

نقش عوامل موثر در بازاریابی محصولات جدید

سید فخرالدین طاهرزاده موسویان^۱، متینه مقدم^۲

۱- رئیس مرکز پژوهش‌های صنعتی و معدنی تجهیز صنعت نگین پاسارگاد

۲- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور تهران تحصیلات تکمیلی، ۱۵۷۵۷۸۳۴۹۱، تهران

چکیده

امروزه بیشتر سازمان‌ها ضرورت برخورداری از فرایند بهینه توسعه محصول جدید را به خوبی احساس کرده‌اند و برای این منظور از راهکارهای مختلفی استفاده و از افراد متخصص و باتجربه در این زمینه کمک گرفته‌اند، با این وجود ممکن است معرفی محصولات جدید آنها با شکست مواجه می‌شود. به همین خاطر شناسایی عوامل موثر در بازاریابی محصولات جدید از اهمیت بسزایی برخوردار است. در این مقاله سعی بر آن شده که این عوامل شناسایی و بررسی شوند.

واژگان کلیدی: موفقیت بازار، طرح‌های بازاریابی، محصولات جدید

۱- مقدمه

رقابت در حال حاضر جهانی شده است و اهمیت طراحی، کیفیت، بهره‌وری، همکاری بین چند شرکت، سطوح قیمتی بهینه و قابلیت پیش بینی فرآیند تولید در بازارهای محلی زیاد شده است (سوستروا و همکاران ۲۰۱۲). وقتی که یک شرکت صنعتی یک محصول جدید را در یک بازار راه اندازی می کند هدف انجام یک کسب و کار با دوام است (لونگو و همکاران ۲۰۱۲). سطوح قابل قبول کیفیت محصولات خصوصاً در زمینه ایمنی، عملکرد، قابلیت اطمینان و امنیت از عوامل بسیار مهم در کسب موفقیت است. سطوح قابل قبول بودن شامل کسب حداکثر احتمال و پیامد مثبت و همچنین حداقل احتمال مواجه شدن با پیامدهای منفی در راستای دستیابی به اهداف پروژه است (دی ۲۰۰۱). برای اجرای درست هر پروژه ای نیازمند، طرح ریزی و انجام اقدامات فوق، ضروری می باشد لذا بکارگیری فرآیند برنامه ریزی بازاریابی از اهمیت ویژه ای برخوردار می باشد. این امر به معنای آن است که عملکرد موثر فعالیت های بازاریابی به ویژه آن دسته از فعالیت هایی که با شناسایی، تجزیه و تحلیل و تامین نیازهای مشتریان همراه هستند منوط به درک و بکارگیری فرآیند برنامه ریزی بازاریابی می باشد. برنامه ریزی بازاریابی به طور ساده، توالی منطقی و مجموعه فعالیت هایی است که منجر به تدوین اهداف و استراتژی های بازاریابی و تنظیم برنامه هایی برای تحقق آنها می شود (اسلام، ۱۳۸۲).

۲- مبانی نظری

امروزه سرعت یافتن فرایندهای توسعه محصول و ارائه سریعتر محصولات و خدمات در بازار مسئله ای است که شرکتها و سازمانها توجه خاصی به آن دارند. اگر فرآیند توسعه محصول را به مسابقه ای شامل سه زمان زیر در نظر بگیریم:

۱. زمان تولید : مرحله توسعه ایده اولیه برای محصول جدید تا مرحله قبل از عرضه محصول در بازار

۲. زمان ورود به بازار : مرحله عرضه و ارائه محصول در بازار (بازار سنجی محصول)

۳. زمان کسب سود : مرحله گذر از نقطه سربه سر و کسب سود

سازمانی برنده واقعی خواهد بود که در این مسابقه برنده هر سه بخش باشد. کسب چنین موفقیتی منجر به این خواهد شد که فرآیند توسعه محصول را یک فرآیند زمان رسیدن به موفقیت بنامیم. برای اغلب شرکت هایی که می خواهند نوآور باشند و عموماً در زمینه توسعه محصول جدید فعالیت می کنند، نقطه شروع ایجاد یک پروسه توسعه محصول جدید و تعریف و طبقه بندی فرایندهای مورد نیاز توسعه محصول جدید می باشد (جوکار، ۱۳۸۶ : ۱۰).

۳- توسعه محصول

تعریف سریع پروژه و محصول؛ این تعریف سریع ملاک پیروزی یا شکست قلمداد می شود که شامل ارائه و روانه سازی بموقع محصول در بازار (تجاری سازی محصول) و توجه به ساختار سازمانی مناسب، طراحی و جو سازمانی و اهمیت به پشتیبانی مداوم مدیریت ارشد سازمان، نه صرفاً به عنوان تضمین کننده موفقیت در فرآیند توسعه، بلکه به عنوان کمک رسان پروژه توسعه محصول جدید می باشد.

۴- دلایل شکست پروژه های توسعه محصول جدید

دلایل بسیاری وجود دارد که توجیه کننده شکست پروژه های توسعه محصول جدید محسوب می گردد که عبارتند از (اخباری و دیگران، ۱۳۸۶: ۱۶).

۱. چندگانه بودن و ابهام در اهداف فرآیند توسعه محصول
۲. تمرکز بر مشتریان کنونی
۳. توجه ناکافی به زمان
۴. جهت گیری های مبهم
۵. ناکافی بودن اطلاعات از بازار
۶. نبود توجه کافی به نیازمندیها و صدای مشتری
۷. تعریف بی اساس محصول
۸. کیفیت پایین در اجرای وظایف کلیدی فرایندهای توسعه محصول
۹. وجود تیم های پروژه با ساختار ضعیف و تیم های پروژه غیر کارآمد

۵- عوامل موثر بر موفقیت فرآیند توسعه محصولات جدید

امروزه بیشتر سازمان‌ها ضرورت برخورداری از فرآیند بهینه استفاده از توسعه محصول جدید را بخوبی احساس کرده‌اند و برای داشتن چنین فرآیند موفق تلاش‌های زیادی را انجام داده‌اند و هزینه‌های هنگفتی را متقبل شده‌اند. در این سازمان‌ها، افراد متخصص و با تجربه به کارگرفته می‌شوند، از تکنولوژی‌های پیشرفته استفاده می‌شود و در عین حال ممکن است معرفی محصولات جدید آنها با شکست مواجه شود. مدیران این گونه سازمان‌ها غالباً نمی‌توانند علت این شکست‌ها را درک کنند. تحقیقات درمورد این گونه سازمان‌ها نشان داده است که مشکل عمده در نحوه مدیریت و اداره فرآیند تولید محصول جدید است. آنچه که امروزه در میان عوامل مهم در موفقیت محصولات جدید حائز اهمیت و تأکیدی بیشتر است، نقش مدیریت در فرآیند توسعه محصولات جدید می‌باشد. زیرا مشکل عمده این گونه سازمان‌ها، فقدان مدیریت صحیح و روش‌های مناسب مدیریتی می‌باشد. برای پشتیبانی و موفقیت فرآیند توسعه محصول جدید دو ابزار مهم وجود دارد که در عمل از هردو می‌توان استفاده نمود: ابزارهای مدیریتی و ابزارهای طراحی. در چرخه سنتی توسعه محصول، مراحل طراحی و ساخت بطور مجزا مرحله به مرحله انجام می‌گرفت، درحالی‌که در رویکردهای نوین، توسعه محصول با استفاده از مهندسی همزمان، این دو مرحله باهم صورت می‌گیرد و بازخورد عیوب گزارش شده از طراحی به سرعت به اصلاح فرآیند می‌انجامد. امروزه ابزارهای طراحی نظیر طراحی با کامپیوتر، مهندسی به کمک کامپیوتر، ساخت به کمک کامپیوتر و نمونه‌سازی سریع، همراه با ابزارهای مدیریتی نظیر مدیریت پروژه، مدیریت اطلاعات محصول و نیازمندیها بخوبی در این جهت به کار گرفته می‌شود. همچنین رویکرد‌های نوین مدیریتی به بهبود فضای فصل مشترک کاری واحدهای تحقیق و توسعه و بازاریابی منجر می‌شود (خمسه، سرافراز و سرافراز، ۱۳۸۶: ۷).

در توسعه محصول جدید حمایت مدیریت عالی سازمان به عنوان یک عنصر اساسی محسوب می‌شود، همچنین گماردن شخصی به عنوان مدیر پروژه توسعه محصول جدید به موفقیت پروژه کمک شایانی می‌نماید. از سوی دیگر بایستی این نکته مهم را در نظر داشت که نیازهای بازارها باید فعالیتهای تحقیق و توسعه را هدایت کنند. از دیگر مواردی که هنگام توسعه محصول جدید بویژه در هنگام طراحی محصول باید مورد توجه قرار گیرد، ارزیابی ملزومات حمایتی محصول است. در طول فرآیند توسعه محصول جدید، مدیران و مهندسان تحقیق و توسعه دامنه وسیعی از ملزومات تعارض آور از قبیل هزینه، کیفیت، قابلیت ساخت و ویژگی‌های محصول را در بایستی در نظرگیرند. این عوامل به همراه فاکتورهای دیگری که اغلب شرکت‌ها از آنها حمایت می‌کنند، سرویس دهی و حمایت محصول را آسان و اقتصادی تر می‌کنند. حمایت محصول در بسیاری از صنایع، چه صناعی با تکنولوژی بالا نظیر رایانه‌ها و چه صناعی با تکنولوژی پایین نظیر اسباب و اثاثیه خانگی برای جلب رضایت مشتری ضروری است. شرکت‌های پیشرو، اهمیت هر دو نوع عوامل و مهم بودن ارزیابی ملزومات حمایتی در مرحله طراحی را درک می‌کنند و در طراحی خود از تکنیک‌هایی که قابلیت حمایتی دارند استفاده می‌کنند. آنها با این روش از حمایت مشتری، مزیت رقابتی و عایدی‌های مهمی برخوردار می‌شوند. بدیهی است که کوتاهی کردن از توجه به حمایت محصول در مرحله طراحی، فرصتی از دست رفته محسوب می‌شود. حمایت مناسب از محصول شامل: راه اندازی، آموزش مشتری و خدمات پس از فروش برای جلب رضایت مشتری در بسیاری از بازارها ضروری است و منبع کسب مزیت رقابتی می‌باشد (سید حسینی و دیگران، ۱۳۸۴: ۱۵).

داشتن الگوی مناسب فرآیندی برای سازمانها شرط اساسی و پیش برنده توسعه محصولات جدید به شمار می آید و سرعت و انعطاف پذیری را در فرآیند توسعه محصول جدید افزایش خواهد داد. آنچه که هر سازمان باید بیش از هر موضوع دیگری نسبت به آن توجه داشته باشد، یکپارچه سازی میان فرآیندهای توسعه محصول جدید از یکسو و برقراری ارتباط مناسب بین مجموعه فرآیندهای توسعه محصول جدید و دیگر فرایندهای جاری سازمانی از سوی دیگر است. همچنین توجه کافی نسبت به تحلیل محیط رقابتی، انواع روندها شامل روند تکنولوژی در بازار، روند پیشرفت و توسعه رقبای موجود و بالقوه از جمله مسائلی است که هوشمندی سازمان را نسبت به فرصتهای توسعه ای افزایش می دهد و به پیشرو بودن سازمان کمک می نماید شکل شماره ۶ نشان دهنده خلاصه ای از عوامل موثر بر موفقیت فرآیند توسعه محصولات جدید می باشد (ابراهیمی، ۱۳۸۷: ۱۱).

۶- نتیجه گیری

در جهان اقتصادی امروز بیشتر سازمانها در جستجو برای یافتن عوامل ایجاد مزیت رقابتی هستند. فرآیند توسعه محصول جدید برای انواع مختلف سازمانهای تولیدی/خدماتی اکنون مزیت رقابتی محسوب می شود توسعه محصولات جدید به سازمان ها کمک خواهد کرد تا موقعیت رقابتی و انحصاری خود را در بازار رقابت حفظ نمایند. بازار به مثابه بستر ساز فعالیت های بازرگانی، اگرچه پیچیده ترین ابزار و فنون را در پردازش عملیاتی خود به کار گرفته است و از موجودیت فیزیکی، اکنون به واقعیت "مجازی یا نامکانی تبدیل شده، اما همچنان عامل پیوند حلقه های موجود در زنجیره دادوستد محسوب می شود. بازاریابی دیگر همانند گذشته جایگاه جداگانه ای در حد فاصل تولید و مصرف نداشته بلکه دامنه حاکمیت آن حتی از پیش از مرحله طراحی و تولید کالا، تا پس از مرحله مصرف را در بر می گیرد.

در این تحقیق سعی کردیم تا ضمن معرفی توسعه محصولات جدید، راهبرد ها، الگوها و فرآیند آن به اهداف و دلایل اهمیت توسعه محصولات جدید بپردازیم. و عوامل حائز اهمیتی را که در شکست و موفقیت توسعه محصولات جدید نقش دارند را مورد بررسی قرار دادیم در واقع در این پژوهش به بررسی عوامل کلیدی و نقش آن در توسعه محصولات جدید پرداختیم.

در این تحقیق سعی کردیم تا ضمن معرفی توسعه محصولات جدید به اهداف و دلایل اهمیت توسعه محصولات جدید بپردازیم و عوامل حائز اهمیتی را که در شکست و موفقیت توسعه محصولات جدید نقش دارند را مورد بررسی قرار دادیم در واقع در این پژوهش به بررسی عوامل کلیدی و نقش آن در توسعه محصولات جدید پرداختیم.

مراجع

۱. داوری، علی و رضازاده آرش (۱۳۹۵)، مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS، سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی، تهران.
۲. آذر، عادل و غلامزاده، رسول و قنواتی، مهدی (۱۳۹۱)، مدل‌سازی مسیری - ساختاری در مدیریت (کاربرد نرم افزار SmartPLS).
۳. خمسه، عباس و علیم‌رادیان، محیا (۱۳۹۰)، "ویژگی و اهمیت مراکز توسعه و نوآوری و مدیریت آن ها"، (قابل دسترسی در: www.sid.ir).
۴. اسماعیل پور، رضا و جباری، مریم (۱۳۸۹)، "بررسی فرآیند توسعه محصول جدید از ایده یابی تا عرضه به بازار"، مقالات چهارمین کنفرانس ملی مدیریت تکنولوژی ایران، (قابل دسترسی در: www.Civilica.com).
۵. کلانتری، خلیل (۱۳۸۸)، مدل‌سازی معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی-اقتصادی، تهران: انتشارات فرهنگ صبا.
۶. هومن، حیدرعلی (۱۳۸۸)، مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل، چاپ سوم، تهران: انتشارات سمت.
۷. مسگریان حقیقی (۱۳۸۷) سمینارمعمای اجرای استراتژی.
۸. امینی، آزاده (۱۳۸۷)، تأثیر سرمایه اجتماعی بر چرخه مدیریت دانش. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی. دانشگاه تهران. دانشکده مدیریت. استاد راهنما: عباس منوریان. استاد مشاور: منصور مؤمنی.
۹. دهقان دهنوی، حین و نایب زاده، شهناز (۱۳۸۷)، "بررسی عوامل مؤثر بر موقعیت توسعه محصول جدید (NPD) در صنعت نساجی"، سومین کنفرانس ملی مهندسی نساجی و پوشاک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد، (قابل دسترسی در: www.Civilica.com).
۱۰. دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، مهدی و آذر، عادل (۱۳۸۷)، روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: انتشارات صفار-اشراقی.
۱۱. سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۷)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: نشر آگه، چاپ شانزدهم.
۱۲. مهرگان، محمدرضا، اصغری زاده، عزت‌الله و صفری، حسین (۱۳۸۷)، طراحی مدلی برای بررسی رقابت پذیری در سطح بنگاه با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاریافته. فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۴۴، بهار ۱۳۸۷. صص: ۱-۳۶.
۱۳. مؤمنی، منصور و علی قیومی (۱۳۸۶)، تحلیل داده‌های آماری با استفاده از SPSS، تهران: انتشارات کتاب نو.
۱۴. سیدهاشمی تولون، محمدرضا (۱۳۸۶) شناسایی و رتبه‌بندی موانع اجرای استراتژی‌های بازاریابی در شرکت ایران خودرو، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، گروه مدیریت بازرگانی.
۱۵. جوکار، محمد صادق (۱۳۸۶)، "پروژه‌های ساختارمند برای توسعه محصول جدید، (مدل‌های نوآوری در ایجاد تکنولوژی)" (قابل دسترسی در: <http://haftpeikar.blogfa.com/post-۴۱.aspx>).

۱۶. خمسه، عباس، سرافراز، علی و سرافراز، داوود (۱۳۸۶)، "ضرورت پرداختن به توسعه محصولات جدید در نقش نوآوری، R&D و تکنولوژی های در آن"، (قابل دسترسی در: www.sid.ir).
۱۷. بحرینی، محمد علی و شادنام، محمد رضا (۱۳۸۶)، "تجاری سازی فناوری، انتشارات بازتاب".
۱۸. ابراهیمی، عبدالحمید ()، "سمینار توسعه محصولات جدید راهنمای بهبود عملکرد"، (قابل دسترسی در: www.Civilica.com).
۱۹. اخباری، محسن (۱۳۸۶)، "فرآیند توسعه محصولات جدید"، مجله تدبیر شماره ۱۸۴.
۲۰. امیری، فرزاد، و دیگران (۱۳۸۶)، "چرخه عمر توسعه محصول جدید در محیط تولید کلاس جهانی"، سومین کنفرانس بین المللی تحقیق و توسعه.
۲۱. سکاران، اوما (۱۳۸۶)، روشهای تحقیق در مدیریت. برگردان: صائبی. محمد و شیرازی. محمود، تهران: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، چاپ پنجم.
۲۲. کاپلان، رابرت اس و دیوید پی نورتن. ۱۳۸۶. سازمان استراتژی محور. ترجمه پرویز بختیاری. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
۲۳. آکر، دیوید ا (۱۳۸۵). مدیریت استراتژیک بازار. ترجمه: حسین صفرزاده، علی اکبر فرهنگی و مهدی خادمی. تهران: انتشارات پویش.
۲۴. ایران نژاد پاریزی، مهدی (۱۳۸۵)، روشهای تحقیق در علوم اجتماعی، چاپ سوم، نشر مدیران.
۲۵. دلاور، علی (۱۳۸۵)، مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی، تهران: انتشارات رشد.
۲۶. غفاریان، وفا. ۱۳۸۵. معانی نوظهور در مفهوم استراتژی. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۲۷. سید حسینی، سید محمد، و دیگران (۱۳۸۴)، "مدیریت محصولات جدید گامی به سوی موفقیت"، ماهنامه صنعت خودرو، شماره ۹۲.
۲۸. آذر، عادل. ۱۳۸۴. آمار و کاربرد آن در مدیریت. جلد اول. تهران: انتشارات سمت.
۲۹. پلی، نورتن (۱۳۸۴). راهنمای گام به گام طراحی و تدوین برنامه استراتژیک بازاریابی. ترجمه: حسین نصیری قیداری. تهران: انتشارات موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی.
۳۰. ریس، آل و جک تروت. ۱۳۸۴. استراتژی های بازاریابی. ترجمه سهراب خلیلی شورینی. تهران: انتشارات یادواره کتاب
۳۱. برایسون، جان ام (۱۳۸۳). برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان های دولتی و غیر انتفاعی. ترجمه: عباس منوریان. تهران: انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
۳۲. واکر، اوریل سی و همکاران (۱۳۸۳). استراتژی بازاریابی. ترجمه: اعرابی، سیدمحمد و داوود ایزدی. تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.
۳۳. اسلام، علی اکبر (۱۳۸۲). برنامه ریزی بازاریابی. تهران: انتشارات موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی.
۳۴. حقیقی کفاش، مهدی (۱۳۸۲). رابطه بین تلاطم محیطی، سیمای استراتژیک و عملکرد سازمان و ارایه مدل استراتژیک مناسب. پایان نامه دکترا، دانشگاه شهید بهشتی.
۳۵. دیوید، فرد آر (۱۳۸۲). مدیریت استراتژیک، (چاپ پنجم)، ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی..
۳۶. بینش، مسعود (۱۳۸۲)، "نقش واحدهای تحقیق و توسعه در توسعه محصول جدید"، چهارمین همایش مراکز تحقیق و توسعه صنایع و معادن.

۳۷. شمس، عبدالحمید (۱۳۸۲). مدیریت استراتژیک و استراتژی های صنعتی. تهران: انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
۳۸. کاتلر، فیلیپ (۱۳۸۲). مدیریت بازاریابی، تجزیه و تحلیل، برنامه ریزی، اجرا و کنترل. ترجمه: بهمن فروزنده. تهران: نشر آتروپات.
۳۹. علی احمدی، علیرضا. ۱۳۸۲. نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک. تهران: انتشارات تولید دانش.
۴۰. انسف، ایگور. ۱۳۸۱. استقرار مدیریت استراتژیک. ترجمه عبدالله زندیه. جلد اول. تهران: انتشارات سمت.
۴۱. پیرس و رابینسون (۱۳۸۰). برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک. ترجمه: سهراب خلیلی شورینی. تهران: انتشارات یادواره کتاب.
۴۲. نادری، عزت اله و مریم سیف نراقی. ۱۳۸۰. روش های تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی. تهران: انتشارات بدر.
۴۳. خاکی، غلامرضا. (۱۳۷۹). «روش تحقیق در مدیریت». تهران: مرکز انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
۴۴. Rahimnia, F. (۲۰۰۹). "A conceptual framework of impeters to strategy implementation from an exploratory case study in an Iranian university." (Contemporary Middle Eastern Issues). Vol. ۲, No. ۴, pp. ۲۴۶-۲۶۱.
۴۵. Dobni, Brooke. (۲۰۰۹). "Behavioral approaches to marketing strategy implementation". (marketing intelligence & planning). pp. ۴۰۰-۴۰۸.
۴۶. Kazmi, Azhar. (۲۰۰۸). "A proposed framework for strategy implementation in the Indian context". (Management Decision). Vol. ۴۶, No. ۱۰, pp. ۱۵۶۴-۱۵۸۱.
۴۷. Visa Friström, T. ۱۰۹, ۵۴۱۰. "Analysis of technology management in front end stage of innovation process" Technology Management in the Telecommunications Industry, ۲۰۰۶
۴۸. Atkinson, Helen. (۲۰۰۶). "Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?". (Management Decision). Vol. ۴۴, No. ۱۰, pp. ۱۴۴۱-۱۴۶۰.
۴۹. Trim, P & Lee, Y. (۲۰۰۶). "The role of marketing intelligence officers in strategy formulation and implementation". (Handbook of business strategy). pp. ۱۲۵-۱۳۰.
۵۰. American Productivity & Quality Center (APQC), "Process Classification Framework (PCF)", ۲۰۰۵
۵۱. Keegan, J. Warren. ۲۰۰۴. "Strategic Marketing planning a twenty –first century perspective", International Marketing Review, Vol. ۲۱, No. ۱, pp. ۱۳-۱۶.
۵۲. MD & M East, (۲۰۰۴), "Solving the New Product Development Dilemma", Medipharm Manufacturing Group.
۵۳. Cooper, Robert G & Edgett, Scott J, (۲۰۰۳), "Overcoming the Current Crunch in NPD Resources", Product Development Institute, Working Paper No. ۱۷.
۵۴. <http://www.irmmc.com/index۱.htm>
۵۵. Jacobs, A.C. (۲۰۰۱), "Operation management for competitive advantage", McGraw-hill.
۵۶. Baker, Mj, (۲۰۰۰), "Marketing strategy and management", third edition, Macmillan Press LTD London.
۵۷. Barclay, I, Dann, z, and Holord, p, (۲۰۰۰) "New Product development", IRWIN Publish.

۵۸. Chin, W.W., & Newsted, P.R. (۱۹۹۹). Structural equation modeling analysis with small samples using PLS, in Rick Hoyle (ed), Statistical strategies for small samples research, Sage Publications: ۳۰۷-۳۴۱
۵۹. Phillips, R., Neailey, K., and T. Broughton, T. (۱۹۹۹) "A comparative study of six stagegate approaches to Product envelopments", Integrated Manufacturing Systems.
۶۰. Cooper, R.G. (۱۹۹۰), "Stagegate systems: a new tool for managing new Products", Business Horizons, Cooper, R.G. (۱۹۹۴), "New Products: the factors that drive success", International marketing review, Vol. ۱۱, No. ۱.
۶۱. ns, (Available at: [www. Stage gate systems. Com](http://www.Stagegate.com)).
۶۲. ADEPT group consultant, newsletter of Targeting Innovation and Leveraging Product Development. Available
۶۳. Ansoof, I. (۱۹۵۷), "Strategy for diversification", Harvard business review (september/October).
۶۴. at: (http://www.adept-lm.com/images/Full_NPD_Flow.gif&imgrefurl)
۶۵. Booz, Allen & Hamilton, (۱۹۸۲), "New Product Management for the ۱۹۸۰s" New York (NY).
۶۶. Rajshree, Agarwal, Strategic Technology Management, (www.business.uiuc.edu)
۶۷. ۳۳. Cravens, David W & Nigel F. Piercy. ۲۰۰۳. Strategic Marketing. Irwin: McGraw-Hill Publishing.
۶۸. ۳۴. Feurer, R. Chaharbaghi, K. Wargin, J. (۱۹۹۵). "Analysis of strategy formulation and implementation at Hewlett-Packard." (Management Decision). Vol. ۳۳, No. ۱۰, pp. ۴-۱۶.
۶۹. ۳۵. Mason J. Mason and Ezell F. Hazel (۱۹۹۳). Marketing Management. New York. Mc Millan Publishing Company.
۷۰. ۳۷. Simkin, L. (۲۰۰۲). "Tackling implementation impediments to Marketing planning." (Marketing Intelligence & Planning). ۲۰/۲. pp. ۱۲۰-۱۲۶.
۷۱. ۳۸. Simkin, Lyndon. (۲۰۰۲). "Barriers Impeding Effective Implementation of Marketing Plans", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. ۱۷, No. ۱, Pp ۸-۲۴.
۷۲. ۳۹. Hawang, Ching-Lai & Kwangsun Yoon, (۱۹۸۱), Multiple Attribute Decision Making (Methods and Applications): A State-of-the-Art Survey; Springer-Verlag
۷۳. ۴۰. McDonald, Malcolm & Ian Dunbar, ۱۹۹۸. Market Segmentation. Houndmills: McMillan Press LTD.
۷۴. ۴۱. Jain, Subhash C. ۱۹۹۰. Marketing Planning & Strategy. Cincinnati: South - Western Publishing Co.
۷۵. Greenley, Gordon E. ۲۰۰۲. "An Understanding of Marketing Strategy", European Journal of Marketing, Vol. ۲۳, No. ۸, pp. ۴۵-۵۸.
۷۶. Tames, A. F. Stoner & R. Edward Freedman. ۱۹۹۵. Management. London: Prentice- Hall. Forth Edition.
۷۷. ۴۶. James, Philip. (۱۹۹۹). "Addressing the divergence between environmental strategy formulation and implementation". (Management Decision). pp. ۳۳۸-۳۴۷.
۷۸. ۴۷. Meldrum, Mike & Atkinson, Sally. (۱۹۹۸). "Meta-abilities and the implementation of strategy". (Management Development). Vol. ۱۷, No. ۸, pp. ۵۶۴-۵۷۵.

-
۷۹. ۴۸. Al-ghamdi, Salem. (۱۹۹۸). "Obstacles to successful implementation of strategic decision: the British experience". (European Business Review). Vol. ۹۸. No. ۶, pp. ۳۲۲-۳۲۷.
۸۰. ۵۰. Meldrum, Mike. (۱۹۹۶). "Critical issues in implementing marketing". (Marketing Practice). Vol. ۲. No. ۳, pp. ۲۹-۴۳
۸۱. ۵۲. Peng, W & Litteljohn, D. (۲۰۰۱). "Organisational communication and strategy implementation – a primary inquiry". (international journal of contemporary hospitality management). Vol. ۱۳. No. ۷, pp. ۳۶۰-۳۶۳.