث بهبود فرآیند محاسبه هزینه طرح شده است [۳].

میرزایزادگان و همکاران در سال ۱۳۹۶ در مطالعه‌ای تحت عنوان «شناسایی ریسک‌های فناورانه فرآیند توسعه محصول جدید و اولویت‌بندی با فرآیند تحلیل شبکه‌ای<sup>۱</sup>»، به شناسایی و اولویت‌بندی ۲۰ نوع از ریسک‌های فناورانه متداول در فرآیند توسعه محصول جدید پرداختند. نتایج به دست آمده نشان داد که سه ریسک فناورانه «ثبات و پایداری محصول»، «نیروی انسانی متخصص (دانش فنی و تجربه)» و همچنین «کارکرد مورد انتظار محصول» در فرآیندهای توسعه محصول دارای بالاترین اولویت است [۲۳].

شرفی تهرانی و نادری در سال ۱۳۹۲ در مقاله‌ای تحت عنوان «بررسی ریسک فاکتورها و مدیریت ریسک در پروژه‌های توسعه محصول جدید» با اشاره به اهمیت فرآیند توسعه محصول جدید و موفقیت این پروژه‌ها، به بررسی ریسک فاکتورهای مرتبط با فرآیند توسعه محصول جدید پرداخته‌اند. بر اساس روش پیشنهادی در این مقاله، با کمک مدیریت استراتژیک، در هر مرحله از مدیریت ریسک سه استراتژی عمده تجزیه و تحلیل زمینه، ارزیابی ریسک و درمان آن، می‌توان خطر تهدیدات را کاهش داد [۵۲].

رضایان و همکاران در سال ۱۳۹۱ در مقاله‌ای به تحلیل ریسک توسعه محصول جدید با استفاده از شبکه‌های بی‌زین<sup>۲</sup> پرداختند. در این مقاله، ابتدا عوامل ریسک موجود در توسعه محصول جدید در یک شرکت تولید لوازم الکترونیکی شناسایی و با شبکه‌های بی‌زین روابط بین آن‌ها مدل‌سازی شد تا ریسک موجود در این فرآیند مورد ارزیابی قرار گیرد. برای تعیین احتمالات اولیه و شرطی گره‌ها، از نظر کارشناسان و خبرگان این حوزه استفاده شد. ریسک‌های موجود در این فرآیند به سه دسته بالا، متوسط و پایین دسته‌بندی و با نرم‌افزار AgenaRisk بررسی شد. نتایج نشان داد که تولید محصول مورد نظر از ریسک نسبتاً بالایی برخوردار است. علاوه بر این، استنتاج پیش‌بینی و استنتاج تشخیصی با دو سناریوی مختلف بر روی مدل اعمال شده است [۴۴].

سلیمی زاویه و فکری در سال ۱۳۹۸ در تحقیق با عنوان «ارائه روشی جهت شناسایی و رتبه‌بندی ریسک‌های فرآیند توسعه محصول جدید در صنایع خودروسازی ایران با استفاده از روش ترکیبی ANP-DEMATEL» به شناسایی و رتبه‌بندی ریسک‌ها در فرآیند توسعه محصول جدید در صنایع خودروسازی ایران پرداختند. نتایج نشان داد که ریسک سازمانی و ریسک فنی به ترتیب مهم‌ترین و بی‌اهمیت‌ترین ریسک فرآیند توسعه محصول جدید در صنعت خودرو کشور هستند. از طرفی هم زیرمعیار برنامه‌ریزی نادرست منابع، مهم‌ترین و فقدان ارتباطات کافی، بی‌اهمیت هستند [۲۰].

همچنین در مقاله‌ای با عنوان «مدل‌سازی تأثیر ریسک‌های پاندمی کرونا بر زنجیره تامین عمومی با استفاده از روش‌های متن‌کاوی در زنجیره تامین غذایی»، هدف از سیستم نظارت بر داده‌های ریسک زنجیره تامین، کمک به مدیران در شرکت‌های مواد غذایی برای نظارت و شناسایی خطر بحران‌ها و ارائه اطلاعات پشتیبانی تصمیم برای ایجاد یک زنجیره تامین مواد غذایی پایدار ذکر شد و نشان داده شد که مدل ارائه شده در استخراج واحدهای دانشی مرتبط با حوزه مدیریت بحران زنجیره تامین مواد غذایی مفید است [۴۰].

چانگ (۲۰۱۳)<sup>۳</sup> با مطالعه بکارگیری یک روش ترکیبی تصمیم‌گیری چند معیاره در فرآیند توسعه محصول جدید در یک شرکت غذایی با استفاده از ترکیب دو روش ANP و TOPSIS مدلی را برای انتخاب و رتبه‌بندی پروژه‌های توسعه محصول جدید در صنایع غذایی تایوان توسعه داد. او با شناسایی ۱۲ معیار از جمله قابلیت‌ها، ریسک، زمان انتظار، بازار و ... ابتدا با استفاده از ANP به وزن‌دهی به این معیارها پرداخت و سپس با کمک روش TOPSIS، انواع پروژه‌های توسعه محصول جدید را رتبه‌بندی کرد [۹]. چیانگ و چه (۲۰۱۰)<sup>۴</sup> با استفاده از شبکه‌های بی‌زین و تحلیل پوششی داده‌ها<sup>۵</sup>، نوعی مدل ارزیابی فازی برای انتخاب و رتبه‌بندی پروژه‌های توسعه

1. ANP: Analytical Network Process  
2. BNs  
3. Chang  
4. Chiang & Che  
5. DEA: Data Envelopment Analysis

محصول جدید ارائه دادند. آن‌ها سه نوع ریسک را برای پروژه‌های توسعه محصول جدید در نظر گرفتند که عبارت‌اند از: ریسک زمان ارائه به بازار، ریسک سود (بازده) مورد انتظار و ریسک قابلیت و توانایی ساخت [۱۲]. **چوی و آهن (۲۰۱۰)**<sup>۱</sup> در مطالعه‌ای مدل‌های تحلیل ریسک و تعیین میزان ریسک در فرآیند توسعه محصول جدید را بررسی کرده و نوعی مدل تحلیل ریسک پیشنهاد دادند تا درجه عوامل ریسک را در توسعه محصول جدید تعیین کنند [۱۳]. وانگ و لین (۲۰۰۹)<sup>۲</sup> به منظور تعیین ریسک زمان‌بندی برای توسعه محصول جدید، مدلی پیشنهاد داده و تأثیر ساختار فرایندی بر زمان تحویل یک پروژه توسعه محصول را تحلیل کردند و یک الگوریتم شبیه‌سازی توسعه دادند تا تأثیر ساختار فرایندی بر زمان تحویل را تجزیه و تحلیل کنند [۵۵].

جرالد، بارنز و رید (۲۰۰۸)<sup>۳</sup> با طراحی، ریسک و توسعه محصول جدید در پنج شرکت خلاق کوچک، مهم‌ترین ریسک‌های مشترک بین پنج شرکت خلاق را مطالعه کردند و به بررسی چگونگی شناسایی و کنترل آن‌ها در توسعه محصولات جدید پرداختند. توجه آن‌ها بیشتر روی ریسک انسانی و ریسک‌های غیرقابل اندازه‌گیری با روش‌های رسمی بود [۲۸]. برون و میرواکی (۲۰۰۴)<sup>۴</sup> به مطالعه ریسک‌های مختلف موجود در فرایند طراحی محصول پرداختند. آن‌ها در این تحقیق برای بهینه‌سازی طراحی، ابتدا فناوری‌های موجود در محصول مدنظر را از لحاظ ریسک بررسی کردند؛ سپس با ارزیابی کیفی ریسک‌ها، امتیازی را به هر یک از ریسک‌ها تخصیص داده و برای بهینه‌سازی طراحی، سه شاخص ریسک، اثربخشی و هزینه را وارد مدل بهینه‌سازی چند هدفه کردند [۷]. اومن و همکارانش (۲۰۱۴)<sup>۵</sup> در تحقیقی با عنوان «تجزیه و تحلیل تأثیر شیوه‌های مدیریت ریسک بر عملکرد پروژه‌های توسعه محصول جدید»، به بررسی ارتباط بین فعالیت‌های مدیریت ریسک و پنج معیار در پروژه‌های توسعه محصول جدید پرداخته‌اند. این پنج معیار عبارت‌اند از تصمیم‌گیری در مورد کیفیت، ثبات بالای برنامه، سازمان‌دهی باز و کنش‌گرایانه، موفقیت پروژه و موفقیت محصول. آن‌ها با بررسی این ارتباطات در ۲۹۱ پروژه توسعه محصول جدید، مؤثرترین اقدامات در مدیریت ریسک این پروژه‌ها را مشخص نموده‌اند [۴۱].

مارمیر<sup>۶</sup> و همکارانش (۲۰۱۴) در مطالعه با عنوان تصمیم‌گیری استراتژیک در پروژه‌های توسعه محصول جدید، با یکپارچه‌سازی مدیریت ریسک، مدیریت پروژه و مدیریت طراحی محصول، مدلی را ارائه کرده‌اند که به تصمیم‌گیرندگان در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک بر مبنای ریسک در پروژه‌های توسعه محصول جدید کمک می‌نماید. در مدل آن‌ها، ابتدا گزینه‌های مختلف طراحی در نظر گرفته شده و تأثیر آن‌ها بر ریسک و استراتژی مدیریت ریسک بررسی می‌شود و سپس پیامدهای آن‌ها بر زمان‌بندی و هزینه پروژه محاسبه می‌شود. نویسندگان این مطالعه برای انجام این محاسبات از درخت تصمیم و تئوری احتمال استفاده کرده‌اند [۳۶].

ژانو و همکارانش (۲۰۱۴)<sup>۷</sup> در مطالعه‌ای با عنوان کمینه کردن هزینه و ریسک پروژه توسعه محصول جدید، با طراحی یک سیستم پشتیبانی تصمیم<sup>۸</sup>، به اندازه‌گیری هزینه و ریسک در زمان توسعه محصول جدید پرداخته‌اند. این سیستم به‌گونه‌ای است که همزمان با ایجاد تغییر در طراحی شاخص‌های عملکردی مانند زمان توسعه محصول، هزینه درآمد، رضایت مشتری، حاشیه سود و ریسک، مورد اندازه‌گیری مجدد قرار می‌گیرد و مدیران می‌توانند با توجه به این شاخص‌ها بهترین طراحی را انتخاب نمایند. آن‌ها ریسک‌های هزینه‌ای، فنی و زمانی را در نظر گرفته‌اند [۶۰]. برون و مایرزویکی (۲۰۰۴)<sup>۹</sup> به بررسی ریسک‌های مختلف موجود در فرآیند طراحی محصول جدید پرداخته‌اند. آن‌ها در این پژوهش برای بهینه‌سازی طراحی ابتدا فناوری‌های مختلف موجود برای محصول مورد نظر را از لحاظ ریسک بررسی نموده‌اند؛ سپس با ارزیابی کیفی ریسک‌ها امتیازی را به هر کدام از ریسک‌ها تخصیص دادند و در نهایت برای بهینه‌سازی طراحی سه شاخص ریسک، اثربخشی و هزینه را وارد یک مدل بهینه‌سازی چند هدفه کرده‌اند [۷]. کایس<sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۰۸) یک متدولوژی کاهش ریسک برای محصولات جدید و طراحی فرآیند در پروژه‌های مهندسی همزمان ارائه کردند که کاهش ریسک محصول جدید و طراحی محصول در پروژه‌های مهندسی همزمان را به دنبال داشت. آن‌ها ابتدا بارزترین ریسک‌ها را در چرخه عمر محصول شناسایی کرده

1. Choi & Ahn
2. Wang & Lin
3. Jerrard, Barnes, & Reid
4. Brown & Mierzwicki
5. Oehmen et al.
6. Marmier
7. Zhao et al.
8. DSS: Decision Support System
9. Brown & Mierzwicki
10. Kayis

و به آنها مقادیر کمی نسبت دادند سپس با پنج الگوریتم محاسباتی و ابتکاری در سه سناریو شبیه‌سازی شده راه‌حل‌هایی را برای کاهش ریسک ارائه داده‌اند [۳۱]. چوهان و همکاران (۲۰۱۸)<sup>۱</sup> با بررسی تحقیقات مدیریت ریسک در توسعه محصول جدید، به مرور کلیه فعالیت‌های تحقیقاتی موجود تا آن زمان در زمینه مدیریت ریسک در توسعه محصول جدید پرداختند. آن‌ها کلیه تحقیقات موجود در این زمینه را از سه جنبه شناسایی ریسک، ارزیابی ریسک و کاهش ریسک تحلیل کردند و بر اساس اطلاعات به‌دست آمده زمینه‌های مهم برای تحقیقات آینده را شناسایی کردند [۱۱].

باستپن و همکاران (۲۰۱۸)<sup>۲</sup> با اشاره به ریسک‌های متعددی که در مرحله طراحی در تولید محصول جدید وجود دارند و لزوم مدیریت و کاهش این ریسک‌ها و با هدف مطالعه روند تحقیقات علمی در این زمینه و ایجاد یک پایگاه دانش و یافتن شکاف‌های تحقیقاتی در این زمینه به ارائه مطالعه‌ای تحت عنوان «تحلیل‌های مدیریت ریسک در فرآیند توسعه محصول» پرداختند. در این مطالعه برای تجزیه و تحلیل و انتخاب پژوهش‌های انجام شده از روش ProKnow-C استفاده شده است. در آخر مجموعاً ۲۳ مقاله علمی مرتبط به‌دست آمده‌اند که چالش‌ها و روندهای مرتبط با موضوع مدیریت ریسک در توسعه محصول جدید از آن‌ها استخراج شده‌اند [۵]. در جدول زیر با تحلیل محتوای مقالات فوق، خلاصه‌ای از نحوه بکارگیری فرآیند مدیریت ریسک در تحقیقات مرور شده بر اساس ۵ گام مدیریت ریسک که قبلاً معرفی شده بود، در قالب یک جدول ارائه شده است.

جدول ۳. خلاصه‌ای از نحوه بکارگیری فرآیند مدیریت ریسک در تحقیقات مرور شده

| ردیف | محقق                   | تمرکز اصلی  | سال  | مراحل مدیریت ریسک در پژوهش |              |             |             |               |
|------|------------------------|---|------|----------------------------|--------------|-------------|-------------|---------------|
|      |                        |   |      | شناسایی ریسک               | ارزیابی ریسک | پس‌رسی ریسک | برنامه‌ریزی | نظارت و گزارش |
| ۱    | مرآت و جلالی فراهانی   | بررسی تأثیر آگاهی از موقعیت‌های بالقوه ریسک در فرآیند توسعه محصول جدید بر موفقیت این فرآیند (در صنعت خاص) | ۱۳۹۸ | ✓                          | -            | -           | -           | -             |
| ۲    | سلیمی زاویه و فکری     | شناسایی و رتبه‌بندی ریسک‌های فرآیند توسعه محصول جدید در خودروسازی (اولویت‌بندی در صنایع خاص)              | ۱۳۹۸ | ✓                          | -            | -           | -           | -             |
| ۳    | میرزای رضایی و همکاران | مدیریت ریسک‌های فناورانه در فرآیند توسعه محصول جدید با رویکرد TRIZ  | ۱۳۹۷ | ✓                          | ✓            | ✓           | -           | -             |
| ۴    | میرزا رضایی و همکاران  | شناسایی و اولویت‌بندی ریسک‌های فناورانه فرآیند توسعه محصول جدید   | ۱۳۹۶ | ✓                          | ✓            | -           | -           | -             |
| ۵    | عادل آذر و همکاران     | طراحی و انتخاب طرح بهینه از دیدگاه ریسک‌های موجود در توسعه محصول جدید (اولویت بندی ریسک)                  | ۱۳۹۵ | ✓                          | ✓            | -           | -           | -             |
| ۶    | عادل آذر و همکاران     | ارائه الگویی برای ارزیابی گزینه‌های طراحی مفهومی در پروژه‌های توسعه محصول جدید (اولویت بندی ریسک‌ها)      | ۱۳۹۴ | ✓                          | ✓            | -           | -           | -             |
| ۷    | شریفی تهرانی و نادری   | شناسایی، ارزیابی و تحلیل ریسک‌های واقع بر فرآیند توسعه محصول جدید (خروجی استراتژی است نه مدل)             | ۱۳۹۲ | ✓                          | ✓            | ✓           | -           | -             |
| ۸    | رضاییان و همکاران      | تجزیه و تحلیل ریسک‌های واقع شده بر فرآیند توسعه محصول جدید با شبکه‌های بی‌زین (مشابه ردیف ۱۰)             | ۱۳۹۱ | ✓                          | -            | -           | -           | -             |
| ۹    | چانگ                   | اولویت‌بندی ریسک‌های فرآیند توسعه محصول جدید با استفاده از ANP-TOPSIS                                     | ۲۰۱۳ | -                          | ✓            | -           | -           | -             |

1. Chauhan et al.  
2. Bastchen et al.

| مراحل مدیریت ریسک در پژوهش |               |           |              |              | سال  | تمرکز اصلی   | محقق                              | ردیف |
|----------------------------|---------------|-----------|--------------|--------------|------|--|-----------------------------------|------|
| نظارت و گزارش              | بر نام‌برداری | پاسخ ریسک | ارزیابی ریسک | شناسایی ریسک |      |  |                                   |      |
| -                          | -             | -         | ✓            | -            | ۲۰۱۰ | اولویت‌بندی ریسک‌های توسعه محصول جدید با روش بی‌زین  | چیانگ و چه                        | ۱۰   |
| -                          | -             | -         | ✓            | -            | ۲۰۱۰ | ارائه مدلی جهت اولویت‌بندی ریسک‌ها   | چوی و آهن                         | ۱۱   |
| -                          | -             | ✓         | -            | -            | ۲۰۰۹ | بررسی تأثیر ساختار مدیریت ریسک بر فرآیند توسعه محصول جدید  | وانگ و لین                        | ۱۲   |
| -                          | -             | -         | -            | ✓            | ۲۰۰۸ | شناسایی ریسک‌های توسعه محصول جدید  | جرالد، بارنز و رید                | ۱۳   |
| -                          | -             | -         | ✓            | ✓            | ۲۰۰۴ | شناسایی و ارزیابی ریسک‌های NPD   | برون و میرواکی                    | ۱۴   |
| -                          | -             | -         | -            | -            | ۲۰۱۴ | بررسی تأثیر شیوه‌های مدیریت ریسک بر عملکرد توسعه محصول جدید  | اومن و همکاران                    | ۱۵   |
| -                          | -             | ✓         | ✓            | ✓            | ۲۰۱۴ | بهبود عملکرد فرآیند توسعه محصول جدید با استفاده از فرآیند مدیریت ریسک                                | مارمایر و همکاران                 | ۱۶   |
| -                          | -             | -         | -            | -            | ۲۰۱۴ | حداقل کردن هزینه مدیریت ریسک در NPD  | ژانو و همکاران                    | ۱۷   |
| -                          | -             | -         | ✓            | ✓            | ۲۰۰۴ | بهینه‌سازی طراحی محصول جدید بر مبنای تجزیه و تحلیل ریسک‌های NPD                                      | برون و مایرزویکی                  | ۱۸   |
| -                          | -             | ✓         | -            | -            | ۲۰۰۷ | ارائه روشی جهت کاهش موقعیت‌های ریسک‌زا در NPD  | کایس و همکاران                    | ۱۹   |
| -                          | -             | -         | -            | -            | ۲۰۱۸ | مرور مطالعات پیشین مرتبط با مدیریت ریسک در فرآیند توسعه محصول جدید                                   | چوهان و همکاران                   | ۲۰   |
| -                          | -             | -         | -            | ✓            | ۲۰۱۸ | تحلیل ریسک‌های محتمل در فرآیند توسعه محصول جدید  | باستچن و همکاران                  | ۲۱   |
| -                          | -             | ✓         | ✓            | ✓            | ۲۰۱۹ | ارائه چارچوبی سیستماتیک برای افزایش عملکرد فرآیند NPD بر اساس ترکیبی از TRIZ، شش سیگما و مدیریت ریسک | یوسف عامر و همکاران <sup>۱</sup>  | ۲۲   |
| -                          | -             | -         | ✓            | ✓            | ۲۰۱۹ | استفاده ترکیبی از منطق فازی و FMEA برای شناسایی و تحلیل ریسک‌های فرآیند توسعه محصول جدید             | پان و همکاران <sup>۲</sup>        | ۲۳   |
| -                          | -             | -         | ✓            | -            | ۲۰۱۹ | ارائه مدلی جهت بهینه‌سازی پورتفوی فرآیند توسعه محصول جدید بر مبنای مفاهیم مدیریت ریسک                | فرناندز و همکاران <sup>۳</sup>    | ۲۴   |
| -                          | -             | -         | -            | -            | ۲۰۱۹ | معرفی پیش‌ران‌های فرآیند توسعه محصول جدید بر پایه مفاهیم مدیریت ریسک                                 | کوپر <sup>۴</sup>                 | ۲۵   |
| -                          | -             | -         | -            | -            | ۲۰۲۳ | ارائه چارچوب فرآیند توسعه محصول جدید بر مبنای مفاهیم مدیریت ریسک                                     | کروچوتیکول و همکاران <sup>۵</sup> | ۲۶   |

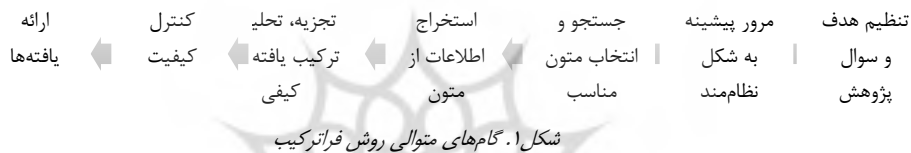
همانطور که ملاحظه می‌شود، مدل‌های موجود در تحقیقات داخلی یا برگرفته از تحقیقات خارجی هستند (مانند تحقیق ردیف شماره ۳ از که از روش TRIZ استفاده کرده‌است) و یا مشابه ردیف‌های شماره ۱، ۲، ۴، ۵ و ۶ فقط ریسک‌ها را اولویت‌بندی کرده‌اند. در تحقیق ردیف شماره ۷ مدل ارائه نشده و تنها استراتژی ارائه شده است و در تحقیق ردیف شماره ۸ از روش بی‌زین مشابه ردیف شماره ۱۰ استفاده شده است. لذا این ردیف‌ها از پژوهش حذف می‌شوند و در نتیجه، از ۲۶ مورد بالا تنها ۱۸ ردیف از آنها مورد بررسی قرار می‌گیرند. در میان

1. Amer, Yousef, et. al.  
 2. Pun, et. al.  
 3. Fernandez, et. al.  
 4. Cooper  
 5. Kruachottikul et. al.

این تحقیقات، فازهای پنج گانه توسط اغلب آنها مورد بررسی قرار نگرفته است و تنها تعدادی از آنها را بررسی کرده‌اند که گزارش مختصری در رابطه با تحقیقات ارائه شده‌است. از آنجا که با توجه به توضیح ارائه شده، مدلی که دارای جامعیت باشد وجود ندارد، این پژوهش قصد دارد مدلی مناسب‌تر با استفاده از روش فراترکیب ارائه دهد که نواقص مدل‌های موجود در آن کمتر باشد. هدف از فراترکیب، ایجاد ترکیب و تلفیق مطالعات اولیه کیفی و ارائه یک استعاده جدید است. فراترکیب جزو مطالعات مروری از نوع ساختارمند است، زیرا از طریق استخراج کدها، مضامین و مقوله‌ها را استخراج کرده و با تلفیق آنها، مفاهیم جدید یا جامع‌تری را ارائه می‌کند. این روش به دنبال یکپارچه‌سازی نتایج مطالعات کیفی برای کشف مفاهیم بنیادی و ترجمه آنها به یک مفهوم جدید است. فراترکیب، حالی که می‌تواند نتایج مطالعات اولیه را ردیابی کند، به توضیح و درک جامع‌تر پدیده‌ها نیز کمک می‌کند.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با مطالعه مدل‌های مدیریت ریسک، جهت ارائه راه کار فراترکیب به منظور بهبود فرآیند توسعه محصول جدید مبتنی بر مدیریت ریسک محصولات تند گردش انجام خواهد شد. روش‌های تحقیق با دو شاخص تقسیم می‌شود. الف) هدف تحقیق و ب) نحوه گردآوری داده‌ها. پژوهش حاضر از نظر هدف توسعه‌ای و از نظر شیوه‌ی گردآوری اطلاعات توصیفی و اقدام پژوهشی است. برای فراترکیب از الگوی هفت مرحله‌ای ساندلوسکی و باروسو<sup>۱</sup> که در مقاله لادویکسن و همکاران<sup>۲</sup> بکار رفته [۳۴] استفاده شده است:



در ادامه یافته‌های پژوهش مبتنی بر گام‌های روش فراترکیب ارائه می‌شود.

مرحله ۱) هدف و سؤال پژوهش: برای تنظیم این بخش از پارامترهای چه‌چیزی، چه کسی یا جامعه مورد مطالعه و محدوده زمانی طبق جدول ۱ استفاده شد. بازه زمانی از ۲۰۰۰ تا سال ۲۰۲۱ در نظر گرفته شد، یعنی تا آخرین زمانی که دانشگاه تهران بطور قانونی به مجلات دسترسی داشت.

جدول ۴. تنظیم سؤال پژوهش

| اجزای سؤال        | پاسخ سؤال   |
|-------------------|---|
| چه چیزی (هدف)     | بهبود فرآیند توسعه محصول جدید مبتنی بر مدیریت ریسک  |
| جامعه مورد مطالعه | تمامی رشته‌ها، شاخه‌ها و زمینه‌های پژوهش و علمی موجود در پایگاه داده اسکوپوس در حدی که در پایگاه دانشگاه تهران در دسترس بوده است. |
| محدودیت زمانی     | از ۲۰۰۰ تا سال ۲۰۲۱ (آخرین زمان دسترسی)   |

مرحله ۲) مرور نظام‌مند پیشینه پژوهش: این مرور مطابق با حوزه گام ۱ انجام شد.

مرحله ۳) جستجو و انتخاب مقالات مناسب: در پایگاه داده مجلات الزویر، ترکیب‌های مختلف دو عبارت اصلی «مدیریت ریسک» و «توسعه محصول جدید» در عنوان، چکیده و متن بررسی شد. ابتدا، ۶۰۵ مقاله پیدا شد که از منظر عنوان و زبان انگلیسی بررسی شد و ۹۵ مقاله باقی ماند. با بررسی چکیده‌ها، تعدادی مقاله حذف و ۳۴ مقاله مرتبط یافت شد. در ادامه، مقالاتی که در حوزه مدیریت از منظر مدیریت ریسک بودند، انتخاب و مابقی غربال شدند و در انتها ۱۸ مورد مناسب باقی ماند.

1. Sandelowski & Barroso  
2. Ludvigsen, et. al.



مرحله ۴) استخراج نتایج: در ادامه روش فراترکیب، مقالات انتخابی به منظور دستیابی به محتواهای برگزیده و مرتبط، مورد مطالعه دقیق قرار گرفتند. باتوجه به تمرکز سؤال پژوهش بر مدیریت ریسک و توسعه محصول جدید، مراحل و ویژگی‌های مدل‌های فوق از متن استخراج شد و در بخش یافته‌ها ملاحظه می‌شود (از این مرحله به بعد، در بخش یافته‌های پژوهش ارائه می‌شود).

مرحله ۵) تجزیه تحلیل و ترکیب یافته‌ها: شباهت‌ها و اختلافات بین اجزای مدل‌های بررسی شده و اجزا و فازهایی که با هم هم‌ارز هستند شناسایی و با ترکیب آنها مدل جدید معرفی می‌شود.

مرحله ۶) کنترل کیفیت و مرحله ۷) ارائه یافته‌ها: فراترکیب، یک روش تحقیق کیفی است که ترکیبی تفسیری از یافته‌های کیفی ارائه می‌نماید، به گونه‌ای که نتیجه ترکیب، بیش از مجموع یافته‌های منابع مورد استفاده است. هدف فراترکیب توسعه تئوری، خلاصه‌سازی و تعمیم در سطح بالا برای ایجاد دسترسی بیشتر به یافته‌های کیفی به منظور کاربرد عملی آنهاست [۴۸]. فراترکیب شامل مرور یکپارچه و نظام مند ادبیات کیفی مورد نظر و تجزیه و تحلیل داده‌های ثانویه و اصلی از مطالعات منتخب نیست، بلکه تحلیل یافته‌های این مطالعات است. به عبارت دیگر، فراترکیب ترکیبی از تفسیر تفسیرهای داده‌های منتخب است [۶۱]. جهت انجام این پژوهش ابتدا مدل‌های مدیریت ریسک با هدف بنیان نهادن شالوده موضوع مورد بررسی، مطالعه شدند. در این راستا مطالعات مرتبط به صورت آمیخته‌ای از مطالعات داخلی و خارجی مطالعه شدند. بر پایه مرور تحقیقات مرتبط با توسعه محصول جدید، ۱۸ مورد از مدل‌های مدیریت ریسک مرور و نقاط قوت و ضعف آنها بررسی شد. اکثر مدل‌ها عموماً به مرحله‌ی انتخاب راهکار پاسخ به ریسک توجه ویژه‌ای داشته و از این مرحله به عنوان یکی از مهم‌ترین مراحل فرآیند مدیریت ریسک نام برده‌اند. علاوه بر این، از جمله دیگر ویژگی‌های مدل‌های مرور شده، نگاه بازگشتی به مدیریت ریسک و همچنین تقسیم‌بندی مناسب و جدا کردن مسائل نظارتی و مدیریتی ریسک از فرآیندهای عملیاتی آن است، که این موارد برای پروژه‌هایی همانند پروژه‌های توسعه محصول جدید تند گردش که بایستی دقت عمل و سرعت در هر فاز بسیار بالا باشد، مناسب است. در ادامه، جزئیات مسیر رسیدن مدل مفهومی پژوهش مدیریت ریسک کارا بیان شده است.

#### ۴. تحلیل داده و یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، سعی بر این بوده که با استفاده از مفاهیم مرتبط و بر پایه مرور مدل‌های پیشین به مدل جدیدی جهت ارائه راهکار فراترکیب به منظور بهبود فرآیند توسعه محصول جدید مبتنی بر مدیریت ریسک محصولات تند گردش دست یافت. همانطور که در بخش‌های قبل مرور و جمع‌بندی شد، تحقیقات زیادی در مدیریت ریسک بر مبنای مدل‌های ۱۸ گانه توسط محققان داخلی و خارجی انجام شده است. این مقالات، برخی از فازهای پنج‌گانه مدل‌های مدیریت ریسک و گام‌هایی از آنها را بررسی کردند، گاهی تغییراتی در مدل‌ها ایجاد شده است، اما هیچکدام از مدل‌ها، همه فعالیت‌ها و فازها را پوشش نداده‌اند. در ادامه پژوهش، هدف این است که با استفاده از روش فراترکیب و با در نظر گرفتن همه کاستی‌ها و نقاط ضعف و قوت مدل‌های مرور شده، مدل مدیریت ریسک جدیدی برای بهبود فرآیند توسعه محصول جدید با استفاده از مطالعات کیفی گذشته، ارائه شود. براساس مراحل ذکر شده، پژوهش با تحلیل مدل‌های مرور شده آغاز شد.

**بررسی مدل‌های مدیریت ریسک.** در مدل‌های معرفی شده برای مدیریت ریسک، چارچوب مرجع مشترکی وجود ندارد، لذا نیاز به تحلیل این مدل‌ها ضروری است. در بخش‌های پیشین، ۱۸ مدل برای مدیریت ریسک معرفی شد. در میان این مدل‌ها برخی تفاوت‌ها و برخی شباهت‌ها به چشم می‌خورد. علاوه بر این، براساس مراحل هر یک از این مدل‌ها و با توجه به ماهیت یکتای مفهوم ریسک، می‌توان نقاط قوت و ضعف آنها را فهرست کرده و براساس آن تحلیل دقیق‌تری با هدف رسیدن به یک مدل مناسب در مدیریت ریسک ارائه کرد. در این راستا ابتدا مراحل مدل‌های بررسی شده به طور تفصیلی و در قالب یک جدول ارائه شده و به دنبال آن نقاط قوت و ضعف آنها در جدول دیگری با هدف رسیدن به یک تحلیل کلی ارائه خواهد شد. سپس با ترکیب مؤلفه‌های هم‌ارز در مدل‌های بررسی شده و در نظر گرفتن نقاط قوت و ضعف آنها، مراحل مدل‌هایی جهت به‌کارگیری در این پژوهش معرفی می‌شود. در جدول ۵ مراحل مختلف مدل‌های بررسی شده فهرست شده و یک کد شناسایی برای هر یک تعیین شده است.

جدول ۵. مراحل مختلف مدل‌های بررسی شده (نتایج مرحله ۴ روش فراترکیب)

| ردیف | مدل   | مرحله اول                  | مرحله دوم                         | مرحله سوم                          | مرحله چهارم                  | مرحله پنجم                         | مرحله ششم                    | مرحله هفتم                 |
|------|---|----------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|------------------------------|------------------------------------|------------------------------|----------------------------|
| ۱    | مدل PRMA  | توسعه مفهوم ریسک<br>M-1-1  | شناسایی ریسک<br>M-1-2             | تجزیه و تحلیل و سنجش ریسک<br>M-1-3 | پاسخ به ریسک<br>M-1-4        | پایش و بازنگری<br>M-1-5            | ارتباط و مشاوره<br>M-1-6     |                            |
| ۲    | مدل آلام  | شناخت ریسک<br>M-2-1        | توصیف ریسک<br>M-2-2               | پاسخ به ریسک<br>M-2-3              |                              |                                    |                              |                            |
| ۳    | مدل جی-اسمیت  | شناسایی ریسک<br>M-3-1      | تجزیه و تحلیل ریسک<br>M-3-2       | ی و مسیریابی ریسک<br>M-3-3         | پاسخ به ریسک<br>M-3-4        | پایش ریسک<br>M-3-5                 |                              |                            |
| ۴    | مدل لیچ   | شناسایی ریسک<br>M-4-1      | ارزیابی ریسک<br>M-4-2             | پاسخ به ریسک<br>M-4-3              |                              |                                    |                              |                            |
| ۵    | مدل شامپو   | تعریف پروژه<br>M-5-1       | تمرکز بر فرآیند<br>M-5-2          | شناسایی موارد<br>M-5-3             | شفاف‌سازی مالکیت<br>M-5-4    | تخمین تغییرپذیری<br>M-5-5          | مهار کردن برنامه‌ها<br>M-5-6 | مدیریت فعالیت‌ها<br>M-5-7  |
| ۶    | مدل بورک  | تعریف اهداف<br>M-6-1       | شناسایی ریسک<br>M-6-2             | تجزیه و تحلیل ریسک<br>M-6-3        | توسعه واکنش‌ها<br>M-6-4      | مدیریت ریسک<br>M-6-5               | کنترل ریسک<br>M-6-6          |                            |
| ۷    | مدل پریتچارد  | برنامه‌ریزی ریسک<br>M-7-1  | ارزیابی ریسک<br>M-7-2             | پاسخ به ریسک<br>M-7-3              | کنترل پاسخ به ریسک<br>M-7-4  |                                    |                              |                            |
| ۸    | مدل جان رفتری   | شناسایی ریسک<br>M-8-1      | تجزیه و تحلیل ریسک<br>M-8-2       | واکنش به ریسک<br>M-8-3             |                              |                                    |                              |                            |
| ۹    | استاندارد مدیریت پروژه نیوزلند و استرالیا AS/NZS 4360 | پایه‌ریزی ریسک<br>M-9-1    | شناخت ریسک<br>M-9-2               | آنالیز ریسک<br>M-9-3               | ارزیابی ریسک<br>M-9-4        | رفتار ریسک<br>M-9-5                |                              |                            |
| ۱۰   | استاندارد مدیریت ریسک بر اساس PMBOK                   | برنامه‌ریزی ریسک<br>M-10-1 | شناسایی ریسک<br>M-10-2            | آنالیز کیفی ریسک<br>M-10-3         | آنالیز کمی ریسک<br>M-10-4    | برنامه‌ریزی پاسخ به ریسک<br>M-10-5 | پایش و کنترل ریسک<br>M-10-6  |                            |
| ۱۱   | مدل دفتر تجارت دولتی بریتانیا M-O-R                   | شناسایی ریسک<br>M-11-1     | ارزیابی ریسک<br>M-11-2            | شناسایی راه‌حل<br>M-11-3           | اجرای راه‌حل<br>M-11-4       | اطمینان از تأثیر<br>M-11-5         | بازنگری<br>M-11-6            |                            |
| ۱۲   | مدل انجمن مدیریت پروژه بریتانیا PRAM                  | شناسایی پروژه<br>M-12-1    | تمرکز PR AM<br>M-12-2             | شناسایی<br>M-12-3                  | برنامه‌ریزی<br>M-12-4        | مدیریت<br>M-12-5                   |                              |                            |
| ۱۳   | مدل بوهم  | شناسایی ریسک<br>M-13-1     | تجزیه و تحلیل ریسک<br>M-13-2      | اولویت‌بندی ریسک<br>M-13-3         | برنامه‌ریزی مدیریت<br>M-13-4 | تفکیک ریسک<br>M-13-5               | پایش ریسک<br>M-13-6          | ردیابی و اقدام<br>M-13-7   |
| ۱۴   | مدل فیلی  | شناسایی فاکتورها<br>M-14-1 | ارزیابی احتمالات و آثار<br>M-14-2 | توسعه استراتژی<br>M-14-3           | پایش فاکتورها<br>M-14-4      | بکارگیری برنامه‌ها<br>M-14-5       | مدیریت بحران<br>M-14-6       | پوشش مقابل بحران<br>M-14-7 |
| ۱۵   | مدل موسسه نرم‌افزار                                   | شناسایی<br>M-15-1          | تجزیه و تحلیل<br>M-15-2           | برنامه‌ریزی پاسخ<br>M-15-3         | ردیابی<br>M-15-4             | کنترل<br>M-15-5                    |                              |                            |

| ردیف | مدل              | مرحله اول                 | مرحله دوم                          | مرحله سوم                                    | مرحله چهارم                      | مرحله پنجم                      | مرحله ششم         | مرحله هفتم |
|------|------------------|---------------------------|------------------------------------|--|----------------------------------|---------------------------------|-------------------|------------|
| ۱۶   | مدل لودین و کیلم | شناسایی<br>M-16-1         | تجزیه و<br>تحلیل<br>M-16-2         | کنترل<br>M-16-3                              | گزارش<br>دهی<br>M-16-4           |                                 |                   |            |
| ۱۷   | مدل کوزو         | شناسایی<br>ریسک<br>M-17-1 | ارزیابی<br>ریسک<br>M-17-2          | پاسخ به<br>ریسک<br>M-17-3                    | فعالتهای<br>کنترلی<br>M-17-4     | اطلاعات و<br>ارتباطات<br>M-17-5 | پایشگری<br>M-17-6 |            |
| ۱۸   | مدل PRINCE2      | شناسایی<br>ریسک<br>M-18-1 | تجزیه و<br>تحلیل<br>ریسک<br>M-18-2 | تعیین<br>راهکار<br>پاسخ به<br>ریسک<br>M-18-3 | برنامه‌ریزی<br>و تخصیص<br>M-18-4 | پایش و<br>بازنگری<br>M-18-5     |                   |            |

بر پایه تحلیل مدل‌های ۱۸ گانه در این پژوهش، می‌توان نقاط اشتراک مدل‌ها برای رسیدن به مدل نهایی را استخراج کرد. با این حال پیش از رسیدن به مدل نهایی لازم است نقاط قوت و ضعف هر یک از مدل‌ها را بررسی و بر اساس آن ساختار مدل نهایی را شکل داد. بر این اساس در جدول ۵، خروجی مرحله ۴ فراترکیب نقاط قوت و ضعف مدل‌های ۱۸ گانه ارائه شده است.

**تحلیل مدل‌های مدیریت ریسک.** در اینجا نتایج مرحله پنجم روش فراترکیب یعنی «شناسایی ارتباط بین بررسی‌های انجام شده و تلخیص نتایج» ارائه شده و نقاط قوت و ضعف مدل‌های بیان شده تا عدم جامعیت آنها اثبات شود و در تعیین مدل نهایی از آن استفاده شود.

جدول ۶. نقاط قوت و ضعف مدل‌های بررسی شده

| ردیف | مدل   | نقاط قوت و ضعف  |
|------|---|---|
| ۱    | مدل PRMA  | از جمله نقاط قوت این مدل می‌توان به جامعیت آن اشاره کرد؛ همچنین تمرکز بر پایش و بازنگری در تمامی مراحل از جمله ویژگی‌های اساسی این مدل است. از جمله نقاط ضعف این مدل می‌توان به کلی بودن مرحله پاسخ به ریسک در این مدل اشاره کرد.   |
| ۲    | مدل آلام  | مدل از جامعیت خوبی برخوردار است و تصویری از مستمر بودن فرآیند مدیریت ریسک ارائه می‌دهد؛ با این حال، تمرکز ویژه‌ای بر مرحله پاسخ به ریسک نشده است. در حالی که این مرحله اساسی‌ترین مرحله در فرآیندهای مدیریت ریسک به حساب می‌آید.  |
| ۳    | مدل جی-اسمیت  | در این مدل نیز بر مستمر بودن فرآیند مدیریت ریسک تأکید شده؛ با این حال، جزئیات اجرایی هر مرحله با دقت بالا نوشته نشده است.   |
| ۴    | مدل لیچ   | نگاه احتمالی به ماهیت ریسک دارد و از نظریه به مدل عملیاتی رسیده است. از جمله مراحل این مدل، تخمین احتمال ریسک است. این مورد مهم‌ترین نقطه قوت مدل لیچ است؛ از جمله ضعف‌های این مدل می‌توان عدم وجود نگاهی مستمر به فرآیند مدیریت ریسک اشاره کرد.                                |
| ۵    | مدل شامپو   | تمرکز اصلی این مدل بر مهار ریسک‌ها پیش از وقوع است؛ این رویکرد لزوماً نمی‌تواند مسیر مناسبی جهت مدیریت ریسک در بسیاری از موقعیت‌ها باشد. چه بسا سختی شناخت ریسک در موقعیتی خاص، آن ریسک را به یک ریسک مهم تبدیل کند، ولی در این مدل فرض بر تشخیص ریسک‌ها پیش از وقوع است.       |
| ۶    | مدل بورک  | این مدل از جامعیت خوبی برخوردار است و نگاهی مستمر و فرآیندی بر مدیریت ریسک دارد؛ با این حال در معرفی مراحل کلی گویی شده است و لازم است گام‌های هر مرحله و اهمیت آن‌ها به دقت بیان شود.  |
| ۷    | مدل پریچارد   | در معرفی مراحل مدل کلی گویی شده و لازم است گام‌های هر مرحله و اهمیت آن‌ها به دقت بیان شود. نگاه موجود در این مدل به صورت فرآیندی تک مرحله بوده و بر استمرار فرآیند متمرکز نیست.   |
| ۸    | مدل جان رفتری   | نگاه به فرآیند مدیریت ریسک به صورت فرآیندی مستمر نقطه قوت این مدل است ولی در مقابل در معرفی مراحل مدل کلی گویی شده و باید گام‌های هر مرحله و اهمیت آن‌ها به دقت بیان شود.   |
| ۹    | استاندارد مدیریت پروژه نیوزلند و استرالیا AS/NZS 4360 | مدل از جامعیت خوبی دارد و تصویری از استمرار فرآیند مدیریت ریسک دارد ولی در معرفی مراحل مدل کلی گویی شده و باید گام‌ها و اهمیتشان به دقت بیان شود. بخش بررسی ارتباط و نتیجه ارزیابی‌ها در هر مرحله باید به طور بازگشتی و در تبادل با بازنگری در مراحل نقش خود را ایفا کند.       |
| ۱۰   | استاندارد مدیریت ریسک براساس PMBOK                    | در این مدل تمرکز ویژه‌ای بر مرحله ارزیابی ریسک شده است؛ با این حال لزوم توجه به مرحله پاسخ به ریسک همچنان در این مدل مغفول مانده است. نگاه رفت و برگشتی در این فرآیند بیشتر در قسمت ارزیابی ریسک دیده می‌شود؛ این در حالی است که این رویکرد در کل مدل می‌تواند مفید فایده باشد. |

| ردیف | مدل  | نقاط قوت و ضعف   |
|------|--|--|
| ۱۱   | مدل دفتر تجارت دولتی<br>بریتانیا<br>M-O-R  | مدل از جامعیت خوبی برخوردار است و تصویری از مستمر بودن فرآیند مدیریت ریسک ارائه می‌دهد، با این حال، در معرفی مراحل مدل کلی‌گویی شده و لازم است گام‌های هر مرحله به طور جداگانه به دقت بیان و اهمیت آن‌ها از نظر اولویت اجرایی (به خصوص در فاز ارائه راه‌حل برای ریسک‌ها و یا پذیرش آن‌ها) تبیین شود. |
| ۱۲   | مدل انجمن مدیریت<br>پروژه بریتانیا<br>PRAM | این مدل مراحل مشترک در مدل‌های دیگر را به نوعی جزئی تر کرده و نگاهی مستمر به فرآیند مدیریت ریسک دارد. از جمله نقاط ضعف این مدل می‌توان به تمرکز کم آن بر مرحله پاسخ به ریسک اشاره کرد.   |
| ۱۳   | مدل بوهم                                   | نگاه مستمر بودن فرآیند مدیریت ریسک در این مدل وجود نداشته و در معرفی مراحل اشاره‌ای پایش و بازنگری در مراحل نشده است.  |
| ۱۴   | مدل فیملی                                  | از جمله ضعف‌های این مدل می‌توان عدم وجود نگاهی مستمر به فرآیند مدیریت ریسک اشاره کرد. همچنین با توجه به دسته‌بندی انواع پاسخ به ریسک بر پایه ادبیات موضوعی (قبول ریسک، انتقال ریسک، کاهش اثر ریسک، مقابله با ریسک)، تنها بر رویکرد کاهش اثرات ریسک تمرکز شده است.                                    |
| ۱۵   | مدل موسسه نرم‌افزار                        | مدل جامعیت خوبی دارد ولی در معرفی گام‌های هر مرحله کلی‌گویی شده و ساختاری مناسب برای مراحل طراحی نشده است. نگاه مستمر به فرآیند مدیریت ریسک از جمله دیگر نقاط قوت این مدل است.   |
| ۱۶   | مدل لودین و کیلم                           | مهم‌ترین ویژگی این مدل اقتضایی بودن آن و وابستگی آن به فرهنگ سازمانی است. با این حال تمرکز مناسبی بر مرحله پاسخ به ریسک در این مدل دیده نمی‌شود.   |
| ۱۷   | مدل کوزو                                   | هدف اصلی در این مدل نگاه همه جانبه به فرآیند مدیریت ریسک است. لزوم بازگشت به فرآیند و بازنگری کل مسیر در این چارچوب به دقت تعریف نشده است. این چارچوب تمرکز ویژه‌ای بر ارزیابی ریسک دارد.  |
| ۱۸   | مدل PRINCE2                                | نگاه فرآیندی و بازگشتی در مدیریت ریسک رویکرد PRINCE2 از جمله مهم‌ترین ویژگی‌های این رویکرد است. بیان دقیق مراحل فرآیند پیشنهادی این روش امری بسیار مهم است که به آن پرداخته نشده است.  |

گام ششم روش فراترکیب، «کنترل کیفیت» است. در این گام، شباهت‌ها و اختلافات بین اجزای مدل‌ها بررسی و اجزای هم‌ارز شناسایی شده و در جدول ۷ نمایش داده شده است. ملاحظه می‌شود، گام‌های مدل جدید در مدل‌های قبلی هم وجود داشته است، ولی استعاره‌ای جدید است که در گام هفتم با ترکیب آن در بخش‌هایی که نواقصی دارد باعث بهبود مدل و توسعه مدل جدید می‌شود. از این بخش به بعد، ۵ نفر از استادان دانشگاه و ۲ نفر متخصص صنعت محصولات تند گردش با سابقه ۱۰ ساله در مدیریت ریسک نیز حضور داشتند و نتایج برای آنها ارائه و با نظر آنها تکمیل و تایید شد. قابل ذکر است که توجه به رویکرد تولید محصولات تند گردش علاوه بر حفظ کلیت مدل، زمان و سرعت مدیریت ریسک را اهمیت خاصی بخشیده است.

جدول ۷. ترکیب مؤلفه‌های هم‌ارز در مدل‌های بررسی شده با هدف رسیدن به مدل نهایی

| شماره مرحله  | مراحل مدل پیشنهادی   | مرحله مشابه در سایر مدل‌های ۱۶ گانه  |
|--------------|--|--|
| ۱            | شناسایی ریسک   | M-1-2 / M-2-1 / M-3-1 / M-4-1 / M-5-3 / M-6-2 / M-8-1 / M-9-2 / M-10-2 / M-11-1 / M-12-3 / M-13-1 / M-14-1 / M-15-1 / M-16-1 / M-17-1 / M-18-1 |
| ۲            | ارزیابی ریسک   | M-1-3 / M-3-2 / M-4-2 / M-6-3 / M-7-2 / M-8-2 / M-9-4 / M-10-3 / M-10-4 / M-11-2 / M-13-2 / M-14-2 / M-15-2 / M-16-2 / M-17-2 / M-18-2         |
| ۳            | شناسایی و ارائه راهکار پاسخ به ریسک  | M-1-4 / M-2-3 / M-3-4 / M-4-3 / M-6-4 / M-7-3 / M-8-3 / M-10-5 / M-11-3 / M-12-4 / M-15-3 / M-17-3 / M-18-3                                    |
| ۴            | برنامه‌ریزی و تخصیص منابع  | M-5-7 / M-6-5 / M-12-5 / M-13-4 / M-14-5 / M-18-4  |
| ۵            | نظارت و گزارش‌دهی  | M-6-6 / M-7-4 / M-9-5 / M-10-6 / M-11-5 / M-15-5 / M-16-4 / M-18-5   |
| سایر ملاحظات |  |  |
| ۶            | بازگشت از مرحله نظارت و گزارش‌دهی به مرحله ارزیابی ریسک با هدف پایش و بهبود فرآیند ارزیابی در این مرحله و در دفعات دیگر اجرای فرآیند | M-1-5 / M-3-5 / M-10-6 / M-11-6 / M-13-6 / M-14-4 / M-15-5   |

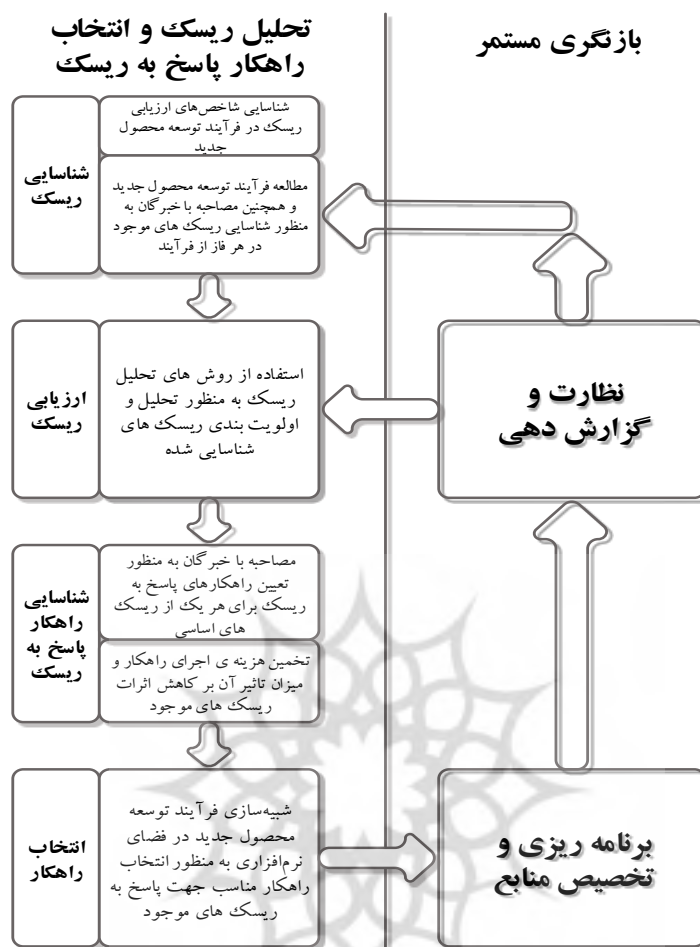
**استخراج مدل نهایی.** این بخش، برای اجرای گام هفتم روش فراترکیب، یعنی «ارائه مدل نهایی» ارائه شده است. حال با توجه به نقاط قوت و ضعف عنوان شده و همچنین مراحل مرور شده در مدل‌های ۱۸ گانه، مراحل مدل پیشنهادی در این پژوهش در جدول ۸ معرفی شده است. مراحل معرفی شده در این جدول با توجه به فصل مشترک مراحل عنوان شده در مطالعات پیشین انتخاب شده‌اند و همچنین در ساختاردهی و انتخاب این مراحل به نقاط قوت و ضعف مدل‌های مرور شده نیز دقت شده و تا حد ممکن سعی شده است تا مدل پیشنهادی در بردارنده نقاط قوت مدل‌های ۱۸ گانه و عاری از نقاط ضعف آن‌ها باشد.

جدول ۸. مدل نهایی و گام‌ها و زیر گام‌های مدنظر گرفته شده جهت مدیریت ریسک در این پژوهش

| گام‌ها                       | زیر گام‌ها  |
|------------------------------|---|
| ۱- شناسایی ریسک              | ۱- ارائه فهرستی از مقاصد و اهداف پروژه  |
|                              | ۲- شناسایی مهم‌ترین فعالیت‌ها   |
|                              | ۲- شناسایی شاخص‌های لازم جهت مدیریت ریسک  |
|                              | ۳- مصاحبه با تمامی ذینفعان اصلی مرتبط با فرآیند تحت بررسی   |
|                              | ۴- تهیه فهرستی از ریسک‌های بالقوه   |
|                              | ۵- تعیین مهم‌ترین ریسک‌ها از فهرست گام قبلی   |
|                              | ۶- اثبات عدم امکان حذف ریسک‌های تعیین شده   |
| ۲- ارزیابی ریسک              | ۷- ارائه مهم‌ترین ریسک‌های موجود در فرآیند تحت بررسی  |
|                              | ۱- تعیین فهرستی از زمینه‌سازهای ریسک‌های بالقوه برای محصولات با چرخش سریع تقاضا و پاسخ به نیازهای سریع بازار      |
|                              | ۲- تعیین فهرستی از عواقب ناشی از وقوع ریسک  |
|                              | ۳- تعیین اولویت رسیدگی به ریسک‌های شناسایی شده براساس موارد فهرست شده   |
| ۳- ارائه راهکار پاسخ به ریسک | ۴- جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ریسک با کلیه پارامترهای فرآیندی، نیروی انسانی، ساختاری برای تحلیل‌های بعدی           |
|                              | ۱- مصاحبه با خبرگان جهت استخراج راه‌کارهای احتمالی برای پاسخ به ریسک‌های شناسایی شده با تاکید بر سرعت عرضه        |
|                              | ۲- تهیه فهرستی از راه‌کارهای احتمالی برای ریسک‌های شناسایی شده  |
|                              | ۳- تهیه سناریوهای اجرایی در شبیه‌سازی   |
|                              | ۴- شبیه‌سازی فرآیند توسعه محصول جدید  |
| ۴- برنامه‌ریزی و تخصیص منابع | ۵- تعیین بهترین راه‌کار پاسخ به هر ریسک با توجه به زمینه‌سازها و همچنین عواقب احتمالی ریسک                        |
|                              | ۱- تعیین نیازمندی‌های هریک از راه‌کارها برای پاسخ به ریسک   |
| ۵- نظارت و گزارش‌دهی         | ۲- تخصیص منابع جهت اجرای راه‌کارها با توجه به میزان اهمیت اجرایی هر راه‌کار بر اساس درجه اولویت رسیدگی به هر ریسک |
|                              | ۱- بررسی اثربخشی راه‌کار به کار گرفته شده برای پاسخ به ریسک   |
|                              | ۲- بررسی تأثیر کلی راه‌کارهای به کار گرفته شده بر موقعیت  |
|                              | ۳- ارائه گزارش اثربخشی راه‌کارهای پاسخ به ریسک با در نظر گرفتن تحلیل لحظه‌ای داده‌ها                              |
| ۶- فیدبک (بازخور)            | ۴- ارائه گزارش میزان درستی ارزیابی ریسک‌ها از نظر درجه اهمیت با سرعت بالا   |
|                              | بازنگری نتایج ثبت شده در مراحل مختلف و تحلیل میزان دستیابی به هدف   |
|                              | تعیین عوامل جدید مورد نیاز برای جمع‌آوری داده در مراحل بعدی   |
|                              | اعمال تغییرات لازم در مراحل شناسایی و ارزیابی ریسک در دفعات اجرایی بعدی   |

با توجه به مراحل انتخابی در مدل پیشنهادی، می‌توان نوآوری این مدل را در بیان دقیق گام‌های اجرایی فرآیند ریسک و همچنین تمرکز بر بهبود مسیر تعیین راهکار پاسخ به ریسک اشاره کرد. بر این اساس با توجه به شباهت ساختاری مدل پیشنهادی و فرآیند مدیریت ریسک در رویکرد PRINCE2 می‌توان مدل پیشنهادی در این پژوهش را به نوعی شکلی توسعه یافته از مدیریت ریسک در رویکرد

PRINCE2 نام برد و همچنین نگاه همه‌جانبه در فرآیند ارزیابی ریسک در مدل پیشنهادی از چارچوب کوزو وام گرفته شده است. بیان دقیق گام‌های این مرحله نوآوری در این پژوهش به شمار می‌آید. شکل ۲، مدل پیشنهادی را نشان می‌دهد.

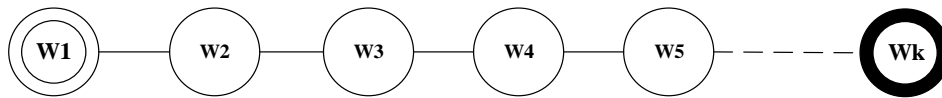


شکل ۲. مدل پیشنهادی مدیریت ریسک در این پژوهش (مدل مفهومی)

گام‌ها و زیرگام‌های مدنظر گرفته شده در این پژوهش. در این پژوهش با توجه به موارد ذکر شده در بخش‌های پیشین مراحل و گام‌های انتخابی جهت بکارگیری مدیریت ریسک به شرح زیر مطابق شکل ۳ ارائه شده است.

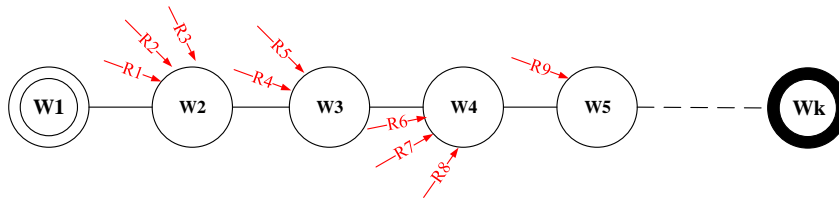
(۱) **شناسایی ریسک.** برای پیاده‌سازی فرآیند مدیریت ریسک ابتدا باید شاخص‌های مورد نظر شناسایی شوند. لذا ابتدا از مطالعات پیشین، استانداردهای موجود در زمینه‌های مرتبط با مدیریت ریسک در فرآیندهای توسعه محصول جدید و مصاحبه با خبرگان (کارشناسان، مهندسان و مدیران شرکت تحت بررسی) استخراج شده و در نهایت فهرست نهایی شاخص‌های ارزیابی ریسک در فرآیند توسعه محصول جدید با رویکرد تولید محصولات تند گردش حاصل می‌شود. سپس با تحلیل روایی، فهرست نهایی شاخص‌ها (شاخص‌های نهایی ارزیابی ریسک در فرآیند توسعه محصول جدید) بدست می‌آید.

(۲) **شناسایی و ارزیابی ریسک‌ها.** با فرض اینکه شکل زیر تصویری از یک فرآیند توسعه محصول است؛ بلوک‌های این فرآیند نشانگر هر فعالیت در فرآیند بوده و فعالیت k ام با Wk نشان داده می‌شود. پس از شناسایی شاخص‌های ارزیابی ریسک، ریسک‌های فرآیند NPD با توجه به این شاخص‌ها تعیین خواهند شد. بدین منظور باید با خبرگان این حوزه مصاحبه شده و از روش یا روش‌شناسی‌های متناسب با این امر نیز بهره گرفته شود.



شکل ۳. یک تداعی از فعالیت‌های فرآیند توسعه محصول جدید

در شکل زیر  $R_j$  نشان‌دهنده ریسک زُام است که بر فرآیند توسعه محصول جدید واقع می‌شود.



شکل ۴. یک تداعی از تعیین ریسک‌های واقع بر فرآیند توسعه محصول جدید

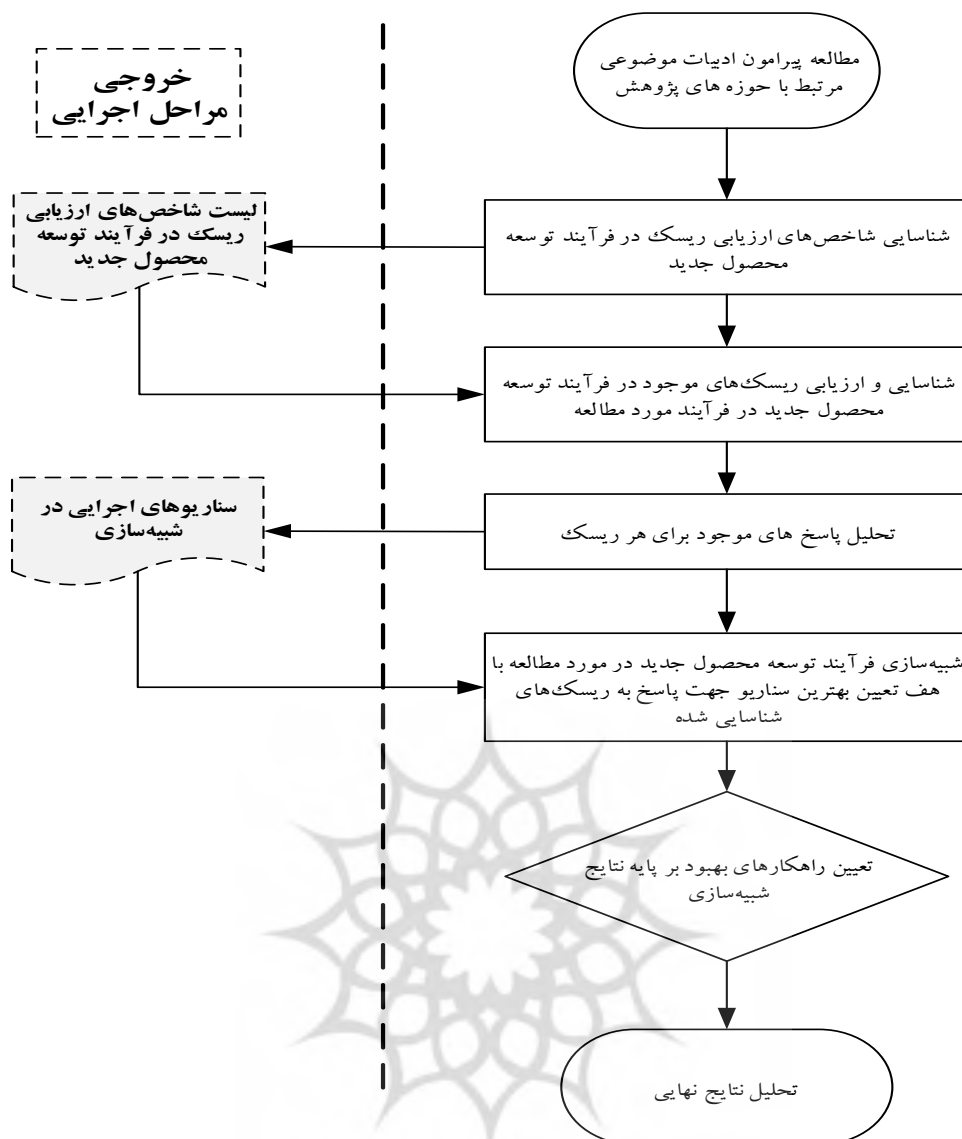
بعد از شناسایی ریسک‌های موجود در فرآیند، این ریسک‌ها ارزیابی شده و ریسک‌های پرخطر و اولویت‌دار شناسایی می‌شوند.

**۳) تعیین راهکارهای پاسخ به ریسک و تحلیل آن‌ها.** با شناسایی ریسک‌های اولویت‌دار از طریق مصاحبه با خبرگان، پاسخ‌های احتمالی برای این ریسک‌ها نیز تعیین می‌شود. این پاسخ‌ها با توجه به چهار رویکرد اصلی پاسخ به ریسک تعیین می‌شوند؛ این چهار رویکرد عبارتند از: اجتناب از ریسک - کاهش ریسک - انتقال ریسک - قبول ریسک.

پاسخ به هر ریسک بر اساس ماهیت هر ریسک تعیین شده و تأثیرات هر پاسخ بر فرآیند با استفاده از شبیه‌سازی پیشامدهای فرآیندهای توسعه محصول جدید انجام می‌شود.

**۴) انتخاب راهکارهای بهبود.** بر اساس نتایج حاصل از مراحل پیشین، راهکارهای بهبود در فرآیند توسعه محصول جدید تشریح می‌شود. در این مرحله با استفاده از نرم‌افزار مناسب جهت شبیه‌سازی، فرآیند مورد مطالعه شبیه‌سازی و با در نظر گرفتن ریسک‌های احتمالی واقع بر فرآیند، راه کارهای پاسخ به ریسک با هدف تعیین بهترین راهکار تعیین می‌شود.

**۵) جمع‌بندی و پیشنهاد.** در این مرحله جمع‌بندی یافته‌ها ارائه شده و پیشنهادهای سیاستی و کاربردی جهت پیاده‌سازی گام‌های ۴، ۵ و ۶ می‌تواند ارائه شود.



شکل ۵. نمای شماتیک مراحل اجرایی انجام پژوهش

### اعتبارسنجی مدل پیشنهادی.

دو معیار عمده برای آزمون صحت و خوب بودن سنجها، روایی و پایایی است. سنجش روایی در این تحقیق، نخست از طریق ارزیابی دقیق و گسترده پیشینه تحقیق انجام شد. سپس مؤلفه ها و شاخص های بدست آمده مورد نظرسنجی خبرگان این حوزه قرار گرفت و تأیید نهایی صورت پذیرفت.

**جامعه آماری و ابزار گردآوری داده ها.** از آنجا که هدف اصلی این پژوهش شبیه سازی یک فرآیند توسعه محصول جدید است و در آن هیچ نوع فرضیه ای وجود ندارد که اثبات شده و بر اساس آن نتایج به جامعه مورد نظر تعمیم داده شود، لذا جامعه آماری و نمونه آماری در این تحقیق به مفهوم عام وجود ندارد. در جریان گردآوری داده ها و اطلاعات مورد نیاز، تا حد ممکن با تمامی خبرگان در دسترس، چه در محیط دانشگاهی و چه در شرکت مورد مطالعه ارتباط برقرار شد. مرحله نخست به استخراج شاخص های ارزیابی ریسک و سپس مصاحبه با خبرگان با هدف شناسایی و تحلیل ریسک در فرآیند توسعه محصول پرداخته و ابزار گردآوری داده در آن پرسشنامه و مصاحبه است.



**تعیین شاخص‌های ارزیابی ریسک.** در این جریان دو مرتبه از پرسشنامه و دو مرتبه نیز از مصاحبه استفاده شده است. پرسشنامه نخست با هدف تحلیل روایی محتوای شاخص‌های ارزیابی ریسک در فرآیند توسعه محصول جدید مورد مطالعه طراحی و توزیع گردید. پرسشنامه دوم ارزیابی ریسک‌های مرتبط با فرآیند توسعه محصول جدید مورد مطالعه طراحی و توزیع گردید. همچنین جهت جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز دیگر، از دو سری مصاحبه نیز استفاده شده است. سری نخست مصاحبه‌ها با هدف شناسایی ریسک‌های موجود در فرآیند توسعه محصول جدید انجام شد. سری دوم مصاحبه‌ها نیز با هدف تعیین راهکارهای پاسخ به هر یک از ریسک‌های اولویت‌دار انجام شد. در نتیجه مطالعات و بررسی‌های انجام شده، مجموعاً شش فهرست از معیارهای ارزیابی ریسک در یک فرآیند توسعه محصول جدید تهیه شد. با تجمیع این فهرست‌ها و حذف معیارهای تکراری، در نهایت فهرست نهایی معیارهای ارزیابی ریسک در فرآیند توسعه محصول جدید بدست آمد.

پس از رسیدن به فهرست نهایی شاخص‌ها، به منظور غربالگری نهایی و به نوعی پالایش معیارهای جمع‌آوری شده، از تحلیل روایی محتوا<sup>۱</sup> CVA و شاخص روایی محتوا<sup>۲</sup> CVI استفاده شده است. در این جریان پرسشنامه‌ای طراحی شده و در اختیار متخصصین، مدیران و آگاهان موضوع قرار گرفت. هدف از این پرسشنامه تحلیل روایی محتوای گویه‌های مرتبط با ارزیابی ریسک در فرآیند توسعه محصول جدید بود.

در نهایت با استفاده از پرسشنامه‌ها، با هدف غربالگری این معیارها و تعیین فهرست نهایی معیارهای ارزیابی ریسک در فرآیند توسعه محصول جدید، لیست نهایی جهت به کارگیری در جریان ارزیابی ریسک در فرآیند توسعه محصول جدید بدست آمده است.

جدول ۹. فهرست معیارهای ارزیابی ریسک حاصل از تحلیل روایی محتوا

| وضعیت                    | CVI      | نشانگر | معیارهای ارزیابی ریسک   |
|--------------------------|----------|--------|---|
| گویه نیازمند بازنگری است | 0.78125  | C1     | هزینه‌هایی که وقوع ریسک بر فرآیند وارد می‌کند                       |
| گویه نیازمند بازنگری است | 0.776786 | C2     | تاخیر زمانی واقع شده در فرآیند ناشی از وقوع ریسک                    |
| گویه نیازمند بازنگری است | 0.71875  | C3     | میزان تأثیری که وقوع ریسک در تنزیل ریسک کیفیت در فرآیند خواهد گذاشت |
| غیر قابل قبول            | 0.611607 | C4     | ارتباط ریسک با بخش بعدی و قبلی خود در فرآیند توسعه محصول جدید       |
| گویه نیازمند بازنگری است | 0.732143 | C5     | شدت وقوع ریسک   |
| گویه مورد قبول است       | 0.830357 | C6     | قابلیت شناسایی ریسک   |
| گویه مورد قبول است       | 0.816964 | C7     | احتمال وقوع ریسک  |
| غیر قابل قبول            | 0.616071 | C8     | وابسته بودن نتیجه کل فرآیند به وقوع یا عدم وقوع ریسک                |
| غیر قابل قبول            | 0.602679 | C9     | وابستگی اعتبار فرآیند به وقوع آن ریسک                               |
| گویه مورد قبول است       | 0.821429 | C10    | سابقه وقوع ریسک در گذشته  |
| غیر قابل قبول            | 0.660714 | C11    | توانایی واحد فنی در مهار ریسک مورد نظر                              |
| غیر قابل قبول            | 0.625    | C12    | توانایی واحد فنی در شناسایی ریسک مورد نظر                           |

با توجه به نتایج بدست آمده از پرسشنامه‌های توزیع شده، معیارهای مورد قبول، غیرقابل قبول و یا نیازمند بازنگری شناسایی شدند. با هدف انجام بازنگری‌های لازم در خصوص گویه‌ها، یک جلسه مصاحبه گروهی با جمعی از متخصصان سازمان مورد مطالعه برگزار شد و فهرست نهایی بدست آمد. بدیهی است از نظر تصمیم گیرندگان، تمامی معیارها دارای وزن یکسان نبوده و به همین دلیل لازم است وزن هر یک با استفاده از یکی از روش‌های وزن‌دهی محاسبه شود. بدین منظور، در این پژوهش با استفاده از روش بهترین-بدترین<sup>۳</sup> وزن هر یک

1. Content Validity Analysis  
2. Content Validity Index  
3. Best Worst Method

از معیارها محاسبه شده است. در نهایت پس از تشکیل مدل ریاضی و حل آن در فضای نرم افزار اکسل، وزن های مربوط به معیارها از نظر هریک از پاسخ دهندگان محاسبه شده و در نهایت با محاسبه میانگین این وزن ها، وزن نهایی محاسبه شده است.

جدول ۱۰. فهرست نهایی معیارهای ارزیابی ریسک و وزن نهایی محاسبه شده هر یک در فرآیند توسعه محصول

| وزن نهایی | نشانگر | معیارهای ارزیابی ریسک    | نشانگر |
|-----------|--------|--------------------------|--------|
| 0.416326  | W1     | قابلیت تشخیص ریسک        | C1     |
| 0.068751  | W2     | احتمال وقوع ریسک         | C2     |
| 0.099688  | W3     | سابقه وقوع ریسک در گذشته | C3     |
| 0.244986  | W4     | هزینه محتمل              | C4     |
| 0.046549  | W5     | تأخیر زمانی محتمل        | C5     |
| 0.1237    | W6     | تنزیل کیفیت محتمل        | C6     |

**فرآیند توسعه محصول تند گردش در شرکت گلرنگ.** کالاهای تند گردش به سرعت در بازار فروخته و مصرف می شوند. این کالاها با طول عمر کوتاه، تقاضای بالا و مصرف روزانه، قیمت پایین، تنوع بالا، حاشیه سود کم و نیاز به توزیع گسترده از اهمیت زیادی در بازاریابی برخوردار است. این کالاها اغلب خریداری می شوند، به سرعت مصرف می شوند، و در مقادیر زیاد فروخته می شوند. همچنین، وقتی در قفسه فروشگاه هستند، با وجود قیمت کم، گردش مالی بالایی دارند. فرآیند انتخاب شده گلرنگ، فرآیند توسعه محصولات جدید در رسته ادویه جات است.

ادویه ها به سرعت در شرایط نامناسب می توانند با رطوبت محیطی یا گرما فاسد شوند، یا به دلیل قرار گرفتن در کنار ادویه های دیگر عطر خود را از دست بدهند. در ادویه های ترکیبی، درصد میزان استفاده از هر یک نیز بسیار مهم است. فرآیند توسعه محصول جدید در گروه محصولات غذایی و رسته ادویه را بر پایه مصاحبه های انجام شده با کارشناسان سازمان مورد مطالعه و همچنین مطالعه منابع مرتبط میتوان در یک فرآیند شش مرحله ای به شرح شکل ۶ معرفی کرد:



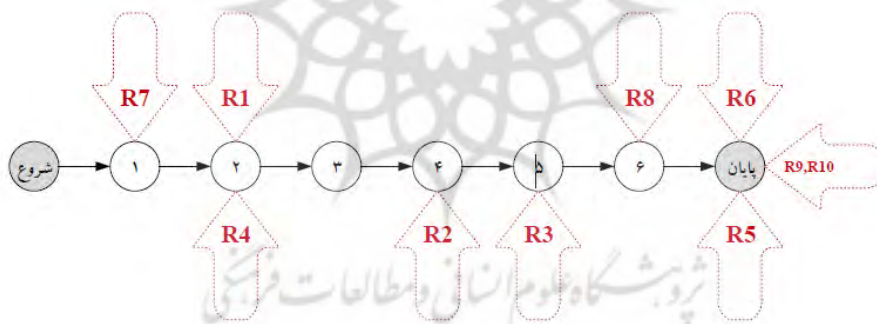
شکل ۶. فرآیند توسعه محصول جدید ادویه جات در سازمان مورد مطالعه

شناسایی و ارزیابی ریسک های موجود در فرآیند تحت بررسی. نتایج حاصل از مصاحبه های انجام شده به منظور شناسایی ریسک های موجود در فرآیند، تعیین و در نهایت تحلیل شده و پس از حذف موارد تکراری در شناسایی ریسک، فهرست نهایی ریسک های وارد بر فرآیند توسعه محصول جدید در گروه محصولات غذایی و رسته ادویه جات بدست آمد که در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۱۱. فهرست ریسک‌های شناسایی شده و تعیین اولویت آنها در فرآیند توسعه محصول جدید تحت بررسی

| رتبه | شاخص مقایسه‌ای | ریسک   | نشانه‌گر |
|------|----------------|--|----------|
| ۳    | 0.52556        | تهیه ادویه‌های متفاوت متناسب با ذائقه مشتریان بالقوه در بازار هدف  | R1       |
| ۱    | 0.530967       | نامناسب بودن بسته‌بندی و تأثیر منفی آن بر فروش   | R2       |
| ۲    | 0.527394       | تعیین قیمت نامناسب ناراضی مشتریان از قیمت  | R3       |
| ۵    | 0.505071       | هزینه‌های بالای استفاده از مواد اولیه و تجهیزات تا پیش از فرآیند دستور ساخت                              | R4       |
| ۹    | 0.487677       | ورود کالای جایگزین با قیمت کمتر به بازار پیش از معرفی محصول  | R5       |
| ۴    | 0.51174        | طولانی شدن فرآیند توسعه محصول به دلیل وابستگی به آزمایش‌های آزمایشگاهی متناسب با ذائقه مشتریان           | R6       |
| ۷    | 0.499929       | انتخاب نادرست بازار هدف  | R7       |
| ۸    | 0.490779       | توزیع نامتوازن محصول به بازار به دلیل انتخاب نادرست کانال توزیع  | R8       |
| ۶    | 0.501159       | بروز برخی حساسیت‌ها در میان مشتریان به خاطر وجود برخی مواد خاص نگهدارنده در فرآیند تولید و سختی حذف آنها | R9       |
| ۱۰   | 0.482644       | عدم پذیرش محصول در بازار به طور کلی  | R10      |

جایگاه هر یک از ریسک‌های شناسایی شده با توجه به گام‌های فرآیند تحت بررسی در شکل ۷ نمایش داده شده است.



شکل ۷. جایگاه ریسک‌های شناسایی شده در فرآیند توسعه محصول جدید

تعیین راهکار برای پاسخ به ریسک‌های اولویت‌دار. تأثیرات احتمالی هر یک از سه ریسک با اولویت بالا در فرآیند تحت توجه به دو شاخص هزینه و زمان بررسی شد. پس از انجام مصاحبه با کارشناسان فرآیند توسعه محصول جدید تحت بررسی، و راهکارها طبق جدول ۱۲ برای هر یک از ریسک‌های اولویت‌دار شناسایی شد:

جدول ۱۲. راهکار پاسخ به ریسک‌های شناسایی شده

| نشانهگر | ریسک   | راه کار جهت پاسخ   |
|---------|--|--|
| R2      | نامناسب بودن بسته‌بندی و تأثیر منفی آن بر فروش             | A1- ارائه محصول دوم با بسته‌بندی دوم و نام تجاری متفاوت به طور موازی با محصول اول برای کسب بازار<br>A2- برگزاری جلسات گروه‌های متمرکز با هدف ارزیابی بسته‌بندی پیش از توزیع نهایی محصول<br>A3- توزیع آزمایشی محصول تنها در منطقه‌ای محدود و دریافت بازخور و تصمیم‌گیری |
| R3      | تعیین قیمت نامناسب ناراضی مشتریان از قیمت                  | A4- توزیع آزمایشی محصول تنها در منطقه‌ای محدود و دریافت بازخور و تصمیم‌گیری  |
| R1      | تهیه ادویه‌های متفاوت با ضائقه مشتریان بالقوه در بازار هدف | A5- برگزاری جلسات گروه‌های متمرکز با هدف ارزیابی سطح کیفی محصول<br>A6- ارسال نمونه به افراد تصادفی و دریافت بازخور   |

برای این سناریو، راهکارهای A1، A2 و A3 انتخاب شدند. دلیل انتخاب ترکیب سه‌تایی راهکارها، پاسخ به تمامی ریسک‌های اولویت‌دار بوده و معیار بعدی در انتخاب راهکارها در این سناریو، حداکثر بودن تأثیر آنها در کنترل ریسک بوده است. این موارد از یک محصول به محصول دیگر متفاوت است در ضمن در شرایط مختلف بازار نیز ممکن است راهکار انتخابی متفاوت باشد. مثلاً مدیریت ریسک ادویه زنجبیل و فلفل در دروزان کرونا به دلیل نیاز بیشتر با ایام غیر کرونا متفاوت است. ضمناً نوآوری در ارائه ادویه‌جات بصورت ترکیبی و آماده برای تنوع مختلف مواد غذایی در مناطق جغرافیایی مختلف نیز از این نمونه است. ثبت تجربه‌ها در هر مرحله و ایجاد داده‌های حجیم<sup>۱</sup> می‌تواند به توسعه و کنترل مدیریت ریسک در شرکت کمک کند.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

شرایط اقتصادی و رقابت‌های جهانی و تغییرات مداوم محصولات و ترجیحات مصرف‌کننده، نیاز شرکت‌ها را به فرآیندهای توسعه محصول به یک ضرورت تبدیل کرده است. از طرفی، در تحقیقات اخیر، به نقش ریسک و مدیریت ریسک در فرآیند توسعه محصول جدید بیش از پیش تأکید شده است. مدیریت ریسک در واقع یک مسیر نظام‌مند برای تعیین، ارزیابی و کنترل و تعدیل ریسک است. به بیان دیگر، استفاده از مفاهیم مدیریت ریسک در فرآیند توسعه محصول جدید می‌تواند زمینه‌ساز ارتقاء عملکرد سازمان باشد.

پژوهش حاضر، راه‌کار فراترکیب جدیدی به منظور بهبود فرآیند توسعه محصول جدید مبتنی بر مدیریت ریسک محصولات تند گردش ارائه می‌کند. لذا در راستای تحقق این هدف، ابتدا مفاهیم فرآیند توسعه محصول جدید و محصولات تند گردش تعریف و به بیان مسئله و تأکید بر نیاز استفاده از مدیریت ریسک در این حوزه پرداخته شد. سپس با بررسی منابع موجود و حذف موارد مشابه، تنها ۱۸ مدل در زمینه مدیریت ریسک یافت و به تفصیل بررسی شد. نتایج نشان داد، اولاً هیچ‌کدام از آنها ۵ مرحله مدیریت ریسک را پوشش ندادند. پس از آن با استفاده از فراترکیب مدل مدیریت ریسک نوینی استخراج و نحوه پیاده‌سازی مراحل، گام‌ها و زیرگام‌های مدل معرفی شد. مورد دوم اینکه حلقه بازخورد به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل در ارتباط با محصولات تند گردش به شمار می‌رود، زیرا عدم توجه به بازخورد و اصلاح روند توسعه، محصول را از گردونه رقابت خارج می‌کند. از آنجا که مطابق جدول شماره ۷ این تحقیق، ترکیب مؤلفه‌های هم‌ارز در مدل‌های مشابه معرفی شده است؛ نیازی به مرور مجدد آنها نیست و همین امر ارتباط این مدل با مدل‌های پیشین را نشان می‌دهد.

همچنین بر پایه مدل معرفی شده و به منظور تشریح مراحل اجرایی انجام این روش، در شکل ۱ و ۲ در قالب یک شکل و فلوجارت، مدل مفهومی پیشنهادی و مراحل آن تشریح شد.

همانطور که گفته شد، هدف از این پژوهش، ارائه راه‌کارهای بهبود فرآیند توسعه محصول جدید مبتنی بر مدیریت ریسک است. اکثر مدل‌های مرور شده عموماً به مرحله‌ی انتخاب راهکار پاسخ به ریسک توجه ویژه‌ای داشته و از این مرحله به عنوان یکی از مهم‌ترین مراحل فرآیند مدیریت ریسک نام برده‌اند. علاوه بر این از جمله دیگر ویژگی‌های مدل‌های مرور شده، نگاه بازگشتی به مدیریت ریسک و همچنین تقسیم‌بندی مناسب و جدا کردن مسائل نظارتی و مدیریتی ریسک از فرآیند‌های عملیاتی آن است، که این موارد برای پروژه‌هایی توسعه محصول جدید با محصولات تند گردش که بایستی دقت عمل و سرعت در هر فاز بسیار بالا باشد مناسب است. خبرگان تأکید داشتند در محصولات تند گردش باید مدیریت ریسک و مدیریت نظارت و ارزیابی ریسک از هم مستقل باشند. زیرا به دلیل سرعت فساد محصولات تند گردش، فرصت از دست رفته زیان‌های جبران ناپذیری دارد و سرعت اهمیت ویژه‌ای در مدیریت ریسک محصولات تند گردش دارد. در ریسک محصولات تند گردش، عامل انسانی توانمند و با سرعت عمل بالا، متولی فرآیند، تشخیص عوامل جدید و اضافه کردن آنها به فرآیند جمع‌آوری و تحلیل داده و داشبورد مدیریتی در مدیریت و نظارت ریسک نقش به‌سزایی دارد. در صورت وجود این اطلاعات بصورت گسترده می‌توان با استفاده از روش‌های یادگیری ماشین و هوش مصنوعی به نتایج بهتری در بازار رقابت دست یافت.

در مدل‌های معرفی شده برای مدیریت ریسک، مدلی که دارای جامعیت باشد وجود ندارد، لذا در این تحقیق، با ترکیب مؤلفه‌های هم‌ارز در مدل‌های بررسی شده و با در نظر گرفتن نقاط قوت و ضعف هر یک از مدل‌ها، و با استفاده از الگوی هفت مرحله‌ای ساندلوسکی و باروسو، مدلی مناسب‌تر با استفاده از روش فراترکیب ارائه شد که علاوه بر داشتن نقاط قوت، نواقص مدل‌های موجود در آن کمتر باشد. با توجه به مراحل انتخابی در مدل پیشنهادی، می‌توان نوآوری این مدل را در بیان دقیق گام‌های اجرایی فرآیند ریسک و همچنین تمرکز بر بهبود مسیر تعیین راهکار پاسخ به ریسک اشاره کرد. بر این اساس، با توجه به شباهت ساختاری مدل پیشنهادی می‌توان مدل پیشنهادی در این پژوهش را به نوعی شکلی توسعه یافته از مدیریت ریسک در رویکرد PRINCE2 نام برد و همچنین نگاه همه‌جانبه در فرآیند ارزیابی ریسک در مدل پیشنهادی از چارچوب کوزو وام گرفته شده است. بیان دقیق گام‌های این مرحله نوآوری در این پژوهش به شمار می‌آید.

در این مقاله الگوی فرآیند مدیریت ریسک ارائه شد. از آنجا که اطلاعات آن با استفاده از مدل‌های موجود و مبتنی بر روش فراترکیب استخراج شد و سپس با نظر خبرگان حوزه مدیریت ریسک و متخصصین حوزه محصولات تند مصرف بررسی و تکمیل شد. هم از منظر ادبیات و هم از منظر روش از اعتبار کافی برخوردار است. این مقاله الگوی فرآیندی ارائه کرده است، ولی در مقالات موجود چنین الگویی یافت نشد. تنها مقاله موجود، حاصل پیمایشی تجربی از ابزارهای مدیریت ریسک در تنها ۴ مرحله مدیریت ریسک است که در کشور افریقای جنوبی انجام شده است. این مقاله به فرآیندها و ارتباط آنها توجه نداشته است و فقط ابزارها را معرفی کرده است. لذا موارد زیر برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود:

(۱) از ابزارهای معرفی شده در مقاله ذکر شده برای محصولات تند گردش [۳۵] به عنوان نمونه اولیه و تکمیل آن با ابزارهای موجود در ایران برای یک مطالعه تجربی عمیق‌تر در این حوزه استفاده شود.

(۲) این چارچوب در ادامه می‌تواند بایکارگیری آن در مطالعات موردی در داخل کشور مورد ارزیابی مجدد قرار گیرد.

(۳) در تحقیقات آتی، شکاف عدم قابلیت تحلیل فراداده‌های پیچیده ریسک توسط مدل‌های موجود، بررسی شود.

(۴) نحوه کارکرد و اجرای مدل ارائه شده در شرایط خاص مانند پاندمی‌ها بررسی شود.

مهم‌ترین محدودیت پژوهش حاضر، عدم امکان پیاده‌سازی کامل آن به دلیل زمان و منابع محدود برای اجرای یک پایان‌نامه تحصیلی است. با اجرا و بررسی تمام جزئیات روش پیشنهادی می‌تواند مدل دقیق‌تر و قابل استفاده‌تر باشد. این محدودیت در تحقیق حاضر با بهره‌گیری از نظرات خبرگان به حداقل رسیده است. همچنین، پیاده‌سازی و اجرا در سه فاز شناسایی ریسک، ارزیابی ریسک و پاسخ به ریسک نیز می‌تواند مبنای پژوهش‌های آتی قرار گیرد.

**تعارض منافع.** برای ارائه مطالب و نگارش این مقاله هیچ گونه کمک مالی از هیچ فرد، نهاد و سازمانی دریافت نشده است و نتایج و دستاوردهای این مقاله به نفع یا ضرر سازمان یا فردی خاص نخواهد بود. حضور نویسندگان در این پژوهش به عنوان شاهدی بی طرف ولی متخصص بوده است و نویسندگان هیچ گونه تعارض منافی ندارند.

## منابع

1. Al Hazza, M. H., Nasir, N. B. M., Bourini, I., Hazza, Z. M., Sidek, A. A., & Ali, M. Y. (2023). Investigation Study on Risk Management Practices in Adding Value to the New Product Development. *Proceeding of 5th International Conference on Advances in Manufacturing and Materials Engineering: ICAMME 2022*, 9—10 August, Kuala Lumpur, Malaysia,
2. Azar, A., Ghaidar Kheljani, J., & Hashemi Majoumerd, S. M. (2016). Designing and selecting the optimal design in terms of risks in new product development. *Industrial Management Journal*, 8(1), 1-22. (In persian).
3. Azar, A., Gheydar Kheljani, J., & Hashemi Majoumerd, S. M. (2015). Developing a Model for Assessment of Conceptual Design Alternatives in New Complex Defense Products Development Projects with Considering Continuity and Interaction of Risks. *Journal of Management Improvement*, 9(3), 53-82. (In persian).
4. Bahrami, M. R., Hashemzadeh, G. R., Shahmansouri, A., & Fathi Hefeshjani, K. (2023). Analyzing Effective Components in Industry 4.0 Readiness Assessments. *Journal of Industrial Management Perspective*, 13(2), 267-297. (In persian).
5. Bastchen, G., Silva, F., & Borsato, M. (2018). Risk management analysis in the product development process. *Procedia Manufacturing*, 17, 507-514.
6. Britain, G. (2002). *Management of risk: guidance for practitioners*. The Stationery Office.
7. Brown, A., & Mierzwicki, T. (2004). Risk metric for multi-objective design of naval ships. *Naval Engineers Journal*, 116(2), 55-72.
8. Burke, R. (2013). Project management: planning and control techniques. *New Jersey, USA*, 26.
9. Chang, K. L. (2013). Combined MCDM approaches for century old Taiwanese food firm new product development project selection. *British Food Journal*, 115(8), 1197-1210.
10. Chapman, C. (1997). Project risk analysis and management—PRAM the generic process. *International Journal of Project Management*, 15(5), 273-281.
11. Chauhan, A. S., Nepal, B., Soni, G., & Rathore, A. P. S. (2018). Examining the state of risk management research in new product development process. *Engineering Management Journal*, 30(2), 85-97.
12. Chiang, T.A., & Che, Z. (2010). A fuzzy robust evaluation model for selecting and ranking NPD projects using Bayesian belief network and weight-restricted DEA. *Expert Systems with Applications*, 37(11), 7408-7418.
13. Choi, H.G., & Ahn, J. (2010). Risk analysis models and risk degree determination in new product development: A case study. *Journal of Engineering and Technology Management*, 27(1-2), 110-124.
14. Cooper, D. (2004). The Australian and New Zealand standard on risk management, AS/NZS 4360: 2004. *Tutorial Notes: Broadleaf Capital International Pty Ltd*, 128-151.
15. Cooper, R. G. (1979). The dimensions of industrial new product success and failure. *Journal of marketing*, 43(3), 93-103.
16. Dost, F., Phieler, U., Haenlein, M., & Libai, B. (2019). Seeding as part of the marketing mix: word-of-mouth program interactions for fast-moving consumer goods. *Journal of marketing*, 83(2), 62-81.
17. Dubihlela, J., Chakabva, O., & Tengeh, R. (2021). A risk management framework for fast moving consumer goods retailers in South Africa. *FORCE: Focus on Research in Contemporary Economics*, 2(1), 4-40.
18. Dubihlela, J., & Gwaka, L. T. (2020). Disruptive changes and emerging risks within internal auditing profession: A review from South Africa. *Acta Universitatis Danubius. Economica*, 16(3).
19. Fairley, R. (1994). Risk management for software projects. *IEEE software*, 11(3), 57-67.
20. Fekri, R. (2019). A Method for Identifying and Ranking the Risks of the New Product Development Process in the Iranian Automotive Industry Using the Method Combined ANP-DEMATEL. *Journal of Growth and Technology*, 15(59), 9-18. (In persian).
21. Gmelin, H., & Seuring, S. (2014). Achieving sustainable new product development by integrating product life-cycle management capabilities. *International Journal of Production Economics*, 154, 166-177.
22. Morris, P. W. (2001). Updating the project management bodies of knowledge. *Project Management Journal*, 32(3), 21-30.
23. Hashemi, G. M., Mirza Ramazani, A., Nasirian, SMM (2017). Identify the technological risks of the new product development process and prioritize it with the Network Analysis Process (ANP). *Journal of Growth and Technology*, 14(53), 58-75. (In persian).

24. Samani, A., & Saghafi, F. (2024). A hybrid model of implementing a smart production factory within the Industry 4.0 framework. *Journal of Modelling in Management*, 19(1), 215-239.
25. Hendijani, R., & Norouzi, M. (2023). The Effect of Supply Chain Integration on Firm Performance with the Mediating Role of Supply Chain Resilience during COVID-19 Pandemic (Firms in the Food Industry in Tehran Province). *Journal of Industrial Management Perspective*, 13(3), 285-318. (In persian).
26. Hoskins, J. D., & Griffin, A. (2019). New product performance advantages for extending large, established fast moving consumer goods (FMCG) brands. *Journal of Product & Brand Management*, 28(7), 812-829.
27. ISO, P., & Guide, I. (2002). Risk Management. Vocabulary. Guidelines for Use in Standards. International Organization for Standardization, Geneva. <https://www.iso.org/standard/34998.html>
28. Jerrard, R. N., Barnes, N., & Reid, A. (2008). Design, risk and new product development in five small creative companies. *International Journal of Design*, 2(1).
29. Kahn, K. B., Castellion, G., & Griffin, A. (2013). *The PDMA handbook of new product development*. Wiley Online Library.
30. Kamakela, J. S., Callychurn, D., & Hurreeram, D. (2023). Assessing digital technology and analytics for risk management: Focus on Fast Moving Consumer Goods (FMCG) manufacturing firms in Mauritius. *Materials Today: Proceedings*. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2023.02.177>
31. Kayis, B., Arndt, G., Zhou, M., & Amornsawadwatana, S. (2007). A risk mitigation methodology for new product and process design in concurrent engineering projects. *CIRP annals*, 56(1), 167-170.
32. Kotler, P., Keller, K. L., Ang, S. H., Tan, C. T., & Leong, S. M. (2018). *Marketing management: an Asian perspective*. Pearson London.
33. Loch, C., & Kavadias, S. (2007). *Handbook of new product development management*. Routledge.
34. Ludvigsen, M. S., Hall, E. O., Meyer, G., Fegran, L., Aagaard, H., & Uhrenfeldt, L. (2016). Using Sandelowski and Barroso's meta-synthesis method in advancing qualitative evidence. *Qualitative health research*, 26(3), 320-329.
35. Makaleng, M. S. M., & Hove-Sibanda, P. (2022). Reverse Logistics Strategies and Their Effect on the Competitiveness of Fast-Moving Consumer Goods Firms in South Africa. *Logistics*, 6(3), 56.
36. Marmier, F., Deniaud, I. F., & Gourc, D. (2014). Strategic decision-making in NPD projects according to risk: Application to satellites design projects. *Computers in Industry*, 65(8), 1107-1114.
37. Mirza Ramazani, A., Golestan Hashemi, S. M., & Naserian, S. M. M. (2018). Proposed A Model for Management of Technological Risks in New Product Development with the approaches to the TRIZ. *Quarterly journal of Industrial Technology Development*, 16(32), 39-56. (In persian).
38. Moeller, R. R. (2011). *COSO enterprise risk management: establishing effective governance, risk, and compliance processes* (Vol. 560). John Wiley & Sons.
39. Mulcahy, R. (2003). *Risk Management: Tricks of the Trade® for Project Managers: a Course in a Book [trademark Symbol]*. RMC Pub.
40. Nezafati, N., & Sheikhattar, M. R. (2022). Modeling the Impact of the Covid-19 Risks on Global Supply Chains using Text Mining Methods: A Case Study of the Food Supply Chain. *Journal of Industrial Management Perspective*, 12(3), 141-172. (In persian).
41. Oehmen, J., Olechowski, A., Kenley, C. R., & Ben-Daya, M. (2014). Analysis of the effect of risk management practices on the performance of new product development programs. *Technovation*, 34(8), 441-453.
42. Pritchard, C. L., & PMP, P.-R. (2014). *Risk management: concepts and guidance*. CRC Press.
43. Raftery, J. (2003). *Risk analysis in project management*. Routledge.
44. Ramezani, M., Nasir, A., & Abdi, A. (2012). Risk Analysis of New Product Development Using Bayesian Networks. *New Marketing Research Journal*, 2(1), 185-202.
45. Rejda, G. E. (2011). *Principles of risk management and insurance*. Pearson Education India.
46. Rokneddini, S. A., Andalib Ardakani, D., Zare Ahmadabadi, H., & Hosseini Bamkan, S. M. (2023). Modeling the Enablers of Industry 4.0 in the Implementation of a Sustainable Supply Chain with fuzzy DEMATEL-ANP. *Journal of Industrial Management Perspective*, 13(1, Spring 2023), 141-172. (In persian).
47. Roy, G. G. (2004). A risk management framework for software engineering practice. 2004 Australian Software Engineering Conference. Proceedings.
48. Sandelowski, M., Docherty, S., & Emden, C. (1997). Qualitative metasynthesis: Issues and techniques. *Research in nursing & health*, 20(4), 365-371.
49. Seyedhosseini, S., Ahmadi, A. A., Fekri, R., & Fathian, M. (2010). Agile New product Dvelopment Model Using path Analysis Method for Iranian Auto Industries. *Industrial Engineering and production management*, 4(20), 77-89. (In persian).
50. Sharp, P. Reflection on a Knowledge Management (KM) Action Research Project through Written Notes.
51. Smith, P. G., & Merritt, G. M. (2020). *Proactive risk management: Controlling uncertainty in product development*. productivity press.

52. Tehrani, N. S., Javadizadeh, B., & Nadi, M. (2015). The relationship between customer knowledge management, customer relationship with organizational innovation and customer loyalty (case study: Consumers and manufacturers of protein industry in Isfahan province). *International Journal of Business and Management Invention*, 4(2), 59-67.
53. Tomanek, M., & Juricek, J. (2015). Project risk management model based on PRINCE2 and SCRUM frameworks. *arXiv preprint arXiv:1502.03595*. <https://arxiv.org/abs/1502.03595>
54. Ulrich, K. T., & Eppinger, S. D. (2016). *Product design and development*. McGraw-hill.
55. Wang, J., & Lin, Y.-I. (2009). An overlapping process model to assess schedule risk for new product development. *Computers & Industrial Engineering*, 57(2), 460-474.
56. Ward, S., & Chapman, C. (1997). Establishing a formal project risk management process. *Managing Risks in Projects*, (Editors: Kähkönen, K. & Arto, KA), 94-101.
57. Zhao, S., Oduncuoglu, A., Hisarciklilar, O., & Thomson, V. (2014). Quantification of cost and risk during product development. *Computers & Industrial Engineering*, 76, 183-192.
58. Mehregan, M. R., Saghafi, F., & Vafadar, M. (2021). Incorporating behavioural aspects in multiple criteria decision making: a framework for trends and future directions. *International Journal of Applied Decision Sciences*, 14(6), 615-660.
59. Quinlan, M. M., Leach, A., Jeger, M., & Mumford, J. (2020). Pest risk management in trade: the opportunity from using integrated combined measures in a systems approach (ISPM 14). *Outlooks on Pest Management*, 31(3), 106-112.
60. Pun, K. P., Rotanson, J., Cheung, C. W., & Chan, A. H. (2019). Application of fuzzy integrated FMEA with product lifetime consideration for new product development in flexible electronics industry. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 12(1), 176-200.
61. Fernandez, M. E., Ten Hoor, G. A., Van Lieshout, S., Rodriguez, S. A., Beidas, R. S., Parcel, G., ... & Kok, G. (2019). Implementation mapping: using intervention mapping to develop implementation strategies. *Frontiers in public health*, 7, 158.
62. Cooper, R. G. (2019). The drivers of success in new-product development. *Industrial marketing management*, 76, 36-47.
63. Kruachottikul, P., Dumrongvute, P., Tea-makorn, P., Kittikowit, S., & Amrapala, A. (2023). New product development process and case studies for deep-tech academic research to commercialization. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1), 48. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00311-1>