



مدیریت محصول و تولید

مدرس: دکتر محمدرضا ابراهیمی

به نام خداوند دستی و زیبایی و خرد



آشنایی با مدرس دوره (دکتر محمد رضا ابراهیمی)

✓ دکترای مدیریت بازرگانی (گرایش مدیریت استراتژیک)، دانشگاه شهید بهشتی

□ سوابق اجرایی

✓ بنیانگذار مدرسه بازاریابی ایران (IMS)

✓ معاونت مارکتینگ هولدینگ یک و یک

✓ معاونت مارکتینگ هولدینگ بین الملل گلرنگ

✓ مدیر بازرگانی و توسعه کسب و کار در شرکت آریان سنا

✓ مشاور، مدرس، و محقق بازاریابی، فروش و تبلیغات

□ سوابق آکادمیک

✓ مدرس دانشگاه های صنعتی شریف، صنعتی امیرکبیر، شهید بهشتی، شهید عباسپور، آزاد اسلامی واحد تهران-جنوب، ارشاد،... از سال ۱۳۸۵ تاکنون

✓ استاد راهنما، مشاور، و داور بیش از ۳۰ پایان نامه کارشناسی ارشد و داور مجلات مدیریتی ایرانی و خارجی

✓ مدرس و سخنران در بیش از ۱۰۰ سمینار مدیریتی در سالهای اخیر در سازمانهای مختلف از جمله :

▪ شرکت پایانه های نفتی، شرکت پخش و پالایش فراورده های نفتی، توانیر، شرکت گاز استان تهران، شهرداری تهران، کشتیرانی جمهوری اسلامی، کاوش همایش، مراکز رشد، IMQ، مگفا، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی، سازمان پژوهشهای علمی و صنعتی،....

□ تالیفات

▪ «بازاریابی For Dummies»، (انتشارات آوند دانش)

▪ «تغییری کوچک تحولی شگرف» (انتشارات آوند دانش)

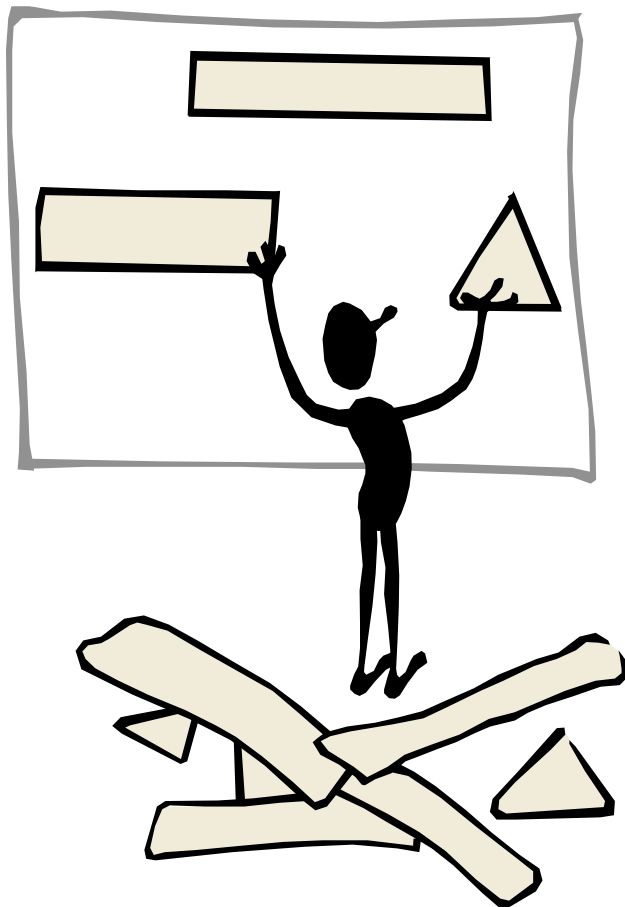
▪ «زبان انگلیسی برای دانشجویان مدیریت» (انتشارات ترمه)

▪ «تجزیه و تحلیل سیستم ها با رویکرد تفکر سیستمی» (انتشارات ققنوس)

▪ «زبان انگلیسی برای دانشجویان علوم انسانی» (انتشارات ترمه)

▪ نگارش و ارائه بیش از ۱۰ مقاله فارسی و انگلیسی در مجلات داخلی و خارجی و کنفرانس ها

فهرست مباحث :



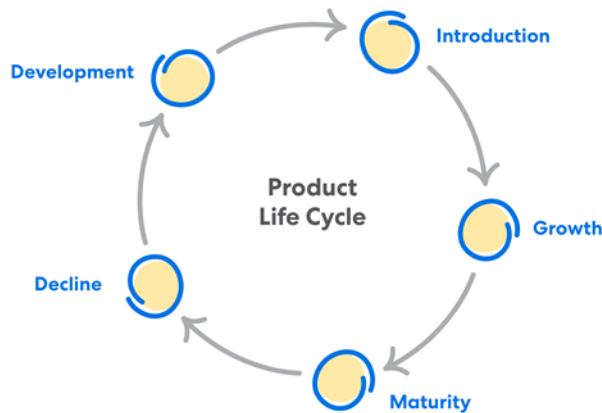
- آشنایی با آمیخته محصول
- چرخه عمر محصول
- تحلیل FAB
- انواع محصولات
- آشنایی با برخی مفاهیم در مدیریت تولید

آشنایی مقدماتی با آمیخته محصول

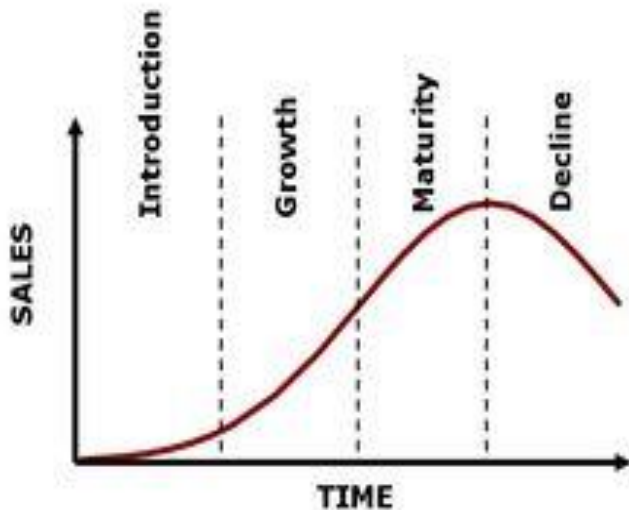
PRODUCT



آشنایی با چرخه عمر محصول (PLC)



مدیریت محصول، مدیریت چرخه عمر از مرحله توسعه تا افول می باشد. هر شرکتی بر اساس بازار هدف، مزیت های رقابتی و استراتژی برند، سبد محصولات مدنظر خود را انتخاب می کند.



معمولا هر شرکت، برند یا محصولی چهار مرحله معرفی، رشد، بلوغ و افول را در طی زندگی خود تجربه می کند.

تولید محصول جدید



○ پیشنهاد تولید محصول جدید اغلب از جانب واحد مارکتینگ و بر اساس نیاز بازار و مشتری انجام میشود مگر آنکه ایده تولید محصول توسط یکی دیگر از واحدهای سازمان مطرح شده باشد که در این حالت وظیفه واحد مارکتینگ ارزیابی تناسب آن ایده با استراتژی برند و تخمین احتمال موفقیت آن در بازار است.



○ پس از تصمیم گیری برای تولید یک محصول جدید فرایند توسعه محصول آغاز می شود. در این مرحله تیمهای R&D و مدیریت محصولات جدید NPD مطالعات امکان سنجی را انجام میدهند.





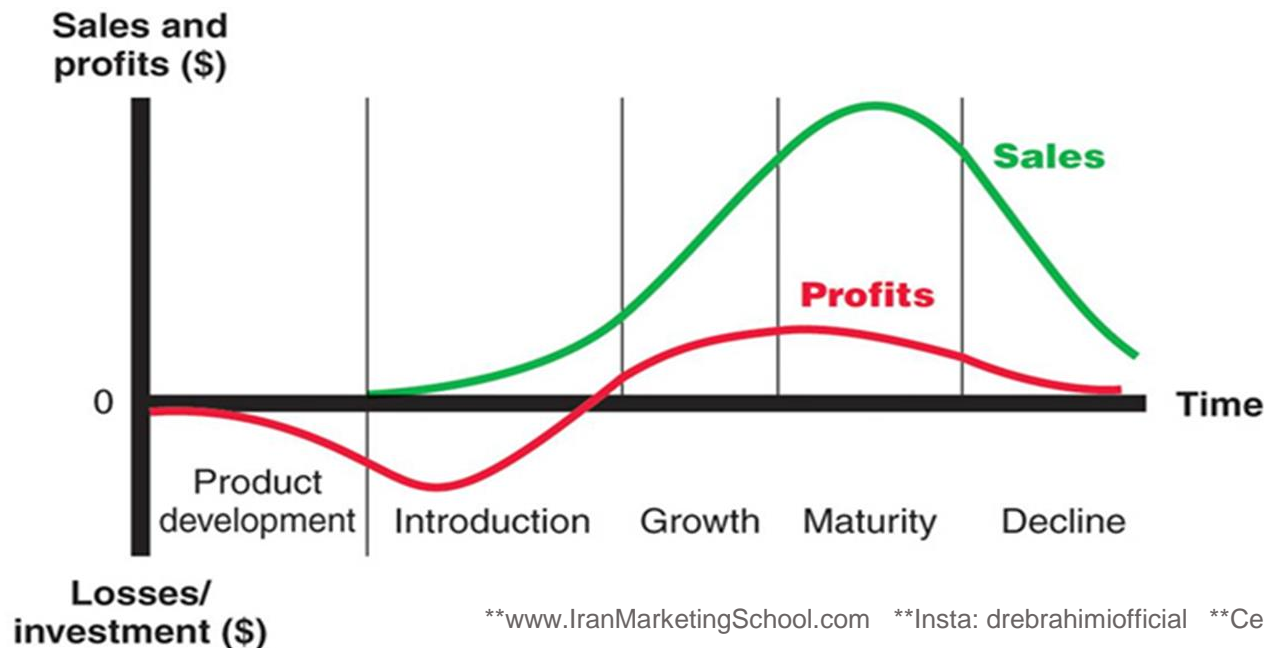
○ در این مرحله شرکت متوجه می شود که آیا اساساً تولید محصول جدید از لحاظ فنی، مهندسی و اقتصادی (هزینه تمام شده و سودآوری) مقدور می باشد یا خیر.



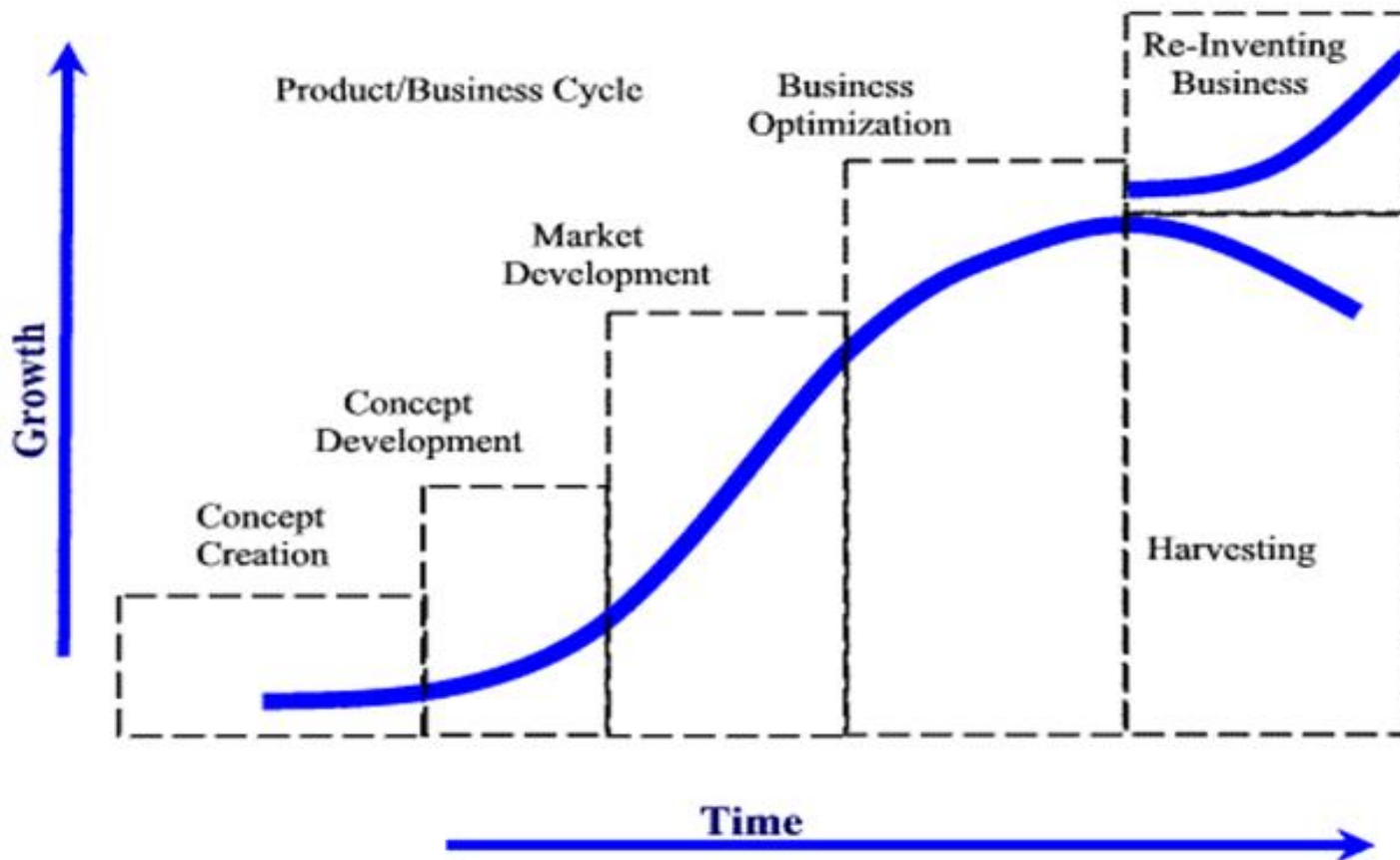
○ نقش واحد مارکتینگ از صفر تا صد تولید محصول جدید بسیار حیاتی است. به ویژه اینکه با برگزاری مراسم تولد محصول جدید، تدوین طرح ورود به بازار و ... حس و هیجان در سازمانهای فروش ایجاد کرد.

چرخه عمر محصول و سودآوری

- همانطور که در شکل ملاحظه می فرمایید، در مراحل توسعه و معرفی، معمولاً نمیتوان انتظار سودآوری داشت. زمانی که محصول به مرحله رشد برسد و تیراژ تولید بالا رود، به تدریج سود شکل می گیرد.
- توجه داشته باشید که محصول در مرحله معرفی همانند یک "نوزاد تازه متولد شده" آسیب پذیر است و بیشترین مراقبت را نیاز دارد.
- بر اساس قاعده پاره تو، بیش از هشتاد درصد از محصولات جدید، قبل از آنکه به مرحله رشد و بلوغ برسند دچار نزول و شکست می شوند.



- بسیاری از شرکت ها برای آنکه محصول به مرحله افول و زیان نرسد، زمانی که محصول به بلوغ رسید، به تدریج با توسعه محصول یا ایجاد تغییراتی در محصول فعلی وارد منحنی جدیدی می شوند. این موضوع در شکل زیر در قالب تصویر نشان داده شده است.



نکاتی در خصوص فروش در هر کدام از مراحل عمر

○ شما باید استراتژی ها و ابزارهای فروش خود را متناسب با چرخه عمر محصول طراحی کنید:

○ **مرحله معرفی:** در این مرحله قدرت چانه زنی مشتریان بالاتر است و می توانید از راهبردهای رانشی مانند طرحهای انگیزشی برای تیم فروش به ویژه "طرحهای ایجاد پوشش و گرفتن سهم از شلف" برای حمایت از لانچ محصول جدید استفاده کنید. برنامه مارکتینگ و استفاده از ابزارهای تبلیغاتی مناسب برای معرفی محصول جدید ضروری است.

○ **مرحله رشد:** محصول شما شروع به پرواز کرده است و "طرحهای هیجانی برای تیم فروش برای تحقق رکوردهای جدید و رسیدن به تارگتهای بالاتر" در این مرحله می تواند مدنظر قرار گیرد.

استراتژی های فروش در هر کدام از مراحل عمر

○ **بلوغ:** در این مرحله شما احتمالاً یک بازیگر مهم یا شاید رهبر بازار هستید و می توانید از ابزارهای کوششی بیشترین بهره را ببرید و فروش محصولات جدید در کنار محصولات خوش فروش و بالغ فعلی را در دستور کار قرار دهید. لذا " **طرحهای سبد محصول، طرحهای سطر فاکتور، و یا باندل کردن** " می توانند استفاده شوند. ریسک پذیر باشید و بخشی از سود ایجاد شده در دو مرحله اخیر را صرف بازطراحی و آپگرید کردن محصول فعلی یا ساختن آینده با محصولات کاملاً جدید کنید.

○ **مرحله افول:** قبل از آنکه محصول به نابودی و زوال برسد وارد منحنی جدید شده و محصولات جدید را پرورش دهید. " **از ادامه دادن طرحهای مرحله قبل اجتناب کنید** " (عدم سرمایه گذاری مجدد روی گاو شیرده) چون شکست طرحی که روزی موفق بوده است باعث بی اعتمادی تیم فروش به طرحهای آینده شما خواهد شد.

تحلیل FAB

- **ویژگی ها:** مشخصات و ویژگی های محصول شما؛ مانند وزن، ابعاد، رنگ، جنس، نوع بسته بندی، فرمولاسیون و ترکیبات
- **مزایا:** محصول شما چه مزیت هایی دارد؟ اگر محصول شما مزیتی داشته باشد که رقبا از آن بی بهره باشند آنگاه شما دارای یک مزیت رقابتی هستید؛ و اگر مزیت رقابتی شما چیزی باشد که رقبا به راحتی نتوانند به آن دست یابند شما دارای مزیت رقابتی پایدار هستید.
- **منافع:** محصول شما چه منافعی برای مخاطبان خود ایجاد می کند؛ به عبارت دیگر، ویژگی ها و مزایای محصول شما برای مشتری از چه جهاتی ارزشمند محسوب می شوند.



COMPETITIVE FAB

- برای آنکه در رقابت موفق باشید یک جدول "فب رقابتی" همانند شکل زیر تهیه کنید. کلیه ویژگی ها، مزایا و منافع محصولات خود و رقبا را در یک جدول مقایسه ای بیاورید. هرچه به FAB خود و رقبا مسلط تر باشید در بازاریابی و فروش محصولاتتان موفق تر خواهید شد.

محصول رقیب N ام	محصول رقیب سوم	محصول رقیب دوم	محصول رقیب اول	محصول ما	
					ویژگی ها
					مزیت ها
					منفعت ها



انواع محصولات

- روشهای مختلفی برای طبقه بندی انواع محصولات وجود دارد. در اینجا به چند اصطلاح متداول اشاره می شود:
- **محصولات مصرفی:** محصولاتی هستند که توسط شرکت تولید کننده برای استفاده توسط مصرف کننده نهایی تولید می شوند. در ادامه در مورد انواع محصولات مصرفی صحبت خواهیم کرد.
- **محصولات صنعتی:** محصولاتی هستند که برای مصرف کننده نهایی تولید نمی شوند بلکه توسط یک تولید کننده (یا تامین کننده) برای یک کارخانه تولید کننده دیگر تهیه شده اند.



Consumer Products

- Bought by final consumers for personal consumption
- Differ in they way consumers buy them

Industrial Products

- Bought for further processing or for use in conducting a business
- Bought by other businesses, not consumers



انواع محصولات مصرفی

CONSUMER PRODUCTS

Convenience Products

- Relatively inexpensive and frequently purchased goods

Shopping Products

- Durables (such as stereos, bicycles and furniture)

Speciality Products

- Goods which possess a unique characteristic on which buyers are willing to expend a considerable amount of effort to obtain



انواع محصولات مصرفی

○ محصولات راحت الوصول (Convenience Products):

- ✓ محصولاتی هستند که به صورت مداوم در سبد خرید افراد وجود دارند و به شکل گسترده ای در دسترس مشتریان می باشند.
- ✓ فرایند تصمیم گیری برای خرید آنها چندان پیچیده و مبتنی بر مقایسه نیست و افراد اغلب از روی عادت اقدام به خرید می کنند.
- ✓ میزان وفاداری مشتریان به برند کمتر است.
- ✓ بیشتر مغز خزنده در گیر خرید این محصولات می شود.
- ✓ بسیاری از اقلام مصرفی روزمره در این طبقه جای می گیرند. مانند لبنیات، شوینده ها، ...
- ✓ استراتژی و نکات فروش: تور ویزیت (حتی غیر موثر) و مرچندایزنگ برای اجتناب از "از دست دادن به دلیل عدم وفاداری"



انواع محصولات مصرفی

○ محصولات خریدی (Shopping Products):

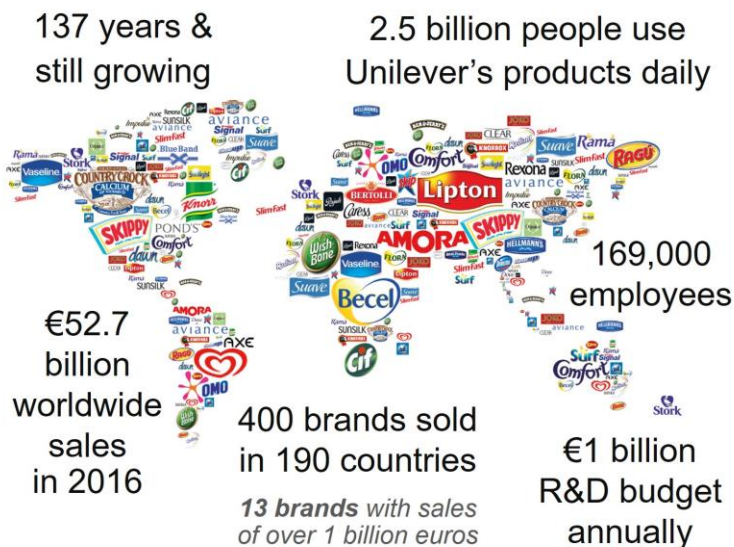
- ✓ محصولاتاتی هستند که برای خرید آنها مشتری به مقایسه کیفیت، قیمت و سایر ویژگیهای مد نظر می پردازد.
- ✓ این محصولات به صورت مداوم در سبد مصرف قرار ندارند بلکه بر اساس نیاز و در بازه های زمانی طولانی تری خرید می شوند.
- ✓ دسترسی به این محصولات به آسانی حالت قبل نیست و برای تهیه آنها باید به مراکز خاصی مراجعه کرد. مانند پوشاک، بلیط هواپیما، خدمات تعمیراتی و اکثر وسائل آشپزخانه.
- ✓ طرحهای وفادارسازی و باشگاه مشتریان ...



محصولات تندگردش (FMCG)

FAST MOVING CONSUMER GOODS

- ✓ محصولاتی هستند که اغلب در فروشگاه ها، سوپرمارکت ها و هایپر ها عرضه شده و مصرف روزمره خانوارها هستند.
- ✓ همانطور که نام آنها نشان می دهد سرعت ورود و خروج آنها از شلف سریع است.
- ✓ برخی محصولات تندگردش را معادل "محصولات آسوده" در نظر می گیرند.



محصولات صنعتی

- محصولات صنعتی محصولاتی هستند که برای مصرف کننده نهایی تولید نمی شوند بلکه توسط یک تولید کننده (یا تامین کننده) برای یک کارخانه ی تولیدکننده دیگر تهیه شده اند. این محصولات شامل موارد زیر می باشند.
- **مواد اولیه و قطعات:** برخی کارخانجات تولید کننده محصولاتی هستند که در یک کارخانه یا صنعت دیگر به عنوان مواد اولیه خام یا قطعات مورد استفاده قرار می گیرند. مانند شرکتهای پتروشیمی که مواد اولیه پلاستیکی برای بسیاری از صنایع تامین می کنند یا کارخانجاتی که قطعات اتوموبیل برای ایران خودرو تامین می کنند.
- **اقلام سرمایه ای:** برخی کارخانجات اقلام سرمایه ای از قبیل ماشین آلات صنعتی، لوازم جانبی و لوازم یدکی تولید می کنند.
- **خدمات نصب، تعمیر و نگهداری:** برخی شرکتهای کارخانجات خدمات نصب، تعمیر و نگهداری ارائه می کنند.



طول، عرض و عمق

○ عرض آمیخته محصول (Product Mix Width):

به تعداد خطوط محصولی که یک شرکت در سبد خود دارد گفته می شود. مانند خط محصولات بهداشتی و خط محصولات غذایی

○ طول خط محصول (Product Line Length):

به تعداد محصولات تولید شده در یک خط محصول گفته می شود. مانند سه خط محصول شامپوی بدن، شامپوی سر، و صابون در زیرمجموعه محصولات بهداشتی شرکت

○ عمق خط محصول (Product Line Depth):

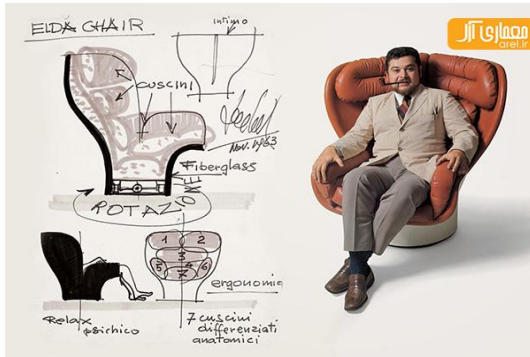
به تعداد محصولات متنوع از نظر اندازه، رنگ، قیمت، وزن و ... گفته می شود مانند شامپوی سر در اوزان ۷۰، ۱۲۰، ۲۰۰، ۵۰۰ گرمی



طراحی محصول

○ طراحی صنعتی (Industrial Design)

○ طراحی گرافیکی (Graphic Design)



portfolio

Sean Connell



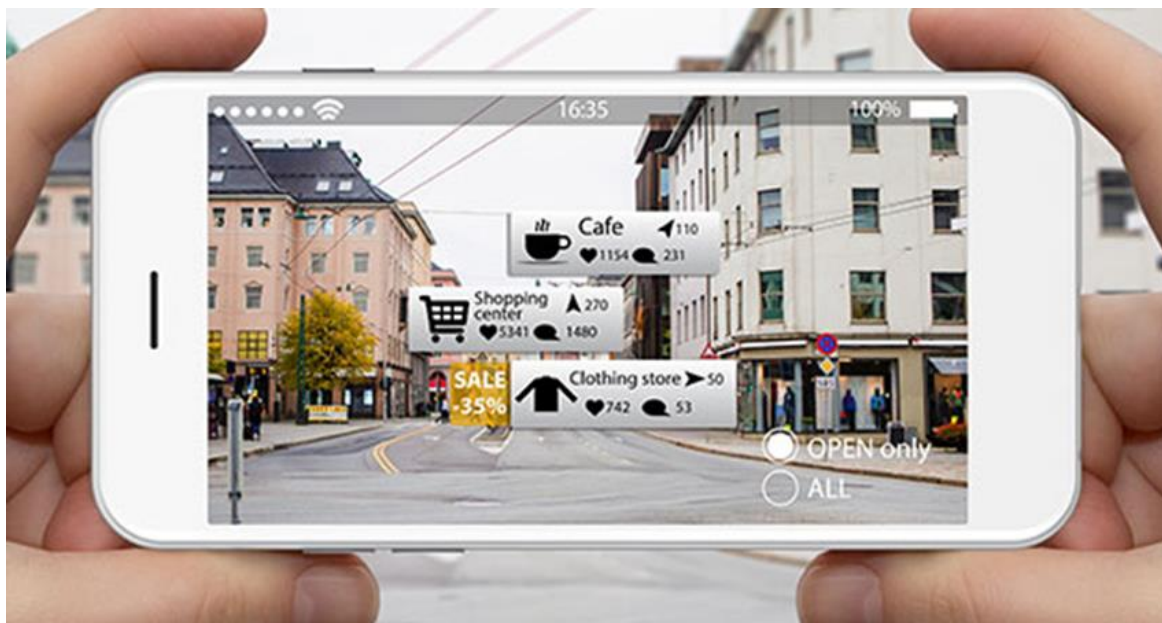
Anchor Milk 1l 2l HDPE
Freeform surface design modeled and locked in Unigraphics
Rendered in Deep Exploration using HDR environment maps

Images and design copyright Sean Connell 2010



واقعیت افزوده (AUGMENTED REALITY)

- واقعیت افزوده یک تجربه تعاملی بین دنیای مجازی و دنیای واقعی است جایی که شما برای مشتریان خود در خصوص یک محصولی که در دنیای واقعی و به صورت فیزیکی می توانند لمس کنند مقداری اطلاعات اضافی به شکل مفاهیم رایانه ای فراهم می کنید.
- به عنوان مثال، تصور کنید زمانی که گوشی موبایل خود را در مقابل یک کالا ننگه میدارید بر روی صفحه نمایشگر موبایل شما یک فیلم در مورد ویژگیهای آن محصول پخش شود.



واقعیت مجازی (VIRTUAL REALITY)

○ دقت داشته باشید که "واقعیت افزوده" با "واقعیت مجازی" تفاوت دارد. شاید واقعیت مجازی را با عینک های سه بعدی تجربه کرده باشید.



آشنایی با چند مفهوم در مدیریت تولید

○ کایزن (Kaizen):

واژه کایزن از دو کلمه Kai به معنای "تغییر" و Zen به معنای "بهتر شدن" تشکیل شده است.

تغییر به سوی بهتر شدن در هر زمان، در هر مکان و برای هر کسی جهت ساختن جهانی بهتر ضروری است.

KAI ZEN

改 善 = CONTINUAL IMPROVEMENT

CHANGE GOOD

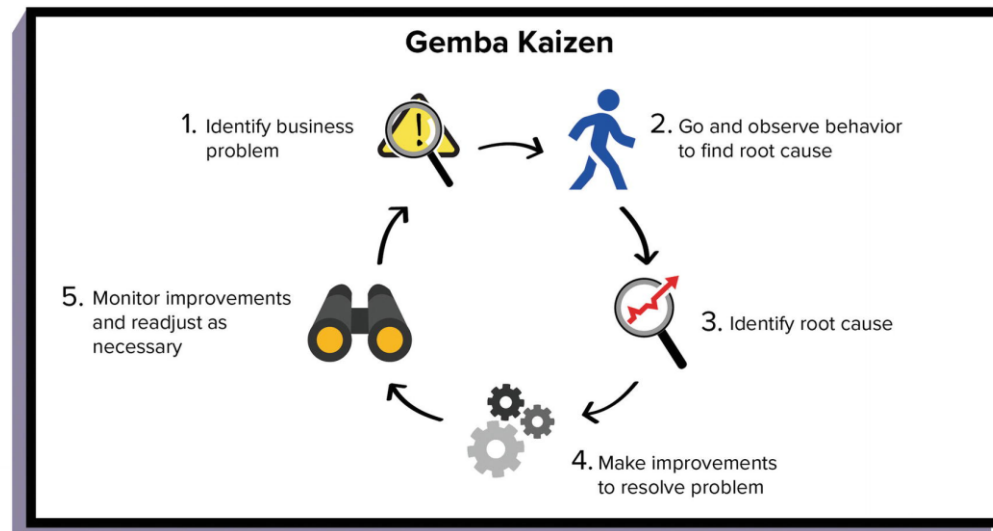


آشنایی با چند مفهوم در مدیریت تولید

○ گمبا (GEMBA):

یک واژه ژاپنی به معنای "محل واقعی" است. برای حل مشکل باید ریشه اصلی را شناسایی کرد.

همانگونه که پلیس برای درک جرم به محل وقوع حادثه مراجعه می کند، یا مدیر فروشی که برای شنیدن درد دل مغازه دارها به مغازه ها سر می زند برای تحقق گمبا، نیازمند حرکت (walk) به سمت شناسایی و حل ریشه مشکلات از طریق ارتباطات سازمانی بهتر، سلسله مراتب سازمانی کمتر، اعتماد عمیق تر و شفافیت بیشتر هستید.



آشنایی با چند مفهوم در مدیریت تولید

○ تولید ناب (Lean Manufacturing)

یک روش سیستماتیک بر پایه بررسی دائمی فرایندها و حذف زوائد برای ایجاد بهبود مستمر می باشد. در تولید ناب، تلاش می شود که ریشه های اصلی مشکلات، فعالیت های اضافی و محل های ایجاد هزینه های زائد شناسایی شوند تا از هر فعالیت یا هزینه ای که منجر به خلق ارزش نمی شود اجتناب کرد. تولید ناب با فلسفه کایزن و گمبا امکان پذیر می شود. سیستم تولید تویوتا TPS برای تحقق تولید ناب به حذف 3M از فرایندها روی آورد:



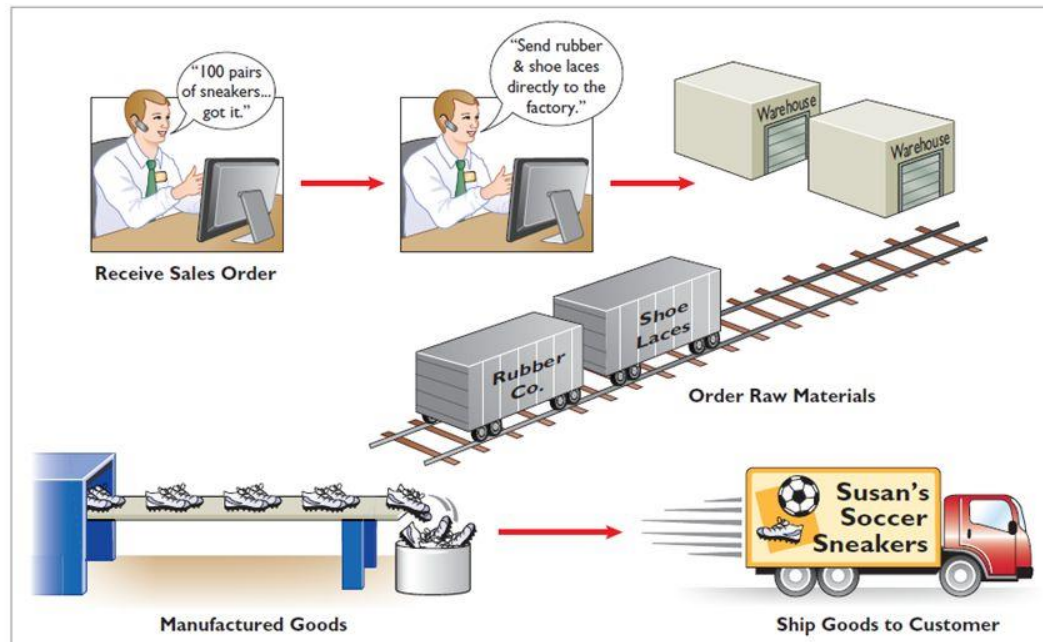
آشنایی با چند مفهوم در مدیریت تولید

○ تولید به لحظه (JIT):

بر این اساس تلاش می شود که تولید فقط در صورت سفارش مشتری انجام شود و بلافاصله پس از تولید برای آنها ارسال گردد و در حالت ایده آل انبارداری محصولات به صفر برسد.

Just-in-Time Processing

Illustration 21-24
Just-in-time processing

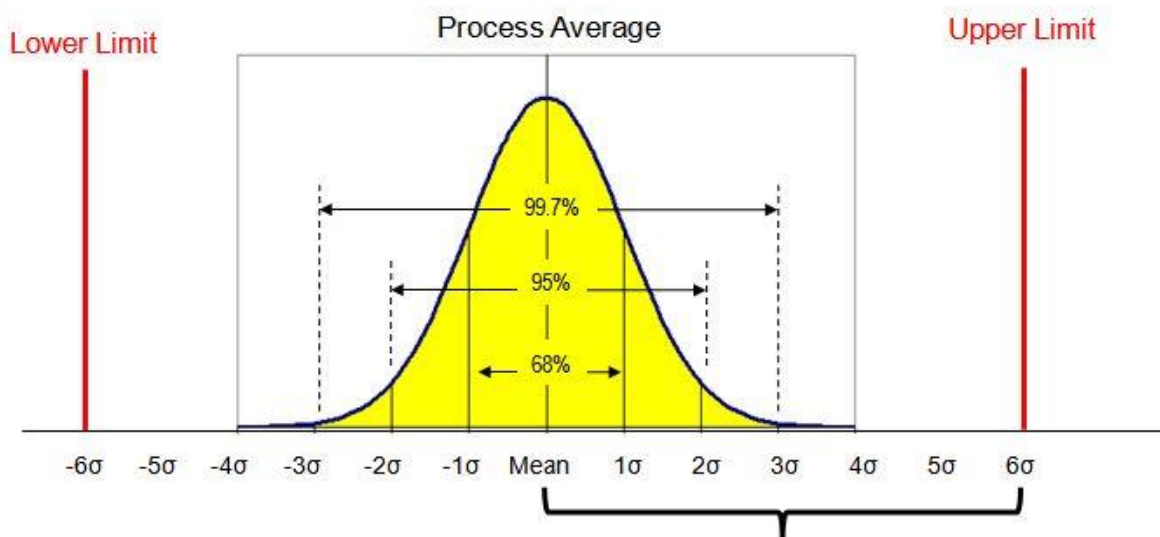


آشنایی با چند مفهوم در مدیریت تولید

○ شش سیگما:

یک تکنیک و ابزار مدیریتی است که تلاش می کند ضریب خطا تا حد بسیار زیاد کاهش یابد. این مفهوم در دهه ۱۹۸۰ توسط موتورولا به شکل وسیعی مورد استفاده قرار گرفت.

شش	پنج	چهار	سه	دو	یک	سطح سیگما
۳.۴	۲۳۰	۶۲۱۰	۶۶۸۰۰	۳۰۸۰۰۰	۶۹۰۰۰۰	تعداد خطا در یک میلیون



تکلیف یک: بازی و ریاضی

○ یک شرکت تولیدی سه محصول تولید کرده و به فروش می رساند. اخیراً مدیرعامل از مدیر مالی درخواست کرده که وضعیت هزینه ها و سودآوری هر کدام از خطوط تولید را به او ارائه کند. هزینه های ثابت کارخانه (شامل اجاره محل و قبوض آب و برق و ...) ۷۵۰ واحد است که بین سه خط تولید به صورت مساوی (هرکدام ۲۵۰ واحد) تقسیم شده است. گزارشهای مالی که خلاصه آنها در جدول زیر آمده است نشان می دهند که محصولات A و C دارای سود عملیاتی هستند اما محصول B دارای زیان عملیاتی است:

نام محصول	C	B	A	جمع
درآمد فروش	700	500	600	1800
هزینه ثابت	250	250	250	750
هزینه متغیر	300	350	150	800
سود (زیان) عملیاتی	150	-100	200	250



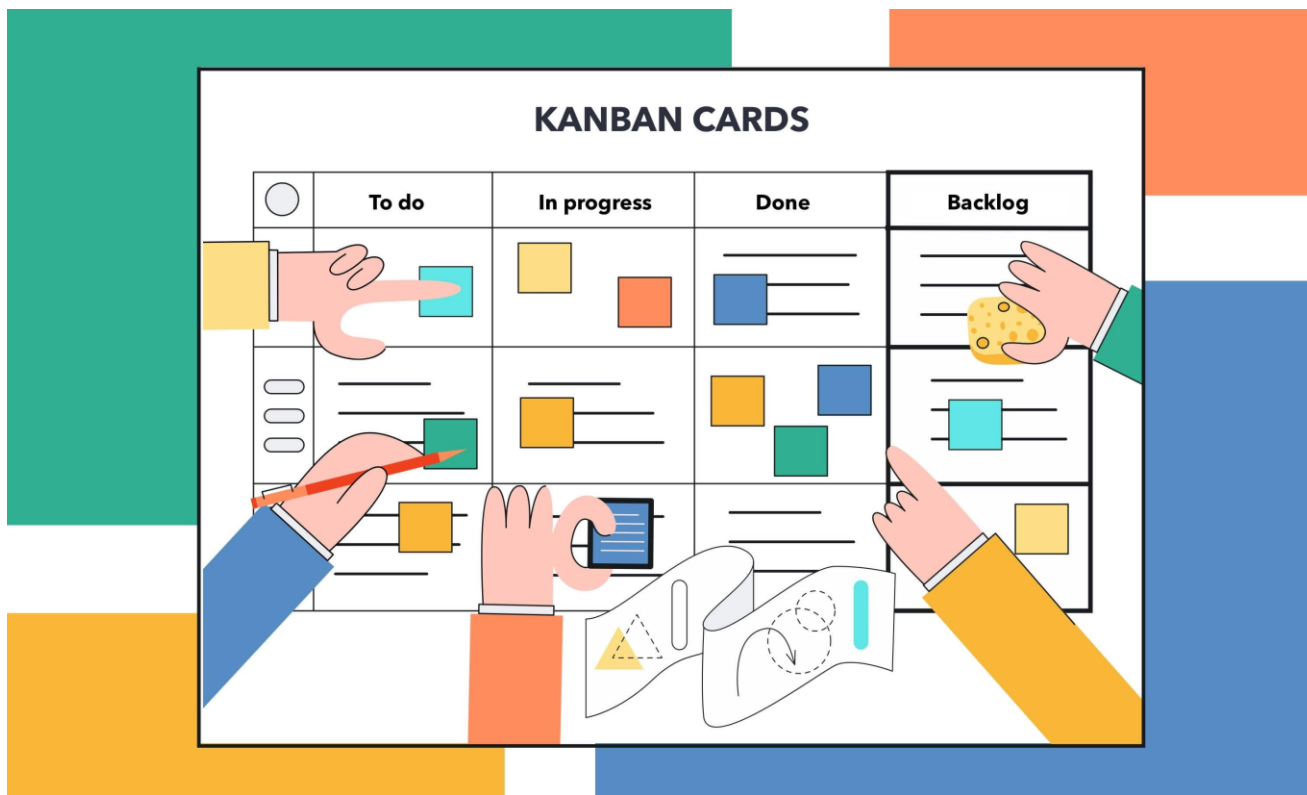
○ همانطور که ملاحظه می فرمایید شرکت تاکنون در مجموع ۲۵۰ واحد سود عملیاتی داشته است اما با توجه به آنکه خط تولید B معادل ۱۰۰ واحد زیان عملیاتی دارد برخی اعتقاد دارند که بهتر است این خط تعطیل شود و کارخانه فقط محصولات A و C را که سودده هستند تولید کند. ضمناً تعطیلی خط B باعث می شود هزینه های ثابت کارخانه کمتر شده و به ۷۰۰ واحد برسد.

○ سوال: به نظر شما تعطیلی خط B چه تاثیری بر وضعیت سودآوری شرکت خواهد داشت؟



تکلیف دو: کانبان

○ در مورد مفهوم کانبان در مدیریت ژاپنی مطالعه کرده و در جلسه آینده صحبت کنید.



آشنایی با کار آفرینان: یونس ژائله

○ کارآفرینان مقسم روزی خداوند روی زمین اند. برندهای بزرگ بخشی از شناسنامه و هویت صنعت در این کشور هستند و برای رشد آنها زحمتهای فراوان کشیده شده است. به احترام آنها بایستیم و برای درخشش بیشتر آنها در سطح بین المللی بکوشیم.

○ یونس ژائله متولد سال ۱۳۴۱ در تبریز است. وی فعالیت تولیدی خود را از سال ۱۳۷۱ با تاسیس واحد تولیدی کوچکی در شهرک صنعتی تبریز که آن موقع جدیدا تاسیس شده بود و هنوز بیابانی بیش نبود، شروع نمود و هم اکنون یکی از بزرگترین شرکتهای صنعت بیسکویت و شکلات را بنام شیرین عسل هدایت می کند.

○ این کارآفرین تبریزی که توانسته است بارها و بارها نام صادرکننده نمونه را از آن واحد تولیدی اش کند، شاید برای اهل فن شناخته شده باشد، اما مسلماً نامش برای دیگرانی که کاری با اتاق بازرگانی و انجمن شیرینی و شکلات و... ندارند، چندان آشنا نیست. با شروع جنگ تحمیلی به جبهه رفت اما سال ۱۳۶۲ برای تحصیل وارد دانشگاه تبریز شد. ۱۲۷ واحد هم در رشته بیهوشی گذرانید، اما ادامه کار را نگرفت. او کارهای عام المنفعه فراوانی را در کارنامه دارد.

○ <https://fa.wikipedia.org/wiki>

○ <http://www.foodpress.ir/Post.aspx?Id=22430>



با تشکر از بذل توجه شما و به امید دیدار...



Mohamad Reza Ebrahimi

Instagram: drebrahimiofficial

www.IranMarketingSchool.com

Cel: +98- 912 100 21 87