


Research Paper

**Effective Factors of the Successful Launch Process Model of Innovative Fast-Moving Consumer Goods in Iran's Dairy Industry Using the ISM Approach**

Milad Famili Sarvinehbaghi<sup>1</sup>, Niloufar Imankhan<sup>2\*</sup>, Majid Fattahi<sup>3</sup>, Farshideh ZameniFatemeh<sup>4</sup>

1. Ph. D. student, Department of Business Administration, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran
2. Assistant Professor, Department of Management, Firuzkoh Branch, Islamic Azad University, Firozko, Iran.
3. Assistant Professor, Department of Business Administration, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran.
4. Associate Professor, Department of Educational Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran.

ARTICLE INFO	Abstract
<p>PP: 306-328</p> <p>Use your device to scan and read the article online</p>  <p><b>Keywords:</b> <i>Product Innovation, Consumer Products, Product launch, Dairy Industry.</i></p>	<p>The importance of innovation in today's fast-paced and changing world is not hidden from anyone. Today, almost all the countries of the world are seeking to encourage and develop creativity and innovation as one of the main advantages for the survival of companies in order to increase productivity and improve the economic situation. One of the industries in which providing innovative products is one of the requirements of resilience in a competitive environment is the fast-moving products industry. The purpose of this research is the effective factors of the process model of the successful launch of innovative fast food products in Iran's dairy industry. Using the purposeful sampling approach, a total of ten people were selected as participants in the research. Using the quantitative-interpretive structural modeling approach, the effective factors model has been presented. The results showed need-oriented product development, market segmentation strategy, positioning strategy based on differentiation, competitive conditions, gaining competitive advantage, managing the organization from the lower and effective levels and creating value, increasing customer satisfaction, increasing market share, increasing customer loyalty. Improving the image of the company, economic analysis of the product have been influential variables.</p>

**Citation:** Famili Sarvinehbaghi, M. , Imankhan, N. , Fattahi, M. , & Zameni, F. (2023). **Effective Factors of the Successful Launch Process Model of Innovative Fast-Moving Consumer Goods in Iran's Dairy Industry Using the ISM Approach.** *Geography(Regional Planning)*, 13(51), 306-328.

**DOI:** 10.22034/JGEOQ. 2023.143233.1543

**DOR:** 20.1001.1.22286462.1402.13.51.18.0

\* **Corresponding author:** Niloufar Imankhan, **Email:** Ni.Imankhan@iau.ac.ir

Copyright © 2023 The Authors. Published by Qeshm Institute. This is an open access article under the CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## Extended Abstract

### Introduction

Product innovation and the successful introduction of an innovative product to the market are crucial considerations for companies. However, for organizations, they represent a valuable competitive advantage that cannot be overlooked despite the associated high risks. Consequently, research on the successful launch of innovative products is an essential need in every industry. One such industry with a notable presence of innovative products is the food industry, with a majority falling under the category of fast-moving consumer goods. This study focuses on the dairy industry, aiming to address the existing gap in research on modeling the successful launch of innovative fast-moving dairy products in domestic studies. The objective is to provide a comprehensive model in this specific field. Furthermore, researchers in the fast-moving consumer goods markets can use the model derived from this research as a foundational model. They can enhance and develop this model through targeted research, contributing to advancements in achieving a native and comprehensive model. To achieve this goal, the research investigates the factors influencing the successful launch process models of innovative fast-moving consumption products in Iran's dairy industry. The subsequent sections of the article provide an overview of the research duality and pose the research question. The following section outlines the research plan and the process of collecting payment information. Finally, conclusions are drawn based on the research interpretations.

### Methodology

To gather the necessary data, a cross-sectional survey research plan has been employed. This choice is based on the fact that the statistical population for this study consists of 10 experts, encompassing senior managers from companies engaged in the production of fast-moving dairy products, marketing consultants specializing in fast-moving products, as well as sellers (both wholesalers and retailers). Furthermore, consumers of spicy dairy products constitute a part of this population. The structural-interpretive modeling method has been utilized to formulate the model.

Structural-interpretive modeling stands as one of the exploratory methods for model design in management, initially proposed by Warfield (1974) and introduced by Sage (1977). The ISM approach empowers experts to delineate the intricate relationships among numerous elements within a complex decision-making context.

### Results and Discussion

Utilizing the strength of interdependence and influence among variables, it becomes feasible to establish a coordinate system and partition it into four equal quadrants. In this study, a set of variables has been classified within the stimulus subgroup, characterized by high influence and low dependence. The subsequent category encompasses dependent variables, which result from the product development process and have a lower likelihood of serving as the foundation for other variables. To ascertain the key criteria, the influence and dependence of these criteria are articulated in the final accessibility matrix. After establishing the achievement set and the prerequisite set, the intersection of these two sets is computed. The initial variable, for which the intersection of the two sets equals the attainable set (outputs), represents the first level. Consequently, the elements within the first level exert the most influence in the model. Following the identification of the level, the criterion associated with the known level is excluded from the entire set. Subsequently, the set of inputs and outputs is reconfigured, leading to the determination of the subsequent variable level.

### Conclusion

Aligned with the process model of the successful launch of innovative fast-moving consumer products, which has been thoroughly examined using a structural-interpretive approach, efforts have been made to categorize the dimensions and present the final model. Therefore, the variables at the first level include:

Value creation, increased customer satisfaction, expanded market share, heightened customer loyalty, improved company image, and economic analysis of the product.

Based on the calculation outputs determining the second level in the ISM hierarchy, the second-level variables include:

Empowerment of the organization's employees, targeting strategy, customer relationship management system, and the launch of a new fast-moving product.

Further calculations for determining the third level in the ISM hierarchy reveal the following variables as third-level elements:

Determining the marketing mix, diversification, changing consumer attitudes and behavior, product development based on differentiation, and product design.

Variables identified as level four include:

Product testing, the need for innovation, and the demand for fast-moving consumer products.

The fifth-level variables encompass:

Idea generation, creative marketing strategy, increased profitability, knowledge management system, and environmental factors. Consequently, the most fundamental elements of the model, identified at the end, are: Need-oriented product development, market segmentation strategy, positioning strategy based on differentiation, competitive conditions, gaining a competitive advantage, and organizational management.

## References

1. Abernathy, W. J. , & Utterback, J. M. (1978). Patterns of industrial innovation. *Technology review*, 80(7), 40-47.
2. Adekunle Oluwole Binuyo, Hillary Ekpe and Babatunde Oloyede Binuyo (2019). Innovative strategies and firm growth: evidence from selected fast moving consumer goods firms in Lagos state, Nigeria. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 313-322. doi: 10.21511/ppm.17(2).2019.24
3. Ahrens, S. (2021). Statistiken zu FMCG. Retrieved from <https://de.statista.com/themen/574/fmcg/>
4. Aljanabi, A. R. A. (2020), "The role of innovation capability in the relationship between marketing capability and new product development: evidence from the telecommunication sector", *European Journal of Innovation Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0146>
5. Armeed, M. H. , Keyvani, B. , & Yousefi-Nezhad Atari, M. (2015). The value of competitive information in predicting the retail sales of fast-moving consumer goods (FMCG) and the variable selection problem. In *International Conference on Management, Economics, and Industrial Engineering*. Tehran: Idehpardaz Capital Managers Institute. [In Persian]
6. Azeem Muhammad , Munir Ahmed, Sajid Haider, Muhammad Sajjad. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation, *Technology in Society* 66 (2021) 101635
7. Azkia, M. , Imanijajarmi, H. , & Farhadi-Miandehi, Z. (2011). *Applied Research Methods: Foundations Theory Application*. Keyhan Publications. [In Persian]
8. Bashir Hussnain, Sveinung Jørgensen, Lars Jacob Tynes Pedersen, Siv Skard (2020). Experimenting with sustainable business models in fast moving consumer goods, *Journal of Cleaner Production* Volume 270, 10 October 2020, 122302
9. C'esar Camis'ón, Ana Villar-L'opez, Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance, *J. Bus. Res.* 67 (1) (2014) 2891–2902. <https://doi: 10.1016/j.jbusres.2012.06.004>
10. Chimhundu, R. (2018), "Marketing food brands: private label versus manufacturer brands in the consumer goods industry", in *Marketing Food Brands: Private Label versus Manufacturer Brands in the Consumer Goods Industry*, pp. 1-293, doi: 10.1007/978-3-319-75832-9.
11. Creswell, J. (2012). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches (Narrative Inquiry, Phenomenology, Grounded Theory, Ethnography, Case Study)* (H. Danayifard & H. Kazemi, Trans. ). Safar Publications (2nd ed. ). Tehran. 320 pages. [In Persian]
12. Creswell, J. W. , & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, 39(3), 124-130.

13. Danayifard, H. (2013). Strategies of Mixed Research in Organizational and Management Studies. In *Qualitative Research Methodology in Management: A Comprehensive Approach* (2nd ed. , pp. 276). Safar Publications. [In Persian]
14. Danayifard, H. (2013). Validity and Reliability in Qualitative Research in Organizational and Management Studies. In *Qualitative Research Methodology in Management: A Comprehensive Approach* (2nd ed. , pp. 276). Safar Publications. [In Persian]
15. Danayifard, H. , & Emami, S. M. (2007). Qualitative Research Strategies: A Reflection on Grounded Theory Data Theory. *Management Thought*, 1(2), 69-76.[In Persian]
16. Derqui, B. , Fayos, T. and Occhiocupo, N. (2022), "The virtuous cycle of trust. Unveiling clues to successful innovation in the Fast Moving Consumer Goods industry", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 25 No. 6, pp. 1036-1056. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2022-0006>
17. Elzakker, M. A. H. van. , K. K. Maia, Leonardo. , Grossmann, I. E. , Zondervan, E. (2017). Optimizing environmental and economic impacts in supply chains in the FMCG industry, *Sustainable Production and Consumption*, Volume 11, pp. 68-79.
18. Fay, Brian. (1987). *Critical Social Science: Liberation and Its Limits*. Cornell Univ Pr.
19. Habibi, A. (2020). Sampling in Qualitative Research. *Pars Modir*. <https://parsmodir.com/db/research/sampling-qual. php> [In Persian]
20. Hasandanaeifard, M. , Alvani, M. , & Azar, A. (2021). *Qualitative Research Methodology in Management: A Comprehensive Approach*. Safar: Eshraghi. [In Persian]
21. Henderson, R. M. and Clark, K. B. , "Architectural Innovation: The Reconfiguration
22. Jackson Ilya, Maria Jesus Saenz \*, Yulu Li and Michelle Stephanie Ramirez Moreno. (2023). Synchronodal Supply Chains for Fast-Moving Consumer Goods, *Appl. Sci.* 2023, 13(5), 3119; <https://doi.org/10.3390/app13053119>
23. K. Kuzmina, S. Prendeville, D. Walker, F. Charnley Future scenarios for fast-moving consumer goods in a circular economy *Futures*, 107 (2019), pp. 74-88, 10.1016/j.futures. 2018.12.001
24. Kandemir, D. , Calantone, R. , & Garcia, R. (2006). An exploration of organizational factors in new product development success. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(5), 300-310.
25. Khalid, Aqsa, A Research on 'The Paradigm Shifts of Marketing from 1.0 to 5.0': with Special Reference to Marketing Shifts in The FMCG Sector (February 15, 2023). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4389796> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4389796>
26. Kohli, A. K. , & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing*, 54(2), 1-18.
27. Kotler, P. (2006). *Marketing Management* (3rd ed. ). Bahman Foroozandeh, Trans. Amirhosseini Press. [In Persian]
28. Lapan, S. D. , Quartaroli, M. T. , & Riemer, F. J. (Eds. ). (2011). *Qualitative research: An introduction to methods and designs*. 1st Edition. Jossey-Bass.
29. Liliana, Angeles-Martinez. , Constantinos, Theodoropoulos. , Estefania, Lopez-Quiroga. , Peter, J. Fryer. , Serafim, Bakalis. (2018). The Honeycomb model: A platform for systematic analysis of different manufacturing scenarios for fast-moving consumer goods, *Journal of Cleaner Production*, Volume 193, pp. 315-326.
30. Manders, Jorieke H. M. , Marjolein, C. J. Caniels. , Ghijsen, Paul W. Th. (2016). Exploring supply chain flexibility in a FMCG food supply chain, *Journal of Purchasing and Supply Management*, Volume 22, Issue 3, pp. 181-195.
31. Mansourian, Y. (2007). What is Grounded Theory and What is its Application? Presented at Challenges of Information Science Conference. Isfahan: University of Isfahan. June 9.[In Persian]
32. Mohammadi, A. (2013). *Experience of Innovation (A Study of Change and Development in Horaman Using Grounded Theory)*. Tehran: Sociologists Publications. [In Persian]
33. Mohammadian, M. , Dehdashti, S. , Khanlari, A. , & Zahoori, B. (2016). Identification of Responsibilities of Socially Responsible Producers of Fast-

- Moving Consumer Goods in Marketing. Business Management Perspective, 15(4), 27-43.[In Persian]
- 34.Namati, Y. , & Babazadeh, H. (2017). Customer Clustering and Marketing Strategy Allocation Based on Customer Lifetime Value (A Case Study in the Fast-Moving Consumer Goods Industry). Third International Conference on Management and Industrial Engineering, Tehran, Ardabil University. [In Persian]
- 35.Obradović, T. , Vlačić, B. and Dabić, M. (2021), “Open innovation in the manufacturing industry: a review and research agenda”, *Technovation*, Vol. 102, doi: 10.1016/j. technovation. 2021.102221.
- 36.Paluch, S. , & Wunderlich, N. V. (2016). Contrasting risk perceptions of technology-based service innovations in inter-organizational settings. *Journal of business Research*, 69(7), 2424-2431.
- 37.Ranjbar, H. , & Colleagues. (2012). Sampling in Qualitative Research. [In Persian]
- 38.Rogers, E. M. (2004). A prospective and retrospective look at the diffusion model.
- 39.Saunders, M. , Lewis, P. , & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Research methods for business students (p. 6
- 40.Shaaban, Mohamed Sabry. , Awni, Ali H. (2014). Critical success factors for total productive manufacturing (TPM) deployment at Egyptian FMCG companies, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 25 Issue: 3, pp. 393-414.
- 41.Strauss, A. , & Corbin, J. (2006). *Principles of Qualitative Research Methodology (Foundational Theory; Approaches and Methods)* (R. Rahmatpour, Trans. ). Tehran: Institute for Humanities and Cultural Studies. [In Persian]
- 42.Strauss, A. , & Corbin, J. (2015). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques* (E. Afshar, Trans. ). Tehran: Ney Publishing. [In Persian]
- 43.Strübing, C. J. (Trans. A. Shamaei & A. Pourahmad). (Year of Translation). *Qualitative Research Methods in Social Sciences*. Yazd University Publications. [In Persian]
- 44.Sundström Malin, Hjelm-Lidholm Sara. (2020). Re-positioning customer loyalty in a fast moving consumer goods market, *Australasian Marketing Journal (AMJ)* Volume 28, Issue 1, February 2020, Pages 30-34
- 45.Talebi, K. , & Kachoui, R. (2011). Identification of Key Management Factors in the Success of New Product Development Projects in Small and Medium-sized Enterprises. *Journal of New Commerce and Economics*, 6(24-23), 49-66.[In Persian]
- 46.Varadarajan, R. (2009), “Fortune at the bottom of the innovation pyramid: the strategic logic of incremental innovations”, *Business Horizons*, Vol. 52 No. 1, pp. 21-29, doi: 10.1016/j. bushor. 2008.03.011.
- 47.Ž. Muranko, C. Tassell, A. van der Zeeuw Laan, M. Aurisicchio Characterisation and environmental value proposition of reuse models for fast-moving consumer goods: reusable packaging and products Sustainability, 13 (5) (2021), p. 2609, 10.3390/su13052609



# فصلنامه جغرافیا (برنامه ریزی منطقه‌ای)

دوره ۱۳، شماره ۵۱، تابستان ۱۴۰۲

شاپا چاپی: ۶۴۶۲-۲۲۲۸ شاپا الکترونیکی: ۲۱۱۲-۲۷۸۳

Journal Homepage: <https://www.jgeoqeshm.ir/>



## مقاله پژوهشی

### عوامل مؤثر مدل فرآیندی لانچ موفق محصولات تند مصرف نوآورانه در صنایع لبنی ایران با استفاده از رویکرد ISM

میلاذفامیلی سروینه باغی - دانشجوی دکترای گروه مدیریت بازرگانی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران  
نیلوفر ایمان خان\* - استادیار گروه مدیریت، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران  
مجید فتاحی - استادیار گروه مدیریت بازرگانی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران  
فرشیده ضامنی - دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

چکیده	اطلاعات مقاله
<p>اهمیت نوآوری در دنیای پرشتاب و متحول کنونی بر هیچ کس پوشیده نیست. امروزه تقریباً تمام کشورهای جهان در جهت افزایش بهره‌وری و بهبود وضعیت اقتصادی در پی تشویق و توسعه خلاقیت و نوآوری به مثابه یکی از مزیت‌های اصلی برای تداوم حیات شرکت‌ها هستند. از جمله صنایعی که ارائه محصولات نوآورانه در آن یکی از الزامات تاب‌آوری در فضای رقابتی محسوب می‌شود، صنعت محصولات تند مصرف (تند گردش) می‌باشد. هدف این تحقیق عوامل مؤثر مدل فرآیندی لانچ موفق محصولات تند مصرف نوآورانه در صنایع لبنی ایران بوده است. با استفاده از رویکرد نمونه‌گیری هدفمند در مجموع تعداد ده نفر به عنوان مشارکت‌کنندگان در پژوهش انتخاب شدند. با استفاده از رویکرد کمی-مدل‌سازی ساختاری تفسیری، به ارائه مدل عوامل مؤثر پرداخته شده است. نتایج نشان داد توسعه محصول نیازمحور، راهبرد بخش‌بندی بازار، راهبرد جایگاه‌یابی مبتنی بر تمایز، شرایط رقابتی، کسب مزیت رقابتی، مدیریت سازمان از سطوح زیرین و تأثیرگذار و ارزش آفرینی، افزایش رضایت مشتری، افزایش سهم بازار، افزایش وفاداری مشتری، بهبود تصویر شرکت، تحلیل اقتصادی محصول از متغیرهای تأثیرپذیر بوده‌اند.</p>	<p>شماره صفحات: ۳۲۸-۳۰۶</p> <p>از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید</p>  <p>واژه‌های کلیدی: نوآوری محصول، محصولات تند مصرف، لانچ محصول، صنایع لبنی.</p>

**استناد:** فامیلی سروینه باغی، میلاذ؛ ایمان خان، نیلوفر؛ فتاحی، مجید؛ ضامنی، فرشیده. (۱۴۰۲). عوامل مؤثر مدل فرآیندی لانچ موفق محصولات تند مصرف نوآورانه در صنایع لبنی ایران با استفاده از رویکرد ISM. فصلنامه جغرافیا (برنامه‌ریزی منطقه‌ای)، ۱۳(۵۱)، صص ۳۰۶-۳۲۸.

DOI: 10.22034/JGEOQ. 2023.85686.1047

DOR: 20.1001.1.22286462.1402.13.51.4.6

## مقدمه

اهمیت نوآوری در دنیای پرشتاب و متحول کنونی بر هیچ کس پوشیده نیست. امروزه تقریباً تمام کشورهای جهان در جهت افزایش بهره‌وری و بهبود وضعیت اقتصادی در پی تشویق و توسعه خلاقیت و نوآوری به‌مثابه یکی از مزیت‌های اصلی برای تداوم حیات شرکت‌ها هستند. در بازار رقابتی امروز، توسعه محصول جدید یکی از مهم‌ترین فرایندهای شرکت‌ها برای افزایش سود و ایجاد مزیت رقابتی نسبت به یکدیگر است (نعمتی و بابازاده، ۱۳۹۶).

با پیشرفت فناوری‌های اطلاعاتی، استراتژی شرکت امروزه بر مزایای رقابتی پایدار تمرکز می‌کند و اهمیت به مزایای کوتاه مدت انعطاف‌پذیری و پاسخ سریع را می‌دهد. در این زمینه، شرکت‌ها نیاز به محصولات ابتکاری برای بازارهای خود دارند. آن‌ها همچنین به دنبال ساختار، منابع و فرآیندهای منسجم برای حمایت از نوآوری محصول هستند (باهارا و همکاران، ۲۰۱۸). موفقیت محصولات جدید به عنوان برترین عامل برای موفقیت شرکت‌ها و حتی بقای آن‌ها محسوب می‌شود (اکاسوسیه‌تیری، ۲۰۱۴). با این حال بررسی‌های متعدد نشان می‌دهد که نرخ شکست توسعه محصول جدید به عنوان یک معضل اساسی در بسیاری از شرکت‌ها مطرح بوده است. این امر باعث نگرانی‌هایی در شرکت‌ها به منظور توسعه محصول جدید شده است (روبرا و همکاران، ۲۰۱۲).

عوامل زیادی در موفقیت یا شکست یک محصول نوآورانه در بازار نقش دارند که می‌توان به عواملی همچون زمان ورود محصول به بازار، سطح فناوریانه محصول و حتی هزینه‌های تحقیق و توسعه آن اشاره نمود. با این حال، احتمال بالای شکست این محصولات، اجرای فرایند تولید محصولات نوآورانه را با ریسک زیادی مواجه می‌سازد (لیلیانا و همکاران، ۲۰۱۸).

از جمله صنایعی که ارائه محصولات نوآورانه در آن یکی از الزامات تاب‌آوری در فضای رقابتی محسوب می‌شود، صنعت محصولات تند مصرف<sup>۱</sup> (تند گردش) است (الزاکر و همکاران، ۲۰۱۷). محصولات تند مصرف هر نوع از محصولات تجاری هستند که در تیراژ بالا و با هزینه پایین تولید می‌شوند و می‌بایست به سرعت به فروش برسند. عمده‌ترین مشخصه این کالاها این است که مصرفی بوده و حجم پول در گردش برای خرید و فروش این محصولات قابل توجه است. در حوزه کالاهای تند مصرف، نوآور بودن و لانچ موفق آن‌ها به بازار مصرف، بسیار مهم و حیاتی است (آرمید و همکاران، ۱۳۹۴).

متخصصین بازاریابی، صنعت کالاهای تندمصرف را یکی از بی‌وفاترین صنایع به لحاظ وفاداری مشتریان می‌دانند (ماندرز و همکاران، ۲۰۱۶). یکی از دغدغه‌های همیشگی مدیران بازاریابی، لانچ موفق محصولات تندمصرف است. چراکه باتوجه به سطح رقابت، تنوع محصولات هم‌رده در بازار و وفاداری شکننده مشتریان به برند، همواره تدوین استراتژی‌های معرفی محصولات تندمصرف به بازار، نحوه توزیع و قیمت‌گذاری آن‌ها، ترفیعات و تبلیغات این‌گونه محصولات و ... بسیار حساس و مشکل بوده و نیاز به یک دید جامع و دقیق دارد (نعمتی و بابازاده، ۱۳۹۶).

در حوزه کالاهای تند مصرف، نوآوری‌های زیادی صورت می‌گیرد؛ اما بررسی‌ها نشان می‌دهد معضل اساسی در این حوزه، لانچ ناموفق بسیاری از این محصولات در بازار مصرفی است. یکی از صنایع تولید محصولات تند مصرف صنعت لبنیات است. انجام مصاحبه‌های اولیه با چند تن از مدیران تحقیق و توسعه و مدیران بازاریابی شرکت‌های تولیدکننده کالاهای تند مصرف صنعت لبنیات، گویای این امر بود که علی‌رغم صرف هزینه‌های فراوان برای تحقیق و توسعه و تجاری‌سازی محصولات نوآورانه تند مصرف در شرکت‌های مختلف، متأسفانه درصد بالایی از این محصولات نمی‌توانند سهم مناسبی از بازار را به خود اختصاص دهند و اغلب به دلیل عدم سوددهی و حتی زیان‌دهی، بعد از مدت کوتاهی از چرخه تولید خارج می‌شوند و چیزی که برای شرکت باقی می‌گذارند، هزینه‌های زمانی و مالی این فرایند ناموفق خواهد بود.

نوآوری در محصول و ارائه موفق یک محصول نوآورانه به بازار امری پر چالش برای شرکت‌ها محسوب می‌گردد اما از طرفی یک مزیت رقابتی با ارزش برای سازمان است که نمی‌توان آن را به دلیل ریسک بالا کنار گذاشت. به همین دلیل تحقیق پیرامون

<sup>1</sup> O'Cass & Siahtiri

<sup>2</sup> - Liliana et al.

<sup>3</sup> - Fast Moving Consumer Goods (FMCG)

<sup>4</sup> - Elzakker et al.

<sup>5</sup> - Manders et al.

لانچ موفق محصولات نوآورانه از ضروریات هر صنعتی محسوب می‌گردد. یکی از صنایعی که در آن محصول نوآورانه از اهمیت زیادی برخوردار است صنایع غذایی است که بیشتر محصولات آن در دسته محصولات تند مصرف قرار می‌گیرد. در این پژوهش صنعت لبنیات مد نظر قرار گرفته است و انجام تحقیق حاضر می‌تواند شکاف و خلأ مطالعاتی مشهود در زمینه مدل‌سازی لانچ موفق محصولات تند مصرف نوآورانه لبنی در پژوهش‌های داخلی را تا حدود زیادی ترمیم نموده و مدلی جامع در این زمینه ارائه کند. علاوه بر این، پژوهشگران حوزه بازاریابی کالاهای تند مصرف نیز می‌توانند مدل برگرفته از این تحقیق را به‌عنوان یک مدل مبنا در نظر گرفته و سعی کنند با انجام تحقیقاتی هدفمند، این مدل را توسعه داده تا از این طریق، حرکتی جدید در زمینه دستیابی به یک مدل بومی و جامع شکل گیرد. بدین منظور در این تحقیق به بررسی عوامل مؤثر مدل فرآیندی لانچ موفق محصولات تند مصرف نوآورانه در صنایع لبنی ایران پرداخته شده است. در ادامه مقاله به ارائه یک نمای کلی از دیبایات پژوهش و سؤال‌ها پرداخته می‌شود. در بخش بعدی، به طرح پژوهش و جمع‌آوری اطلاعات پرداخته پس از تفسیر یافته‌های پژوهش، به نتیجه‌گیری پرداخته می‌شود.

## مبانی نظری

نوآوری یک کلید برای رقابت برای شرکت‌های صنعتی و ملل است. این که آیا یک کشور دارای یک سیستم نوآورانه ملی است، یکی از مهمترین شاخص‌هایی است که نشان‌دهنده میزان رقابت و پتانسیل رشد آن است. علاوه بر این، ما در یک جامعه جهانی زندگی می‌کنیم که همکاری‌های از نظر تجارت و جریان سرمایه و اطلاعات، فراتر از مرزهای ملی و بین قاره‌های مختلف قرار دارد. بنابراین، استدلال می‌کنند که تحقیقات در مورد فعالیت‌های نوآوری و رقابت‌پذیری بنگاه‌ها یا صنایع، باید تمرکز خود را بر یک افق وسیع‌تر در یک معیار موازی قرار داد و توجه خود را بر تعاملات، معاملات و مبادلات در مقیاس جهانی متمرکز کرد. از سوی دیگر، به طور فزاینده‌ای تصدیق شده است که فعالیت‌های نوآورانه‌ای در دهه‌های گذشته به صورت مکان‌های محلی یا منطقه‌ای صورت گرفته است (سو و وو، ۲۰۱۵).

مفهوم نوآوری، تازگی، موفقیت و تغییرات است. دمیرسیولو<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) اهمیت نوآوری سازمانی (نوآوری سازمان) در سازمان‌ها برای فرایندها و پیامدها را ارزیابی کرده است. بطور ویژه کمیسان و ویلار لویز<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) بیان کرده‌اند که نوآوری سازمان منبع ضروری مزیت رقابتی است و سازمان‌های نوآورانه تا حدی در بکارگیری از روش‌ها و قابلیت‌های جدید به منظور ایجاد فرصت‌های جدید و استفاده از فرصت‌های موجود برای پیشرفت تجاری انعطاف‌پذیر هستند (عظیم و همکاران، ۲۰۲۱). الزام استفاده از نوآوری یکی از مهم‌ترین مسائل در تحقیقات تجاری امروز است که در بسیاری از پژوهش‌های مستقل مورد مطالعه قرار گرفته است. بسیار واضح، توسعه و نوآوری محصول موفق به طور فزاینده‌ای به عنوان کلیدی برای بقا و رشد شرکت‌ها دیده می‌شود (داست و همکاران، ۲۰۱۶۵).

تولیدکنندگان در صنایع مختلف استراتژی‌های خود را در توسعه محصول جدید (NPD) به منظور ترکیب ایده‌های سهامداران مختلف تطبیق می‌دهند (آبرویک و همکاران، ۲۰۲۱). در واقع می‌توان گفت که ما در حال حاضر در دوره «نوآوری باز» هستیم. جالب توجه است که نوآوری به ویژه در صنعت کالاهای مصرفی تند مصرف (FMCG) یک ضرورت برای بقا در نظر گرفته شده است. صنعت کالاهای مصرفی تند مصرف شامل محصولات غذایی و غیر غذایی است که مصرف‌کنندگان در فواصل زمانی معین خریداری می‌کنند و معمولاً در فروشگاه‌های مواد غذایی، سوپرمارکت‌ها، هایپرمارکت‌ها و غیره خریداری می‌شوند. غیرقابل انکار، توسعه محصول جدید به‌عنوان یکی از مرتبط‌ترین فعالیت‌های بازاریابان در کالاهای مصرفی تند مصرف شناخته می‌شود و به طور خاص با بقای بلندمدت شرکت‌ها مرتبط است. با این حال، این یک فعالیت خطرناک است، زیرا بسیاری از محصولات جدید حتی به اولین تولد خود نمی‌رسند (درکویی و همکاران، ۲۰۲۲).

<sup>1</sup> Su & Wu

<sup>2</sup> Demircioglu,

<sup>3</sup> Cesar Camisón

<sup>4</sup> Azeem

<sup>5</sup> D'Este, Amara et al

<sup>6</sup> Obradović et al



بر اساس مطالعات موجود سه دسته از محرک‌های موفقیت توسعه محصول تعریف شده‌اند. اول، محرک‌های موفقیت، که موفقیت تک تک پروژه‌های محصول جدید را توجیه می‌کنند، جنبه تاکتیکی بیشتری دارند: آن‌ها مشخصات پروژه‌های محصول جدید، مانند بهترین شیوه‌های اجرایی معین (توجه به صدا (نظر، اعتراض) مشتری، انجام تکالیف خط مقدم؛ و اتخاذ یک گرایش جهانی برای پروژه) و همچنین ماهیت خود محصول (برای مثال، یک نسبت ارزش قانع‌کننده)، را استخراج می‌کنند. دسته دوم، محرک‌های موفقیت در سطح تجاری می‌باشند: این‌ها شامل عوامل سازمانی و استراتژیک، مانند استراتژی نوآوری شرکت (کسب و کار) و نحوه گرفتن تصمیمات سرمایه‌گذاری R&D توسط شرکت؛ نحوه سازمان یافتن برای NPD؛ اقلیم و فرهنگ؛ و رهبری می‌باشند. دسته سوم محرک‌های موفقیت مشخص شده، سیستم‌ها و روش‌هایی که شرکت برای مدیریت NPD پیاده‌سازی کرده اند، برای مثال، سیستم‌های ورود و خروج، رویکردهای توسعه چابک و روش‌های ایده پردازی، می‌باشند (کوپر، ۲۰۱۹).

نوآوری یک مفهوم گسترده است که نباید به مسائل مربوط به محصول محدود شود: با این حال، در همه موارد می‌تواند به تکنیک‌های جدید، اشکال جدید سازمان، راه‌حل‌های جدید یا حتی منابع جدید رضایت مشتری مرتبط باشد. نوآوری با جدید بودن ارتباط دارد (چیمهود، ۲۰۱۸). ادبیات نوآوری بحث گسترده و جالبی را در مورد چگونگی تعریف و طبقه‌بندی نوآوری‌ها بر اساس درجه نوآوری که به بازار می‌آورند ارائه می‌دهد. چیمهود (۲۰۱۸) تأکید می‌کند که نوآوری افزایشی در یک پارادایم توسعه می‌یابد در حالی که نوآوری رادیکال انقلابی است و نشان می‌دهد که نوآوری‌ها در یک زنجیره از افزایشی تا رادیکال یا جدید برای محصولات جهانی هستند (در کوپری و همکاران، ۲۰۲۲).

شناسایی عوامل موفقیت در توسعه محصول جدید در قالب راهبردهای کسب‌وکار محققان را بر آن داشته تا در این زمینه تحقیقات گسترده‌ای انجام دهند، تحقیقات مرتبط با بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت توسعه محصول جدید نتایج متفاوتی را نشان می‌دهد. کوپر بر این عقیده است که عوامل کلیدی موفقیت در فرآیند توسعه محصول جدید از نظر بازار و محصول به‌صورت ذیل است (کوپر، ۲۰۰۵):

- جهت‌گیری مناسب در بازار، محور بود محصول و مشتری.
  - تمرکز بر ارائه یک محصول جهان تراز، در اختیار داشتن یک جهت‌گیری بین‌المللی در فرایندهای طراحی، توسعه و بازاریابی.
- لین و همکاران (۱۹۹۹) مدلی از تعیین‌کننده‌های موفقیت توسعه محصول جدید مشتمل بر یازده شاخص شامل: داشتن فرآیندی ساختاریافته، بینش واضح و شفاف، بازنگری محصول پس از روانه‌سازی آن به بازارهای هدف، دید بلندمدت، بهینه‌سازی مهارت تیم‌های توسعه محصول، فهم بازار و پویایی‌هایش، حمایت مدیریت ارشد، به‌کارگیری تجارب به‌دست‌آمده از پروژه‌های پیشین، تأمین و تدارک تیم مناسب، حفظ اعضای تیم با تجربه‌های مرتبط با پروژه توسعه محصول را شکل دادند. همچنین مطالعات محک‌زنی گروه آبردین (۲۰۰۵) از شرکت‌های تولیدی با کلاس جهانی، گویای آن است که اکثر شرکت‌های مورد مطالعه در تولید و توسعه محصول جدید، قادر نبودند مستمراً به اهداف پنج‌گانه تولید محصول جدید شامل درآمد مورد انتظار از محصول جدید، هزینه تولید، زمان ارائه محصول به بازار، اهداف کیفی مد نظر و اهداف هزینه توسعه محصول دست یابند. در پژوهش دیگری که توسط سان و وینگ (۲۰۰۵) در زمینه صنعت اسباب‌بازی هنگ‌گنگ صورت گرفته است، از بین ۵۴ عامل موفقیت اولیه، هشت عامل به عنوان عوامل اصلی موفقیت بیان شده‌اند. این عوامل در طول ۴ مرحله توسعه محصول جدید بوده و عبارت‌اند از تعریف دقیق بازار هدف (شکل‌گیری ایده اولیه و طرح مفهومی)، به‌کارگیری استانداردهای کیفی، اهداف شفاف پروژه و ملاحظه موارد مهم در مراحل اولیه، در مرحله دم (تعریف محصول و تعیین مشخصات)، ارتباطات داخلی در تیم پروژه، تحویل به موقع محصول به مشتری، راه‌اندازی به موقع، هزینه تولید محصول، در مرحله چهارم (تجاری کردن محصول). مطالعه پروژه‌های NPD در صنایع بیوشیمی چند کشور پیشرفته نشان داد که: (۱) استفاده از تیم‌های چند کارکردی و نیز تمرکز بر تیم‌های اختصاصی، (۲) استفاده از تحقیقات بازار، (۳) آزمون بازار اولیه از تولید محصول و همچنین بررسی مشتریان نهایی، (۴) کیفیت تبلیغات، (۵) درجه یا میزانی که

<sup>1</sup> Cooper

<sup>2</sup> Chimhundu

شرکت در بازارهای بین‌المللی حضور دارد، می‌تواند به عنوان عوامل مؤثر در بر موفقیت پروژه‌های NPD تلقی شوند (کادمیر و همکاران، ۲۰۰۶).

در تحقیق دیگری که توسط کاندمیر و همکاران (۲۰۰۶) انجام شده است، عوامل اساسی موفقیت به مجموعه منابع انسانی، منابع توسعه‌ای، منابع ارزیابی و منابع راه‌اندازی تقسیم شده است. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد مهم‌ترین عوامل برای موفقیت محصول شامل: (۱) مزیت‌های محصول؛ (۲) تعریف محصول و تخصص مورد نیاز قبل از توسعه؛ (۳) هم‌افزایی فناورانه و (۴) بازاریابی هستند.

بررسی عوامل کلیدی موفقیت در توسعه محصول جدید در چین نشان می‌دهد که عوامل تکنولوژیکی، بازاریابی، مدیریتی و تجاری‌سازی بر موفقیت توسعه محصول جدید مؤثرند (مو و همکاران، ۲۰۰۷).

در تحقیقات داخلی نیز عوامل مؤثر بر موفقیت توسعه محصول جدید به‌وفور مورد توجه قرار گرفته است. جعفر خانشیر و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیق دیگری عوامل کلیدی موفقیت پروژه‌های توسعه محصول جدید را در سه دسته نظام‌ها و فرایندهای مدیریت، منابع و توانمندی‌های تیم توسعه و بیست سنجه تقسیم‌بندی کرده‌اند. طالبی و کچوئی (۱۳۹۰) در تحقیق عوامل مؤثر بر توسعه محصول جدید را در چهار طبقه تعهد مدیریت ارشد، راهبرد، گرایش بین‌المللی، مدیریت سبد دارایی و گرایش به آینده پژوهی تقسیم‌بندی نموده‌اند. طالبی و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیق دیگری عوامل کلیدی موفقیت محصول را در چهار طبقه فناورانه، تجارتي، بازاریابی و مدیریتی و چهل‌وچهار متغیر بررسی کرده‌اند. سعید اردکانی و همکاران (۱۳۸۹) موفقیت توسعه محصول جدید را در چهار دسته عامل تکنولوژیکی، عامل بازاریابی، عامل مدیریتی و عامل تجاری‌سازی و ۲۱ متغیر مورد بررسی قرار داده‌اند. کرامتی و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیق عوامل مؤثر بر توسعه محصول جدید را در چهار طبقه کاربردهای فناوری اطلاعات در توسعه محصول جدید، کاربردهای فناوری اطلاعات در فرایند توسعه محصول جدید و عوامل سازمانی مورد توجه قرار داده‌اند. سرمد سعیدی و ممقانی (۱۳۸۹) عوامل مؤثر بر موفقیت محصول جدید را در چهار عامل تکنولوژی، عامل بازاریابی، عامل تجاری کردن و عامل تیم توسعه محصول جدید و بیست متغیر دسته‌بندی کرده‌اند. علاوه بر مطالعات فوق، پژوهش‌های دیگری نیز در این زمینه انجام گرفته است. توجه به تحقیقات و پژوهش‌های انجام شده می‌توان متغیرهای مؤثر بر پذیرش محصولات نوآورانه را مطابق جدول (۱) جمع‌بندی نمود.

جدول ۱. عوامل مؤثر بر پذیرش محصولات نوآورانه ز دیدگاه محققین مختلف

منبع	متغیر
صنوبر و همکاران (۱۳۸۹)، تید و همکاران (۲۰۰۹)، راجرز (۲۰۰۵)	قابلیت آزمودن نوآوری / استفاده آزمایشی
باقری (۱۳۹۰)، تید و همکاران (۲۰۰۹)	سازگاری و انطباق
مون و همکاران (۲۰۰۶)، سقائیان (۱۳۹۵)	سهولت استفاده
باقری و همکاران (۱۳۹۰).	مشاهده‌پذیری
تید و همکاران (۲۰۰۹)	پیچیدگی
جزنی و همکاران (۱۳۹۰)	انواع ریسک
نوجیان (۱۳۹۴) پالوچ <sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۶)	استفاده از تکنولوژی جدید
میرزایی (۱۳۹۳)	مشارکت و ارتباط با مشتریان
میرزایی (۱۳۹۳)	مشارکت با تأمین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان
پنتانو <sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۲)	انتقال تجربه خرید و مصرف به دیگران
پالوچ و همکاران (۲۰۱۶)	هزینه پذیرش نوآوری
تولبا <sup>۶</sup> (۲۰۱۱)	عوامل فرهنگی
جین و لی <sup>۷</sup> (۲۰۰۷)	پیش‌آزمون بازار

1 - Kandemir

2 - Tidd

3 - Mun

4 - Paluch

5 - Pantano

6 - Tolba

7 - Jin, & Li

منبع	متغیر
جین و لی (۲۰۰۷)	پتانسیل بازار
حسینی و ایرانبان (۱۳۸۳)	تعریف شفاف محصول جدید
پالوچ و همکاران (۲۰۱۴) سونگ و می‌نگ (۲۰۱۳)	ادراک مصرف‌کننده از محصول نوآورانه
جین و لی (۲۰۰۷)، سرمدی و ممقانی (۱۳۸۹)	برنامه معرفی محصول نوآورانه
جزنی و همکاران (۱۳۹۰)	لذت خرید
جزنی و همکاران (۱۳۹۰)	ارضای حس درونی
سمیعی نصر همکاران (۱۳۹۰)	برند
هاگ و میوس (۲۰۰۶)	نهادها، سازمان‌ها و قوانین
اعرابی و همکاران (۱۳۹۰)، لی و لین (۲۰۰۷)	استراتژی معرفی و عرضه محصول نوآورانه
هاگ و میوس (۲۰۰۶)، مدنی و معتمدی فرد (۱۳۹۴)	بازار هدف محصول نوآورانه
سونگ و می‌نگ (۲۰۱۳)	زمان توسعه محصول جدید
تید و همکاران (۲۰۰۹)، سان و وینگ (۲۰۰۵)	ایجاد تیم نوآوری در سازمان
، ایسمایل و همکاران (۲۰۱۵)	استراتژی تجاری‌سازی محصول نوآورانه
ایاذری و ذاکری (۱۳۹۲)، سان و وینگ (۲۰۰۵)	محیط عرضه محصول نوآورانه
تولبا (۲۰۱۱)	رهبری بازار محصولات نوآورانه
ذره‌پرور و دهکردی (۱۳۹۳)، تولبا (۲۰۱۱)	پذیرش سطح نوآوری محصول جدید توسط مشتری
تولبا (۲۰۱۱)، پایدار (۱۳۷۶)	عوامل فردی
نوجیان (۱۳۹۴)، سونگ و همکاران (۲۰۱۲)	اعتماد به نوآوری
پالوچ و همکاران (۲۰۱۴)	عوامل روانی
ایسمایل و همکاران (۲۰۱۵)	شبکه‌سازی با مشتریان و تأمین‌کنندگان در تولید و عرضه نوآوری
راجرز (۲۰۰۴)	کانال ارتباطات با مصرف‌کننده
تید و همکاران (۲۰۰۹)، سانگ و مین (۲۰۱۲)	نیاز مصرف‌کننده به محصول نوآورانه
ایسمایل و همکاران (۲۰۱۵)	بسته‌بندی
اباذری و همکاران (۱۳۹۲)، پانتانو (۲۰۱۲)	اطلاع‌رسانی
مارتین (۲۰۱۴)	مقاومت در برابر نوآوری
تید و همکاران (۲۰۰۹)، جین و لی (۲۰۰۷)	مزیت نسبی نوآوری نسبت به محصولات قبلی یا رقیب
کانتامسا و همکاران (۲۰۱۵)، تید و بنست (۲۰۰۹)	شرایط محیطی
مدنی و معتمدی (۱۳۹۴)	عوامل سازمانی
مدتی و معتمدی (۱۳۹۴)، اباذری و ذاکری (۱۳۹۲)	تکنولوژی بکار رفته و منطبق با نیاز در محصول نوآورانه
خواجه‌ئیان و همکاران (۱۳۹۱)	استراتژی
کانتاماسا و همکاران (۲۰۱۵)، جزنی و همکاران (۱۳۹۰)	عوامل و ویژگی‌های محصول

در این راستا ساندستروم و لیدهو<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در بررسی قرار دادن مجدد وفاداری مشتری در بازار محصولات تند مصرف نشان دادند بسیاری از شرکت‌ها با چالش دقیق با جابه‌جایی بالای کارکنان مواجه هستند، زیرا با هزینه‌های استخدام و آموزش مرتبط است، که نشان می‌دهد وفاداری مشتری به یک مسأله سازمان‌دهی مشتری به عنوان یک منبع انسانی خارجی تبدیل می‌شود. یک مشارکت عملی با مدل مفهومی، پیشنهاد یادگیری از تجربیات جذب کارکنان موفق و انگیزه کارکنان، هنگام مشاهده و کار با وفاداری مشتری است. باکن و همکاران (۲۰۲۲) در بررسی مدل‌های کسب و کار دایره‌ای برای صنعت محصولات تند مصرف از نظر مطلوبیت، امکان سنجی و دوام، پنج عامل موفقیت شناسایی شد: مشارکت برند و خرده‌فروش، مشارکت مصرف‌کننده،

1 - Song & Ming

2 - Hage & Meeus

3 - Sun & Wing

4 - Ismail

5 - Martin

6 - Cantamessa

7 Sundström Malin, Hjelms-Lidholm Sara

کارایی عملیات، سودآوری مدل کسب و کار، و ایجاد یک اکوسیستم. محرک اصلی مصرف کنندگان برای مشارکت در مدل کسب و کار دایره‌ای، تأثیر بالقوه مثبت زیست‌محیطی است، اگرچه نگرانی‌هایی در مورد تأثیرات زیست‌محیطی افزوده مرتبط با لجستیک در مدل تجارت الکترونیک وجود داشت. علاوه بر این، راحتی و دسترسی به مدل استفاده مجدد برای مصرف کنندگان مهم است. هزینه‌ها به عنوان یک مانع غالب برای شرکت‌ها برای مشارکت در قابلیت استفاده مجدد شناسایی می‌شوند. جکسون و همکاران (۲۰۲۳) در بررسی زنجیره‌های تأمین همزمان برای محصولات تند مصرف نشان دادند ترکیب همگام‌سازی در زنجیره تأمین صادرات می‌تواند هزینه کلی را تا ۹ درصد کاهش دهد و با اجازه دادن به حالت‌های مختلف حمل‌ونقل، انعطاف‌پذیری را افزایش دهد. خلید و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۳) در بررسی تغییر پارادایم بازاریابی از ۱،۰ به ۵،۰، با اشاره ویژه به تغییرات بازاریابی در بخش FMCG نتایج این مطالعه داد به بازاریابان در درک تغییرات در بازاریابی و همچنین شناسایی روندهای فعلی که برندها را به طور مثبت و مؤثر کم می‌کند. همچنین تأثیر فعالیت‌های CSR بر تصویر برند را روشن می‌کند. جکسون و همکاران (۲۰۲۳) در بررسی زنجیره‌های تأمین همزمان برای محصولات تند مصرف نشان دادند ترکیب همگام‌سازی در زنجیره تأمین صادرات می‌تواند هزینه کلی را تا ۹ درصد کاهش دهد و با اجازه دادن به حالت‌های مختلف حمل‌ونقل، انعطاف‌پذیری را افزایش دهد. خلید و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۳) در بررسی تغییر پارادایم بازاریابی از ۱،۰ به ۵،۰، با اشاره ویژه به تغییرات بازاریابی در بخش FMCG نتایج این مطالعه داد به بازاریابان در درک تغییرات در بازاریابی و همچنین شناسایی روندهای فعلی که برندها را به طور مثبت و مؤثر کم می‌کند. همچنین تأثیر فعالیت‌های CSR بر تصویر برند را روشن می‌کند. بنا به مطالب بیان شده، توسعه محصول و نوآوری از طرفی یک الزام برای بقای شرکت‌ها است و از طرفی نوآوری در محصول هزینه‌بردار است و ممکن است محصول جدید ارایه شده به بازار، با شکست نیز مواجه شود؛ بنابراین لانتج یک محصول جدید از اهمیت زیادی برخوردار است که در این پژوهش نیز بدان پرداخته شده است.

## روش تحقیق

برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از یک طرح تحقیق پیمایشی مقطعی استفاده شده است زیرا جامعه آماری این تحقیق را ۱۰ نفر از خبرگان شامل مدیران ارشد شرکت‌های تولیدکننده محصولات تندمصرف لبنی و مشاورین بازاریابی محصولات تند مصرف، فروشندگان (عمده فروش و خرده‌فروش) و مصرف‌کنندگان محصولات تند مصرف لبنی تشکیل داده است. برای طراحی مدل از روش مدلسازی ساختاری-تفسیری استفاده شده است. مدلسازی ساختاری-تفسیری یکی از روش‌های اکتشافی طراحی مدل در مدیریت است که ایده اولیه آن توسط وارفیلد (۱۹۷۴) مطرح و توسط سیج (۱۹۷۷) معرفی گردید. رویکرد ISM خبرگان را قادر می‌سازد که روابط پیچیده بین تعداد زیادی از عناصر را در یک موقعیت پیچیده تصمیم‌گیری، ترسیم کنند. این روش برای نظم بخشیدن و جهت‌دهی به پیچیدگی روابط میان سازه‌ها عمل می‌کند. در این روش با تحلیل تأثیر یک سازه بر سازه‌های دیگر، ترتیب و جهت روابط پیچیده میان سازه‌های یک سیستم بررسی و بدین‌وسیله بر پیچیدگی روابط بین سازه‌ها غلبه می‌شود (آذر و همکاران، ۱۳۹۸). این روش یک فرایند یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه‌ای از سازه‌های متفاوت در قالب یک مدل نظام مند و جامع، ساختاردهی می‌شوند. در واقع با استفاده از این روش تأثیر یک سازه بر سایر سازه‌ها بررسی می‌شود. در این رو می توان روابط سازه‌ها را شناسایی کرد و مدلی ساختاری-تفسیری از سازه‌ها ارائه کرد و در نهایت سازه‌ها را براساس قدرت نفوذ و میزان وابستگی طبقه‌بندی نمود. سازه‌های مورد بررسی جهت ارائه مدل ارزش آفرینی، افزایش رضایت مشتری، افزایش سهم بازار، افزایش وفاداری مشتری، ایده پردازی، بهبود تصویر شرکت، تحلیل اقتصادی محصول، تست محصول، تعیین آمیخته بازاریابی، تنوع و تغییر نگرش و رفتار مصرف‌کنندگان، توانمندسازی کارکنان سازمان، توسعه محصول مبتنی بر تمایز، توسعه محصول نیازمحور، راهبرد بازاریابی خلاق، راهبرد بخش‌بندی بازار، راهبرد جایگاه‌یابی مبتنی بر تمایز، راهبرد هدف‌گیری، سودآوری بیشتر،

<sup>1</sup> Jackson

<sup>2</sup> Khalid

<sup>3</sup> Jackson

<sup>4</sup> Khalid



### تشکیل ماتریس دستیابی<sup>۱</sup>

در مدل (ISM) روابط متقابل و تأثیرگذاری بین معیارها و ارتباط معیارهای سطوح مختلف به خوبی نشان داده شده است که موجب درک بهتر فضای تصمیم‌گیری به وسیله مدیران می‌شود. برای تعیین معیارهای کلیدی قدرت نفوذ و وابستگی معیارها در ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌شود.

بر اساس قدرت وابستگی و نفوذ متغیرها، می‌توان دستگاه مختصاتی تعریف کرد و آن را به چهار قسمت مساوی تقسیم نمود. در این پژوهش، گروهی از متغیرها در زیرگروه محرک قرار گرفتند، این متغیرها قدرت نفوذ زیاد و وابستگی کمی دارند. در دسته بعدی متغیرهای وابسته قرار دارند که به گونه‌ای نتایج فرایند توسعه محصول اند و کمتر می‌توانند زمینه ساز متغیرهای دیگر شوند. برای تعیین معیارهای کلیدی قدرت نفوذ و وابستگی معیارها در ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌شود.



نمودار ۱. میزان وابستگی و قدرت هدایت در روش ISM (منبع: آذر و همکاران، ۱۳۹۲)

در این تحلیل متغیرها به چهار گروه خودمختار، وابسته، پیوندی (رابط) و مستقل تقسیم می‌شوند. خودمختار: متغیرهای خودمختار میزان وابستگی و قدرت هدایت کمی دارند این معیارها عموماً از سیستم جدا می‌شوند زیرا دارای اتصالات ضعیف با سیستم هستند. تغییری در این متغیرها باعث تغییر جدی در سیستم نمی‌شود. وابسته: متغیرهای وابسته دارای وابستگی قوی و هدایت ضعیف هستند این متغیرها اصولاً تأثیرپذیری بالا و تأثیرگذاری کمی روی سیستم دارند.

مستقل: متغیرهای مستقل دارای وابستگی کم و هدایت بالا می‌باشند به عبارتی دیگر تأثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری کم از ویژگی‌های این متغیرها است.

پیوندی: متغیرهای رابط یا پیوندی از وابستگی بالا و قدرت هدایت بالا برخوردارند به عبارتی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این معیارها بسیار بالاست و هر تغییر کوچکی بر روی این متغیرها باعث تغییرات اساسی در سیستم می‌شود.

شکل (۱) نمودار قدرت - وابستگی را برای متغیرهای مورد مطالعه را نشان می‌دهد.

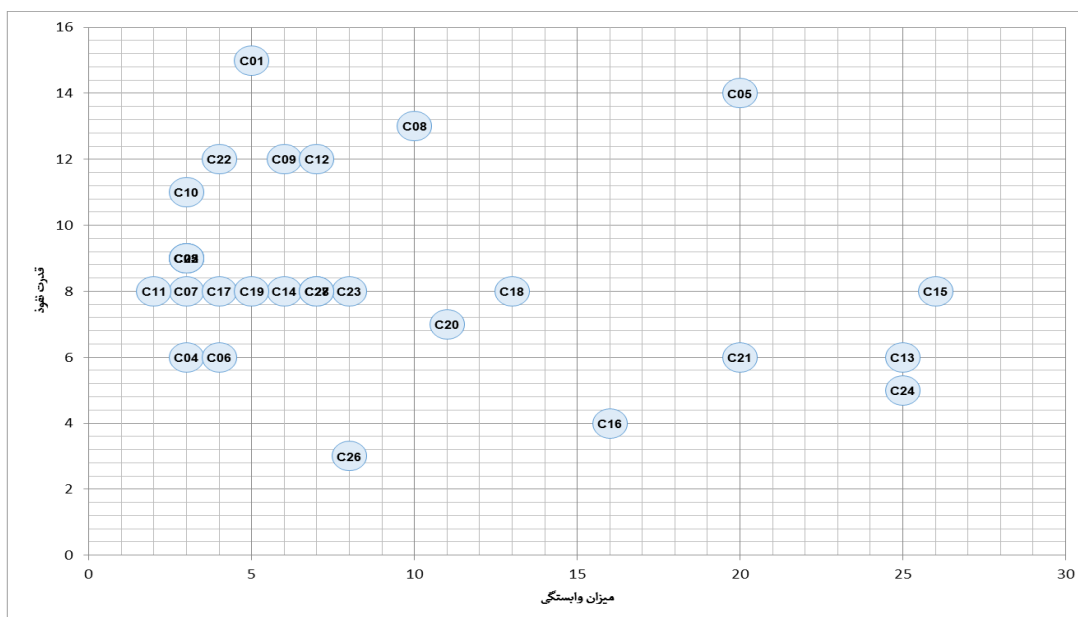
<sup>1</sup> Reachability matrix

<sup>2</sup> Autonomous variables

<sup>3</sup> Linkage variables

جدول ۴- قدرت نفوذ و میزان وابستگی متغیرهای تحقیق

میزان وابستگی	قدرت نفوذ	متغیرهای پژوهش	
۱۵	۵	ارزش آفرینی	C۰۱
۹	۳	افزایش رضایت مشتری	C۰۲
۹	۳	افزایش سهم بازار	C۰۳
۶	۳	افزایش وفاداری مشتری	C۰۴
۱۴	۲۰	ایده پردازی	C۰۵
۶	۴	بهبود تصویر شرکت	C۰۶
۸	۳	تحلیل اقتصادی محصول	C۰۷
۱۳	۱۰	تست محصول	C۰۸
۱۲	۶	تعیین آمیخته بازاریابی	C۰۹
۱۱	۳	تنوع و تغییر نگرش و رفتار مصرف کنندگان	C۱۰
۸	۲	توانمندسازی کارکنان سازمان	C۱۱
۱۲	۷	توسعه محصول مبتنی بر تمایز	C۱۲
۶	۲۵	توسعه محصول نیازمحور	C۱۳
۸	۶	راهبرد بازاریابی خلاق	C۱۴
۸	۲۶	راهبرد بخش بندی بازار	C۱۵
۴	۱۶	راهبرد جایگاه یابی مبتنی بر تمایز	C۱۶
۸	۴	راهبرد هدف گیری	C۱۷
۸	۱۳	سودآوری بیشتر	C۱۸
۸	۵	سیستم مدیریت ارتباط با مشتری	C۱۹
۷	۱۱	سیستم مدیریت دانش	C۲۰
۶	۲۰	شرایط رقابتی	C۲۱
۱۲	۴	طراحی محصول	C۲۲
۸	۸	عوامل محیطی	C۲۳
۵	۲۵	کسب مزیت رقابتی	C۲۴
۹	۳	لانچ محصول جدید تند مصرف	C۲۵
۳	۸	مدیریت سازمان	C۲۶
۸	۷	نیاز به نوآوری	C۲۷
۸	۷	نیاز به محصولات تند مصرف	C۲۸



نمودار ۲. قدرت نفوذ و میزان وابستگی متغیرهای تحقیق

می‌توان مشاهده کرد متغیرهای زیادی در مرز ناحیه چهارم و مستقل قرار دارند. متغیرهای C04, C06, C20, C26 در ناحیه خودمختار قرار دارند. متغیرهای C24, C21, C13, C16 در ناحیه وابسته قرار دارند. متغیر C05 و C15 در منطقه رابط قرار دارند.

### تعیین روابط و سطح بندی ابعاد و شاخص‌ها

برای تعیین روابط و سطح بندی معیارها باید مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها برای هر معیار از ماتریس دریافتی استخراج شود.

- ❖ مجموعه دستیابی (عناصر سطر، خروجی یا اثرگذاری‌ها): متغیرهایی که از طریق این متغیر می‌توان به آن‌ها رسید.
  - ❖ مجموعه پیش‌نیاز (عناصر ستون، ورودی یا اثرپذیری‌ها): متغیرهایی که از طریق آن‌ها می‌توان به این متغیر رسید.
- مجموعه خروجی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که از آن تأثیر می‌پذیرد. مجموعه ورودی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که بر آن تأثیر می‌گذارند. سپس مجموعه روابط دو طرفه معیارها مشخص می‌شود.
- برای متغیر  $C_i$  مجموعه دستیابی (خروجی یا اثرگذاری‌ها) شامل متغیرهایی است که از طریق متغیر  $C_i$  می‌توان به آن‌ها رسید. مجموعه پیش‌نیاز (ورودی یا اثرپذیری‌ها) شامل متغیرهایی است که از طریق آن‌ها می‌توان به متغیر  $C_i$  رسید.
- پس از تعیین مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز، اشتراک دو مجموعه حساب می‌شود. اولین متغیری که اشتراک دو مجموعه برابر با مجموعه قابل دستیابی (خروجی‌ها) باشد، سطح اول خواهد بود. بنابراین عناصر سطح اول بیشترین تأثیرپذیری را در مدل خواهند داشت. پس از تعیین سطح، معیاری که سطح آن معلوم شده از تمامی مجموعه حذف کرده و مجدداً مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها را تشکیل داده و سطح متغیر بعدی به دست می‌آید (جوانمردی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۲۵؛ آذر و همکاران، ۱۳۸۷: ۱۲).

### جدول ۵. نتایج تعیین سطح متغیرهای پژوهش

سطح	اشتراک	ورودی: اثرپذیری	خروجی: اثرگذاری	
۱	C01, C04, C05, C06	C01, C04, C05, C06, C09, C10, C13, C15, C16, C17, C19, C21, C24, C25	C01, C04, C05, C06	C01
۱	C02, C05, C07	C02, C05, C07, C11, C13, C15, C19, C24, C25	C02, C05, C07	C02
۱	C03, C05, C06	C03, C05, C06, C13, C15, C16, C19, C21	C03, C05, C06	C03
۱	C01, C04, C06	C01, C04, C06, C15, C19, C24	C01, C04, C06	C04



سطح	اشتراک	ورودی: اثرپذیری	خروجی: اثرگذاری	
	C01,C02,C03,C05,C07,C14,C20,C23	C01,C02,C03,C05,C07,C13,C14,C15,C16,C20,C21,C23,C24,C26	C01,C02,C03,C05,C07,C08,C10,C12,C14,C19,C20,C23,C25,C27,C28	C05
۱	C01,C03,C04,C06	C01,C03,C04,C06,C15,C21	C01,C03,C04,C06	C06
۱	C02,C05,C07	C02,C05,C07,C13,C15,C16,C21,C24	C02,C05,C07	C07
	C08,C22,C27,C28	C05,C08,C13,C14,C15,C18,C20,C22,C24,C27,C28	C08,C09,C10,C12,C22,C27,C28	C08
	C09,C12	C08,C09,C12,C13,C16,C21,C24,C27,C28	C01,C09,C12,C17,C19,C25	C09
	C10	C05,C08,C10,C13,C14,C15,C27,C28	C01,C10,C11	C10
	C11	C10,C11,C12,C13,C16,C21,C24	C02,C11	C11
	C09,C12,C14	C05,C08,C09,C12,C14,C16,C24,C27,C28	C09,C11,C12,C14,C17,C19,C25	C12
	C13,C15,C16,C17,C21,C23	C13,C15,C16,C17,C21,C23	C01,C02,C03,C05,C07,C08,C09,C10,C11,C13,C14,C15,C16,C17,C18,C20,C21,C22,C23,C25,C27,C28	C13
	C05,C12,C14,C18	C05,C12,C13,C14,C15,C18,C24,C26	C05,C08,C10,C12,C14,C18	C14
	C13,C15,C16,C17,C18,C20,C21,C24	C13,C15,C16,C17,C18,C20,C21,C24	C01,C02,C03,C04,C05,C06,C07,C08,C10,C13,C14,C15,C16,C17,C18,C19,C20,C21,C22,C23,C24,C27,C28	C15
	C13,C15,C16,C21	C13,C15,C16,C21	C01,C03,C05,C07,C09,C11,C12,C13,C15,C16,C20,C21,C23,C25	C16
	C13,C15,C17	C09,C12,C13,C15,C17,C21,C24	C01,C13,C15,C17	C17
	C14,C15,C18,C20,C23	C13,C14,C15,C18,C20,C23,C24,C26	C08,C14,C15,C18,C19,C20,C23,C27,C28	C18
	C19	C05,C09,C12,C15,C18,C19,C24	C01,C02,C03,C04,C19	C19
	C05,C15,C18,C20	C05,C13,C15,C16,C18,C20,C26	C05,C08,C15,C18,C20,C27,C28	C20
	C13,C15,C16,C21,C24,C26	C13,C15,C16,C21,C24,C26	C01,C03,C05,C06,C07,C09,C11,C13,C15,C16,C17,C21,C22,C23,C24,C26,C27	C21
	C08,C22	C08,C13,C15,C21,C22,C24,C27,C28	C08,C22,C25	C22
	C05,C13,C18,C23	C05,C13,C15,C16,C18,C21,C23,C24	C05,C13,C18,C23	C23
	C15,C21,C24,C26	C15,C21,C24,C26	C01,C02,C04,C05,C07,C08,C09,C11,C12,C14,C15,C17,C18,C19,C21,C22,C23,C24,C25,C26,C28	C24
	C25	C05,C09,C12,C13,C16,C22,C24,C25	C01,C02,C25	C25
	C21,C24,C26	C21,C24,C26	C05,C14,C18,C20,C21,C24,C26	C26
	C08,C27	C05,C08,C13,C15,C18,C20,C21,C27	C08,C09,C10,C12,C22,C27	C27
	C08,C28	C05,C08,C13,C15,C18,C20,C24,C28	C08,C09,C10,C12,C22,C28	C28

بنابراین متغیرهای متغیرهای سطح اول هستند.

C1 ارزش آفرینی

C2 افزایش رضایت مشتری

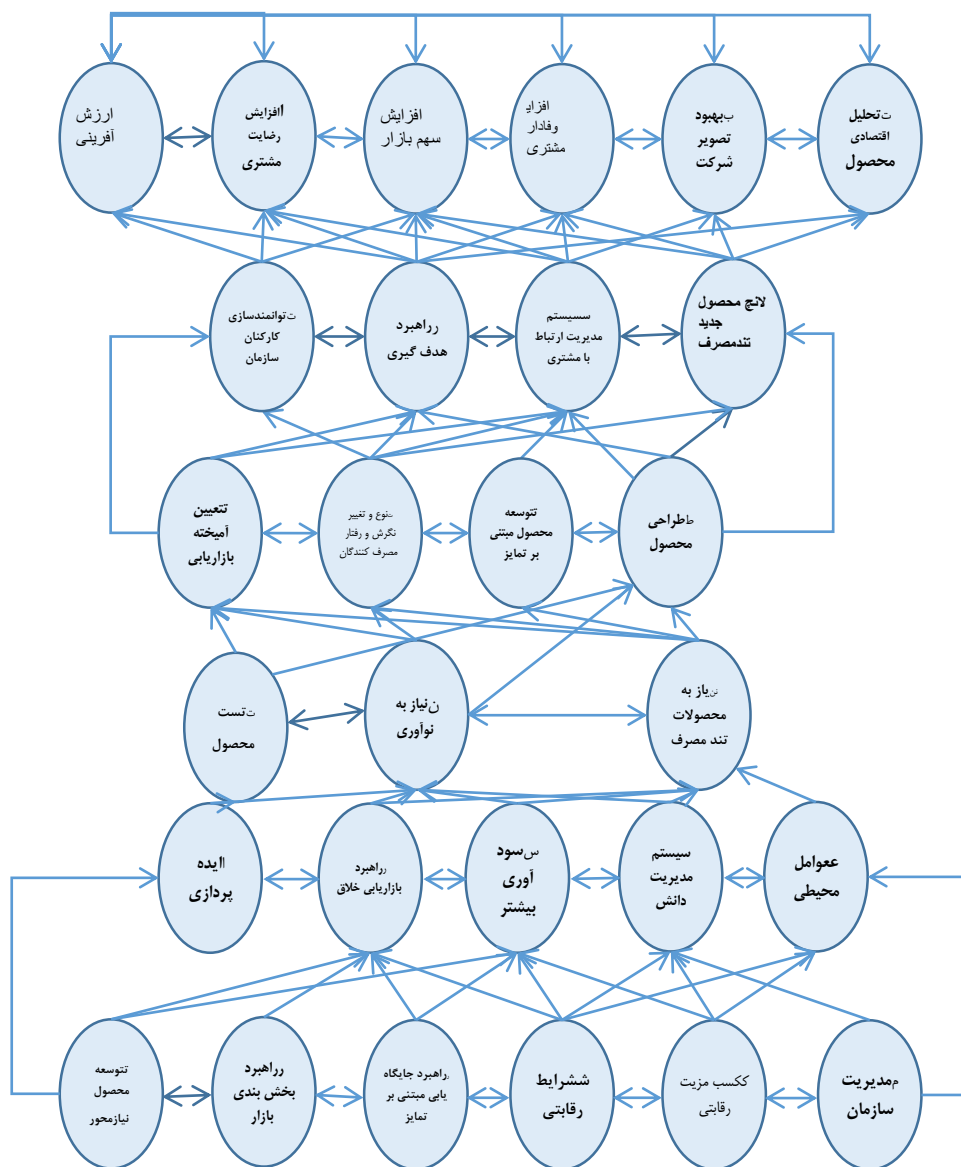
C3 افزایش سهم بازار

C4 افزایش وفاداری مشتری

C6 بهبود تصویر شرکت

C7 تحلیل اقتصادی محصول

پس از شناسایی متغیر(های) سطح اول این متغیر(ها) حذف می‌شوند و مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها بدون در نظر گرفتن متغیرهای سطح اول محاسبه می‌شود. مجموعه مشترک شناسایی و متغیرهایی که اشتراک آن‌ها برابر مجموعه ورودی‌ها باشد به عنوان متغیرهای سطح دوم انتخاب می‌شوند. در نهایت الگوی نهائی سطوح متغیرهای شناسایی شده در شکل نمایش داده شده است. در این نگاره فقط روابط معنادار عناصر هر سطح بر عناصر سطح زیرین و همچنین روابط درونی معنادار عناصر هر سطح در نظر گرفته شده است.



شکل ۱. مدل پایه‌ای توسعه داده شده با روش ISM (محقق)

## نتیجه‌گیری

در راستای مدل فرایندی لانچ موفق محصولات تند مصرف نوآورانه که به آن پرداخته شده است و با استفاده از رویکردی ساختاری-تفسیری به سطح‌بندی ابعاد و ارائه مدل نهایی مبادرت ورزیده شده است. بنابراین متغیرهای: ارزش آفرینی، افزایش رضایت مشتری، افزایش سهم بازار، افزایش وفاداری مشتری، بهبود تصویر شرکت، تحلیل اقتصادی محصول متغیرهای سطح اول هستند.

با توجه به خروجی محاسبات تعیین سطح دوم در سلسله مراتب ISM متغیرهای: توانمندسازی کارکنان سازمان، راهبرد هدف‌گیری، سیستم مدیریت ارتباط با مشتری، لانچ محصول جدید تدمصرف متغیرهای سطح دوم هستند.

با توجه به خروجی محاسبات تعیین سطح سوم در سلسله مراتب ISM متغیرهای زیر متغیر سطح سوم هستند:

تعیین آمیخته بازاریابی، تنوع و تغییر نگرش و رفتار مصرف‌کنندگان، توسعه محصول مبتنی بر تمایز، طراحی محصول متغیرهای زیر به عنوان متغیر سطح چهار شناسائی شده‌اند:

تست محصول، نیاز به نوآوری، نیاز به محصولات تند مصرف

متغیرهای زیر در سطح پنجم هستند:

ایده پردازی، راهبرد بازاریابی خلاق، سودآوری بیشتر، سیستم مدیریت دانش، عوامل محیطی

بنابراین در نهایت متغیرهای زیر به عنوان زیربنایی‌ترین عناصر مدل می‌باشند:

توسعه محصول نیازمحور، راهبرد بخش‌بندی بازار، راهبرد جایگاه‌یابی مبتنی بر تمایز، شرایط رقابتی، کسب مزیت رقابتی، مدیریت سازمان

لازم به ذکر است، استراتژی‌های راه‌اندازی نوآوری معمولاً برای موفقیت نوآوری حیاتی هستند. هدف اصلی این کار شامل تجزیه و تحلیل تأثیر تصمیمات راه‌اندازی تاکتیکی بر عملکرد محصول جدید است بسیاری از مطالعات موفقیت و شکست توسعه محصول جدید را بررسی کرده‌اند. تصمیم‌های راه‌اندازی استراتژیک محصولات صنعتی، با استفاده از فناوری و نوآوری برای سوق دادن شرکت به خارج از قلمرو عملیات فعلی خود و حرکت به بازارهای جدید، توهین‌آمیزتر به نظر می‌رسند. تصمیمات راه‌اندازی آمیخته بازاریابی تاکتیکی (محصول، مکان، تبلیغ و قیمت) نیز به طور قابل توجهی در محصولات راه‌اندازی شده برای دو نوع بازار متفاوت است. محصولات موفق در مقابل محصولات ناموفق قرار گرفتند تا تصمیمات راه‌اندازی که بین هر دو نتیجه تمایز قائل می‌شوند شناسایی شوند. در اینجا تفاوت‌ها بیشتر جنبه درجه دارند تا اصول. برخی از تصمیمات راه‌اندازی با موفقیت برای محصولات مصرفی و صنعتی به طور یکسان همراه بود. موفقیت‌های راه‌اندازی به احتمال زیاد مجموعه‌ای وسیع‌تر از بهبودهای محصول نوآورانه‌تر است که با تبلیغات چاپی، مستقل از بازار، تبلیغ می‌شوند. سایر تصمیمات راه‌اندازی به طور منحصر به فرد به موفقیت در هر نوع محصول مربوط می‌شود، به ویژه در سطح آمیخته بازاریابی (به ویژه قیمت، توزیع و تبلیغات). تصمیمات راه‌اندازی که اغلب توسط شرکت‌ها گرفته می‌شود، با عوامل مرتبط با موفقیت بیشتر هماهنگ نیست. توسعه محصول جدید فرآیندی است مبهم و پیچیده که تقریباً تمامی واحدهای بنگاه اقتصادی مانند بازاریابی، طراحی و مهندسی، تولید و ... را دربر می‌گیرد. وقتی صحبت از محصول جدید به میان می‌آید، طیف وسیعی از مفاهیم مانند یک محصول مصرفی ساده تا یک سیستم بسیار پیچیده جدید نظامی به ذهن خطور می‌کند. توجه به ابعاد مختلف خواسته‌ها و نیازمندی‌های مشتریان اصلی‌ترین عامل انگیزه برای ارائه و تولید محصولات جدید نزد سازمان‌ها می‌باشد. با پیشرفت علم و تکنولوژی در بازار رقابتی همچنین تغییر در سلیقه و تمایلات مصرف‌کنندگان نمی‌توان فقط به محصولات موجود تکیه کرد. همه‌ی سازمان‌ها به برنامه‌ی توسعه محصول جدید نیاز دارند. متغیر بودن قوانین رقابتی در دنیای کسب و کار، فرایند ارائه محصول جدید به بازار را مورد اهمیت قرار داده است بر اساس یافته‌های تحقیق، پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

**ارزش آفرینی:** پیشنهاد می‌شود که توان‌ها و ظرفیت‌های خارجی سازمان به خوبی شناسایی شود و راهکارهای بهره‌برداری از این منابع به خوبی تبیین شود.

**افزایش رضایت مشتری:** پیشنهاد می‌شود باید کارمندان از اهمیت نقش خود در ایجاد و ارتقای مشتری مداری و بهبود سطح مزیت رقابتی آگاهی داشته باشند و در این زمینه آموزش‌های لازم را ببینند، زیرا آنان در ارتباط مستقیم با مشتری قرار دارند و نماینده سازمان تلقی می‌شوند.

**افزایش سهم بازار:** پیشنهاد می‌شود که سیستم‌های اطلاعات به روز و دقیقی در سازمان طراحی شود تا بتوانند متناسب با تغییرات محیطی، واکنش انجام دهند.

**افزایش وفاداری مشتری:** پیشنهاد می‌شود که با جمع‌آوری اطلاعات بازار و نیازهای در حال تغییر مشتریان، در صورت امکان با استفاده از روال‌های موجود، در محصولات تولید شده تغییراتی را اعمال کرده و به بازار عرضه نمایند.

**بهبود تصویر شرکت:** پیشنهاد می‌شود مهارت‌های تصمیم‌گیری مدیران ارتقا داده شود. در راستای ارتقای مهارت‌های تصمیم‌گیری، پیشنهاد می‌شود که سازمان جلسه‌ها و برنامه‌هایی برای آشنایی با مشکلات احتمالی سازمان، در نظر بگیرد و میزان آگاهی افراد سازمان در مورد مسائل آتی، افزایش یابد.

**تحلیل اقتصادی محصول:** پیشنهاد می‌شود، تیم‌های تحقیق و توسعه را در سازمان خود ایجاد نمایند تا با اسکن بازار و کسب اطلاعات دقیق، از فرصت‌های جدید در بازارهای جدید استفاده نمایند.

**توانمندسازی کارکنان سازمان:** باید مدیر سازمان توجه خاصی به تیم مدیریت پروژه محصولات تند مصرف نوآورانه و بخصوص نقش مدیر پروژه توسعه محصول جدید داشته باشد و آموزش‌های لازم را برای این تیم فراهم نماید.

**راهبرد هدف‌گیری:** پیشنهاد می‌شود برای پیشبرد اهداف و دسترسی به اهداف سازمان لازم است که نگرش راهبردی و آینده‌نگری، در سازمان تبیین شود و تمامی اهداف واحدها و بخش‌ها، در راستای این چشم‌انداز کلی، به خوبی مشخص شود.

**سیستم مدیریت ارتباط با مشتری:** پیشنهاد می‌شود که مدیران شرکت از تیم‌های تحقیقات بازار، برای کسب اطلاعات استفاده کرده و اطلاعات به روزی را متناسب با نیازهای مشتریان در اختیار تیم‌های توسعه محصولات تند مصرف نوآورانه، قرار دهند. **لانچ محصول جدید تندمصرف:** پیشنهاد می‌شود جلسات منظم و مستمر برای تبادل اطلاعات میان مسئولین و کارکنان، برگزار شود و متناسب به اطلاعات دقیق، رویه‌های جدید محصولات، تبیین شود.

**تعیین آمیخته بازاریابی:** پیشنهاد می‌شود درک مناسبی از فعالیت سازمان، روند بازار و تغییرات محیطی داشته باشند و در این راستا، تصمیماتی را اتخاذ نمایند که سبب ارتقای عملکرد سازمانی و کسب موفقیت در بازار رقابتی گردد.

**تنوع و تغییر نگرش و رفتار مصرف‌کنندگان:** پیشنهاد می‌شود درک افراد سازمان را در ارتباط با موفقیت ارتقا دهند. پیشنهاد می‌شود که میزان ارتباطات و تماس‌ها در سازمان، تقویت شود و برنامه‌هایی برای بهبود ارتباطات سازمانی، در نظر گرفته شود.

**توسعه محصول مبتنی بر تمایز:** پیشنهاد می‌شود با بکارگیری ابزارهای مناسب، فرصت‌ها و تهدیدها و قوت‌ها و ضعف‌ها شناسایی شوند و از این طریق استراتژیست‌ها می‌توانند با در نظر داشتن آن‌ها و مأموریت سازمان نسبت به تعیین اهداف بلند مدت مناسب و استراتژی‌های درست اقدام کنند.

**طراحی محصول:** پیشنهاد می‌شود از نظرات و پیشنهادهای مشتریان، در راستای کاهش هزینه‌های کسب و کار استفاده مستمر صورت گیرد.

**تست محصول:** پیشنهاد می‌شود مدیران از ایده‌ها و پیشنهادهای کارکنان در بخش‌های مختلف در جهت توسعه نوآوری‌های محصولات استفاده کنند.

**نیاز به نوآوری:** پیشنهاد می‌شود محصولات و عملیات فعلی خود را بهبود بخشند و در صورت لزوم از تکنولوژی‌های نوین برای توسعه محصول استفاده نمایند.

**نیاز به محصولات تند مصرف:** به مدیران شرکت، پیشنهاد می‌شود که تکنولوژی‌های جدید تولید و مهندسی، در فرآیند تولید محصولات جدید، استفاده نمایند.

**ایده پردازی:** پیشنهاد می‌شود که مدیران شرکت، در زمینه اکتساب و انتقال تکنولوژی‌های نوین تولید محصولات جدید، تمامی جوانب را به خوبی رصد کرده و زیر ساخت‌های مناسب برای بکارگیری تکنولوژی جدید را فراهم نمایند.

**راهبرد بازاریابی خلاق:** مدیران شرکت باید در کنار نهادینه کردن فناوری‌های نوین در شرکت، باید ارتباط‌های قوی با مشتریان عمده، بنگاه و تأمین‌کنندگان، ایجاد نمایند تا بتوانند محصولات و خدمات جدید حاصل شده از فناوری نوین را، به بازار عرضه نمایند.

**سودآوری بیشتر:** باید در فرآیند توسعه محصول جدید، انعطاف‌پذیری در مفهوم محصول جدید و اجازه به روزرسانی این دستاورد با استفاده از فرآیندهای مدیریت مفهوم، محصول در حال توسعه و مدیریت تغییرات، فراهم گردد و با توجه به این تغییرات، اعضای پروژه با دانش‌های به روز، سایر مراحل توسعه محصول جدید را اجرایی نمایند.

**سیستم مدیریت دانش:** باید از ساختار سازمانی مناسب برای ایجاد ارتباط مناسب میان تیم‌های درگیر پروژه‌های توسعه محصول جدید در کنار اهمیت به تیم‌های میان کارکردی (کارگروه‌ها) و تیم‌های تخصصی مجازی، استفاده شود تا بتوانند اطلاعات و دانش خود را در اختیار یکدیگر قرار داده و آموزش‌های دریافتی را به درستی، اجرایی نمایند.

**عوامل محیطی:** فرآیندهای اصلی و عمومی مورد نیاز برای پروژه‌های فرآیندی لانچ موفق محصولات تند مصرف نوآورانه، به طور دقیق و عمومی تبیین شود، تا افراد تیم توسعه محصول جدید، متناسب با توانایی، استعداد و مهارت‌های آموخته شده، این تیم را همراهی نمایند.

**توسعه محصول نیازمحور:** باید هزینه‌های برای آموزش تیم تحقیق و توسعه جهت فرآیندی لانچ موفق محصولات تند مصرف نوآورانه، تخصیص یابد و این هزینه‌ها به عنوان نوعی سرمایه‌گذاری در نظر گرفته شود.

**راهبرد بخش‌بندی بازار:** مدیران شرکت می‌توانند با کمک کارکنان واحد تحقیق و توسعه دانش‌های مورد نیاز سازمان را شناسایی و بومی نمایند و در بخش‌های متناسب بازار به کار گیرند.

**شرایط رقابتی:** مشتریان کلیدی شرکت به عنوان بهترین انتخاب برای دریافت بازخورد نسبت به محصولات و انتظارات پنهان مشتریان می‌باشند که مدیران سازمان می‌توانند با برگزاری جلسات متعدد به این انتظارات پنهان پی برده و بازخوردهای مشتریان را دریافت نمایند.

**کسب مزیت رقابتی:** یکی از مهمترین عوامل مؤثر در پاسخگویی به مشتریان، تولید محصول مورد نیاز مشتریان می‌باشد که با توجه به تغییرات تقاضا و نیز تنوع روز افزون، مدیران شرکت باید بکوشند تا با ایجاد نوآوری پاسخگوی خواست مشتریان باشند. **مدیریت سازمان:** در کنار دانش ایجاد محصولات نو و تازه، شناخت محصولات مورد نیاز نیز از اهمیت بسیاری برخوردار است و از هدر رفت بودجه و امکانات سازمان جلوگیری می‌نماید که این شناخت به وسیله ارتباط با مشتری بدست می‌آید.

## منابع

۱. آرمید، محمد حسین؛ کیوانی، بیتا؛ یوسفی‌نژاد عطاری، مهدی (۱۳۹۴). ارزش اطلاعات رقابتی در پیش‌بینی فروش خرده‌فروشی کالاهای تند مصرف FMCG و مسأله انتخاب متغیر. کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد و مهندسی صنایع، تهران، مؤسسه مدیران ایده پرداز پایتخت ویرا.
۲. ازکیا، مصطفی، ایمانی جاجرمی، حسین، فرضی‌زاده می‌اندهی، زهرا. (۱۳۹۰) روش‌های کاربردی تحقیق: کاربرد نظریه بنیانی، شرکت انتشارات کیهان
۳. استراوس، انسلم. کرین، جولیت. (۱۳۹۴). مبانی پژوهش کیفی: فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای. ترجمه: ابراهیم افشار. تهران: نشر نی.
۴. استراوس، آنسلم؛ کوربین، جولیت. (۱۳۸۵). اصول روش تحقیق کیفی (نظریه‌مبنایی؛ رویه‌ها و شیوه‌ها)، (مترجم: رحمت الله رحمت پور)، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
۵. حبیبی، آرش. ۱۳۹۹. نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی، پارس مدیر، <https://parsmodir.com/db/research/sampling-qual.php>
۶. حسن دانایی‌فرد، مهدی الوانی و عادل آذر. ۱۴۰۰. روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، صفار، اشراقی
۷. دانایی‌فرد، حسن. (۱۳۹۲). روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی مطالعات سازمان و مدیریت. (فصل هشتم از کتاب روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع). انتشارات صفار. چاپ دوم. ۲۷۶ صفحه.
۸. دانایی‌فرد، حسن. (۱۳۹۲). استراتژی پژوهش‌های ترکیبی در مطالعات سازمان و مدیریت. (فصل هشتم از کتاب روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع). انتشارات صفار. چاپ دوم. ۲۷۶ صفحه.
۹. دانایی‌فرد، حسن. امامی، سید مجتبی. (۱۳۸۶). استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه‌پردازی داده بنیاد. اندیشه مدیریت، (۲)، ۶۹-۷۶.

۱۰. رنجبر، هادی و همکاران (۱۳۹۱) نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی، مجله دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران، ۱۰(۳)، ۲۳۸-۲۵۰
۱۱. روش‌های تحقیق کیفی در علوم اجتماعی نوشته کریستین جی استربرگ ترجمه علی شمعی و احمد پوراحمد انتشارات دانشگاه یزد
۱۲. طالبی کامبیز؛ کچوئی رضا (۱۳۹۰). شناسایی عوامل مدیریتی کلیدی در موفقیت پروژه‌های توسعه محصول جدید در کسب و کارهای کوچک و متوسط کشور. فصلنامه تجارت و اقتصاد نوین، ۶(۲۴-۲۳)، ۴۹-۶۶.
۱۳. فلیپ کاتلر، ف. (۱۳۸۵). مدیریت بازاریابی، بهمن فروزنده، نشر آموخته، اصفهان، چاپ سوم.
۱۴. کرسول، جان. (۱۳۹۱). پویای کیفی و طرح پژوهش: انتخاب از میان پنج رویکرد (روایت پژوهی، پدیدارشناسی، نظریه داده بنیاد، قوم‌نگاری، مطالعه موردی). ترجمه حسن دانایی‌فرد، حسین کاظمی. انتشارات صفار. ویرایش دوم. تهران. ۳۲۰ صفحه
۱۵. محمدرپور، احمد (۱۳۹۲). تجربه‌نوسازی (مطالعه تغییر و توسعه در هورامان با روش نظریه زمینه‌ای). تهران. انتشارات جامعه شناسان.
۱۶. محمدیان، محمود؛ دهدشتی، شاهرخ؛ خانلری، امیر؛ ظهوری، بهاره (۱۳۹۵). شناسایی الزام‌های مسئولیت اجتماعی تولید کنندگان کالاهای تند مصرف در حوزه بازاریابی. چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۱۵(۴)، ۲۷-۴۳.
۱۷. منصوریان، یزدان (۱۳۸۶). گراند تئوری چیست و چه کاربردی دارد؟ ارائه شده در همایش چالش‌های علم اطلاعات. اصفهان، دانشگاه اصفهان، ۹ خرداد ۱۳.
۱۸. نعمتی، یاسر.؛ بابازاده، حسین (۱۳۹۶). خوشه‌بندی مشتریان و تخصیص استراتژی بازاریابی بر اساس شاخص دوره عمر مشتری (مطالعه موردی در صنعت کالاهای مصرفی تند گردش)، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و مهندسی صنایع، تهران، دانشگاه مقدس اردبیلی.
19. Abernathy, W. J. , & Utterback, J. M. (1978). Patterns of industrial innovation. *Technology review*, 80(7), 40-47.
20. Adekunle Oluwole Binuyo, Hillary Ekpe and Babatunde Oloyede Binuyo (2019). Innovative strategies and firm growth: evidence from selected fast moving consumer goods firms in Lagos state, Nigeria. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 313-322. doi: 10.21511/ppm.17(2).2019.24
21. Ahrens, S. (2021). Statistiken zu FMCG. Retrieved from <https://de.statista.com/themen/574/fmcg/>
22. Aljanabi, A. R. A. (2020), "The role of innovation capability in the relationship between marketing capability and new product development: evidence from the telecommunication sector", *European Journal of Innovation Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0146>
23. Azeem Muhammad , Munir Ahmed, Sajid Haider, Muhammad Sajjad. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation, *Technology in Society* 66 (2021) 101635
24. Bashir Hussnain, Sveinung Jørgensen, Lars Jacob Tynes Pedersen, Siv Skard (2020). Experimenting with sustainable business models in fast moving consumer goods, *Journal of Cleaner Production* Volume 270, 10 October 2020, 122302
25. César Camisón, Ana Villar-López, Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance, *J. Bus. Res.* 67 (1) (2014) 2891–2902. <https://doi:10.1016/j.jbusres.2012.06.004>
26. Chimhundu, R. (2018), "Marketing food brands: private label versus manufacturer brands in the consumer goods industry", in *Marketing Food Brands: Private Label versus Manufacturer Brands in the Consumer Goods Industry*, pp. 1-293, doi: 10.1007/978-3-319-75832-9.
27. Creswell, J. W. , & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, 39(3), 124-130.
28. Derqui, B. , Fayos, T. and Occhiocupo, N. (2022), "The virtuous cycle of trust. Unveiling clues to successful innovation in the Fast Moving Consumer Goods industry", *European Journal of*

- Innovation Management, Vol. 25 No. 6, pp. 1036-1056. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2022-0006>
29. Elzakker, M. A. H. van. , K. K. Maia, Leonardo. , Grossmann, I. E. , Zondervan, E. (2017). Optimizing environmental and economic impacts in supply chains in the FMCG industry, *Sustainable Production and Consumption*, Volume 11, pp. 68-79.
  30. Fay, Brian. (1987). *Critical Social Science: Liberation and Its Limits*. Cornell Univ Pr.
  31. Henderson, R. M. and Clark, K. B. , “Architectural Innovation: The Reconfiguration
  32. Jackson Ilya, Maria Jesus Saenz \*, Yulu Li and Michelle Stephanie Ramirez Moreno. (2023). Synchronomodal Supply Chains for Fast-Moving Consumer Goods, *Appl. Sci.* 2023, 13(5), 3119; <https://doi.org/10.3390/app13053119>
  33. K. Kuzmina, S. Prendeville, D. Walker, F. Charnley Future scenarios for fast-moving consumer goods in a circular economy *Futures*, 107 (2019), pp. 74-88, 10.1016/j. futures. 2018.12.001
  34. Kandemir, D. , Calantone, R. , & Garcia, R. (2006). An exploration of organizational factors in new product development success. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(5), 300-310.
  35. Khalid, Aqsa, A Research on 'The Paradigm Shifts of Marketing from 1.0 to 5.0': with Special Reference to Marketing Shifts in The FMCG Sector (February 15, 2023). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4389796> or <http://dx. doi.org/10.2139/ssrn. 4389796>
  36. Kohli, A. K. , & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing*, 54(2), 1-18.
  37. Lapan, S. D. , Quartaroli, M. T. , & Riemer, F. J. (Eds. ). (2011). *Qualitative research: An introduction to methods and designs*. 1st Edition. Jossey-Bass.
  38. Liliana, Angeles-Martinez. , Constantinos, Theodoropoulos. , Estefania, Lopez-Quiroga. , Peter, J. Fryer. , Serafim, Bakalis. (2018). The Honeycomb model: A platform for systematic analysis of different manufacturing scenarios for fast-moving consumer goods, *Journal of Cleaner Production*, Volume 193, pp. 315-326.
  39. Manders, Jorieke H. M. , Marjolein, C. J. Caniëls. , Ghijsen, Paul W. Th. (2016). Exploring supply chain flexibility in a FMCG food supply chain, *Journal of Purchasing and Supply Management*, Volume 22, Issue 3, pp. 181-195.
  40. Obradović, T. , Vlačić, B. and Dabić, M. (2021), “Open innovation in the manufacturing industry: a review and research agenda”, *Technovation*, Vol. 102, doi: 10.1016/j. technovation. 2021.102221.
  41. Paluch, S. , & Wunderlich, N. V. (2016). Contrasting risk perceptions of technology-based service innovations in inter-organizational settings. *Journal of business Research*, 69(7), 2424-2431.
  42. Rogers, E. M. (2004). A prospective and retrospective look at the diffusion model.
  43. Saunders, M. , Lewis, P. , & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Research methods for business students (p. 6
  44. Shaaban, Mohamed Sabry. , Awni, Ali H. (2014). Critical success factors for total productive manufacturing (TPM) deployment at Egyptian FMCG companies, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 25 Issue: 3, pp. 393-414.
  45. Sundström Malin, Hjelm-Lidholm Sara. (2020). Re-positioning customer loyalty in a fast moving consumer goods market, *Australasian Marketing Journal (AMJ)* Volume 28, Issue 1, February 2020, Pages 30-34
  46. Varadarajan, R. (2009), “Fortune at the bottom of the innovation pyramid: the strategic logic of incremental innovations”, *Business Horizons*, Vol. 52 No. 1, pp. 21-29, doi: 10.1016/j. bushor. 2008.03.011.
  47. Ž. Muranko, C. Tassell, A. van der Zeeuw Laan, M. Aurisicchio Characterisation and environmental value proposition of reuse models for fast-moving consumer goods: reusable packaging and products *Sustainability*, 13 (5) (2021), p. 2609, 10.3390/su13052609