

عوامل مؤثر بر کندی پیاده‌سازی خدمات بانکی از دیدگاه کارمندان بانک (مطالعه موردی بانک تجارت)

افسانه اوضاعی*

علی صنایعی**

سید اکبر نیلی پور طباطبایی***

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی عوامل مؤثر بر کندی پیاده‌سازی خدمات بانکی از دیدگاه کارمندان بانک (مطالعه موردی بانک تجارت) بود. تحقیق حاضر از نظر هدف بنیادی و از نظر روش، توصیفی - پیمایشی است (به دنبال شناسایی عوامل پیاده‌سازی محصولات و خدمات است). در این تحقیق برای جمع‌آوری اطلاعات درباره مبانی نظری و ادبیات موضوع تحقیق از روش مطالعات کتابخانه‌ای و از طریق بررسی کتب، مجلات علمی - پژوهشی، سایت‌های اینترنتی، مقالات و پایان‌نامه‌های دانشجویی استفاده شده است. روش نمونه‌گیری این بخش، تصادفی - طبقه‌ای بوده و افراد متخصص و مرتبط در حوزه توسعه محصول مدنظر قرار گرفته شده است. نمونه‌گیری نیز از کارشناسان و مسئولین مجری توسعه محصول در بخش‌های مذکور ۱۱۶ نفر تعیین شد. پس از بررسی و تحلیل یافته‌ها مؤلفه‌های مور بر کندی پیاده‌سازی خدمات بانکی استخراج شد.

واژگان کلیدی: پیاده‌سازی، خدمات بانکی، کارمندان

* دانشجوی دکترا پژوهشگاه شاخص پژوه - دانشگاه اصفهان

** هیئت علمی پژوهشگاه شاخص پژوه - دانشگاه اصفهان

*** هیئت علمی پژوهشگاه شاخص پژوه - دانشگاه اصفهان

مقدمه

مشتریان شریان حیاتی هر صنعت و کسب و کاری هستند. حفظ و نگهداری این مشتریان یکی از مهم‌ترین وظایف هر بنگاه اقتصادی به‌ویژه بانک‌ها می‌باشد. نیازهای خاص مشتریان و رقابت فزاینده در بازار خدمات بانکی، بانک‌ها را به سمت ایجاد ساختارهایی سوق داده است که بتوانند به صورت منعطف به این نیازها پاسخ مثبت دهند. بدیهی است یکی از نکات حائز اهمیت این است که حرکت به سمت این ساختارهای نوین و طراحی خدمات جدید نه صرفاً تأمین نیاز مشتریان، بلکه گسترش رقابت در عملیات بانکی و افزایش احتمال بقا در بازار است. در ایران از یک طرف با خصوصی شدن چند بانک بزرگ دولتی و همچنین با ورود بانک‌های خصوصی جدید و مؤسسات پولی و اعتباری به این بازار، شاهد رقابت روزافزونی در ارائه خدمات بانکی هستیم. درحالی‌که مشکل تأمین مالی همچنان در رأس مشکلات بنگاه‌ها قرار دارد. لذا فعالان صنعت بانکداری به دنبال ایجاد ساختارهای متناسب و طراحی خدمات نوین هستند تا نیاز بنگاه‌ها و صاحبان مشاغل به تأمین مالی را با کمترین هزینه پاسخ دهند و در عرصه رقابت جایگاه مناسبی را کسب کنند. بدون شک در شرایط ارائه خدمات بانکی در یک بازار کاملاً رقابتی لازم است تا بانک‌های تجاری شناخت کاملی از سرویس‌ها و خدمات بانکی دیگر رقبا و یا بانک‌های پیشرو دنیا داشته باشند تا بتوانند سهم مناسبی در بازار کسب نمایند. این موضوع در سطح بین‌المللی نیز از اهمیت زیادی برخوردار بوده و بعضاً موفقیت بانک‌های جهانی به مدد ارائه محصولات جدید اتفاق افتاده است. به عنوان نمونه بازار جهانی بانکداری اسلامی با توسعه تولیدات و خدمات منطبق با شریعت در سال گذشته از رشد قابل توجهی برخوردار بوده است. به نقل از نشریه بنکر و بر اساس بررسی برترین نهادهای مالی اسلامی در سال ۲۰۱۳، دارایی‌های منطبق بر شریعت با رشد ۶۷/۸ درصدی نسبت به سال ۲۰۱۲، به ۱۲۶۷ میلیارد دلار رسیده است. در حال حاضر، نهادهای مالی اسلامی از طریق تجدیدنظر و اصلاح تولیدات و محصولات موجود، توسعه خدمات جدید و به‌کارگیری تکنولوژیکی و نوآوری در ایجاد ارتباطات تجاری با سراسر جهان توانسته‌اند نسبت به گذشته از رشد چشمگیری برخوردار گردند.

سرعت رشد بانکداری اسلامی، پتانسیل بازار و فضای رقابتی موجود، انگیزه‌های لازم و زمینه‌های جذب فعالان جدید را از طریق تأسیس بانک‌ها و مؤسسات مالی افزایش داده است. در این راستا، رقابت بالای موجود در بخش خرده‌فروشی باعث تأکید بیشتر بر افزایش تعهدات و خدمات قابل ارائه به مشتریان (مشتری‌مداری) و گسترش دسترسی محصولات و خدمات در مناطق مختلف جغرافیایی از جمله آسیای جنوب شرقی، خاورمیانه و آفریقای شمالی شده است.

نشریه بنکر، هر سال بانک‌های برتر جهان را از لحاظ شاخص‌های مختلف عملکرد صنعت بانکداری ارزیابی و معرفی می‌کند. این ارزیابی کلیه بانک‌های کوچک و مؤسسات موفق در جهان را در برمی‌گیرد و علاوه بر در نظر گرفتن عملکرد شایسته بانک‌ها در جهان، دستیابی به سطح بالای نوآوری، رشد بازار و حجم معاملات در بازارهای اولیه و سرمایه را نیز مورد توجه قرار می‌دهد. همچنین در این ارزیابی‌ها، قراردادها و معاملات پیشگام و خلاقانه‌ای که شایستگی و نقش نهادهای مالی را برجسته می‌سازد، نیز معرفی می‌گردد. به عنوان مثال انتشار ۳/۱ میلیارد دلاری صکوک توسط بانک تجاری ملی عربستان و صکوک مرابحه توسط بانک مشارکتی البرکای ترکیه به

منظور رونق بازارهای جهانی سرمایه و ایجاد افزایش تقاضا برای این نوع از ابزارهای بدهی منطبق با شریعت از دلایل برتری آنها شناخته شده است. در مجموع، هدف کلی نشریه بنکر، شناسایی بانک‌های پیشگام در ارائه روش‌های تأمین مالی در سراسر جهان می‌باشد که در ادامه به معرفی مختصری از بانک‌های منتخب سال ۲۰۱۴ در سطح جهان، خاورمیانه و به تفکیک کشورهای مختلف می‌پردازیم.

بر اساس رتبه‌بندی نشریه بنکر، برترین بانک اسلامی سال ۲۰۱۴ در جهان، گروه مای بانک اسلامی شناخته شده است. علت انتخاب مای بانک اسلامی، علاوه بر برخورداری از رشد چشمگیر در سال ۲۰۱۳، استراتژی بلندمدت برای ترویج صنعت بانکداری اسلامی در مالزی به عنوان منطقه رقابتی و پیشگام در ارائه خدمات مالی اسلامی بین‌المللی از طریق ایجاد نوآوری در تولیدات و خدمات در بازار جهانی می‌باشد.

در این میان، تصویب قانون خدمات مالی اسلامی سال ۲۰۱۳ توسط بانک مرکزی مالزی، توسعه منطقه‌ای و بین‌المللی در طول ۱۲ ماه، معرفی محصولات گسترده بانکداری خرد، عمده و ایجاد نوآوری در تولیدات و خدمات علی‌الخصوص در کشورهای اندونزی و سنگاپور، باعث ارتقای رتبه مای بانک اسلامی شده و آن را به سومین بانک بزرگ اسلامی در جهان از لحاظ ارزش دارایی‌ها تبدیل کرده است. وضعیت آماری نشان می‌دهد که سود خالص بانک با جهش ۴/۱۸ درصدی در سال ۲۰۱۳ به ۳۳۳ میلیون دلار رسیده و این در حالی است که ارزش کل دارایی‌های شرعی و سرمایه Tier ۱ با رشد ۸/۳۶ درصد و ۹/۳۴ درصد به ترتیب به ۳۸ و ۲ میلیارد دلار افزایش یافته است.

علاوه بر این، مای بانک اسلامی بیشترین سهم بازار از تأمین مالی اسلامی (۲۹ درصد) و بازار سپرده (۲۳ درصد) را در بازار رقابتی مالزی کسب نموده است و در هر دو بخش توانسته با رشد ۴۰ درصدی در تأمین مالی اسلامی (متوسط سالیانه ۲۰٪) و ۱۷ درصدی در سپرده (متوسط سالیانه ۱۴٪) در سطحی بالاتر از استاندارد جهانی قرار گیرد. بانک مذکور به منظور ارائه خدمات بهتر به مشتریان، رفع نیازهای بانکداری آنها و با تأکید بر محصولات تقاضا محور به معرفی تعدادی تولیدات اسلامی در قالب یک بسته در بازار پرداخته است.

برخی از نوآوری ایجادشده در این مجموعه شامل به‌کارگیری گسترده نظام بانکداری الکترونیک، انعطاف‌پذیری در حساب‌های پس‌انداز، وام‌دهی بدون اخذ وثیقه برای دسترسی سریع به پول نقد و ارائه برنامه‌های گسترده سرمایه‌گذاری و بیمه‌ای می‌باشد.

مای بانک اسلامی از طریق ادغام با گروه سرمایه‌گذاری مای بانک توانسته است با انتشار ۱۳۴ ورقه صکوک به ارزش ۳ میلیارد دلار، سهمی در حدود ۷ درصد از بازار بین‌المللی صکوک را به دست آورد. در مجموع، برنامه‌های توسعه‌ای گروه مای بانک با توجه به استحکام سرمایه و موفقیت بازار سرمایه اسلامی از رشد کافی برخوردار بوده و در کنار عوامل دیگر باعث شده است که جایگاه خود را به عنوان یکی از پیشگامان جهانی در عرصه تأمین مالی اسلامی مستحکم سازد.

فیلیپ کاتلر در کتاب مدیریت بازاریابی روند تکامل بازاریابی در بانک‌ها را مورد بررسی قرار داده و در مرحله سوم به ضرورت توجه به نوآوری به‌ویژه در خدمات اشاره نموده است. مراحل تکامل بازاریابی در بانک‌ها به زعم ایشان عبارت است از :

۱- بازاریابی یعنی تبلیغات، پیشبرد فروش و کسب شهرت بازاریابی نه به مفهوم خود بازاریابی، بلکه با مفهوم تبلیغات/پیشبردی) وارد بانکها گردید. بانکها در زمینه پس انداز با رقابت زیادی روبه رو بودند. تعدادی از بانکها تبلیغات و فعالیت های پیشبرد فروش سنگینی را آغاز کردند.

۲- بازاریابی یعنی تبسم و فضای دوستانه:

بانکها بعداً دریافتند که جذب مشتری به بانکها بسیار آسان است، اما تبدیل این مشتریان به مشتریان وفادار بسیار دشوار است از این رو برای تأمین رضایت مشتریان و راضی کردن آنها اجرای برنامه‌هایی را آغاز کردند. در این مرحله بود که خنده بر لبان آنها نقش بست.

۳- بازاریابی یعنی تقسیم‌بندی و نوآوری :

زمانی که بانکها بازارهای خود را قسمت‌بندی می‌کردند و برای هر قسمت بازار، با نوآوری محصولات جدید عرضه کردند به ابزار رقابتی جدید دست‌یافته بودند. مثلاً سیتی بانک امروزه بیش از ۵۰۰ نوع خدمت مالی در اختیار مشتریان خود قرار می‌دهد. خدمات مالی هم به آسانی از طرف رقبا تقلید می‌شود و عمر مزایای خاص آنها نیز کوتاه شده است. لکن اگر یک بانک همواره حالت نوآوری خود را حفظ کند، می‌تواند امیدوار باشد همیشه از سایر بانکها جلوتر است. بانک ون واقع در کلموس ایالت اوهایو یکی از بانکهای نمونه پیشتاز بازار است. رشد سریع این بانک مرهون توانایی خارق‌العاده آن در ابداع روش‌های نوآورانه ارائه خدمات بانکی جدید در سطح صاف است.

۴- بازاریابی یعنی جایگاه یابی :

اگر تمام بانکها تبلیغات کنند، به مشتریان خود تبسم کنند بازار خود را تقسیم‌بندی کنند و برای ارائه خدمات بانکی به نوآوری دست بزنند چه خواهد شد؟ روشن است آنها همگی شبیه هم می‌شوند و مجبورند برای رقابت دستاویز جدید پیدا کنند. آنها کم‌کم در می‌یابند که هیچ بانکی قادر نیست عرضه‌کننده کلیه خدمات بانکی بوده و از نظر مشتریان بهترین بانک قلمداد شود یک بانک باید فرصت‌هایی را که در اختیار دارد بررسی کرده و جایگاهی خاص را در بازار برای خود انتخاب نماید جایگاه یابی غیر از ذهنیت پردازی است.

۵- بازاریابی یعنی تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل بازاریابی:

یک مفهوم بالاتر از بازاریابی بانک وجود دارد بحث این جاست که آیا بانک برای تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل بازاریابی سیستم‌های موثر را پیش‌بینی و برقرار کرده است یکی از بانک‌های بسیار بزرگ علی‌رغم این که در زمینه تبلیغات دوستانه بودن، تقسیم‌بندی بازار، نوآوری و جایگاه یابی بسیار پیشرفته بود، اما در زمینه برنامه‌ریزی و کنترل بازاریابی از سیستم‌های مطلوب برخوردار نبود کارمندان مسئول پرداخت وام، در این بانک در هر سال مالی، حجم وام‌های پرداختی سال بعد را با حدود ۱۰ درصد افزایش نسبت به سال قبل در قالب گزارش به مدیریت ارائه می‌گردند.

امروزه الگوهای بسیاری در زمینه توسعه خدمت جدید توسط پژوهشگران ارائه شده است. پس از اینکه یک بانک دقیقاً بازار خود را بخش‌بندی کرد، گروه‌های مشتری هدف انتخاب و نیازها آنها و جایگاه مطلوب بانک در بازار تعیین شد، آنگاه آماده است محصولات جدیدی تولید و به بازار عرضه کند. محققان بر این باورند که طراحی و

توسعه خدمات جدید در سازمان‌ها، در چهارچوب فرآیندی مشخص و با هماهنگی بین وظیفه‌ای ادارات و واحدهایی از سازمان امکان‌پذیر است.

این فرآیند شامل ۴ مرحله طراحی، تجزیه و تحلیل، تکوین و بهره‌برداری می‌باشد. در مرحله تکوین خدمات که در این تحقیق مورد مذاقه قرار می‌گیرد اقداماتی همچون:

- طراحی خدمت و آزمون آن،
- طراحی فرآیندها و سیستم‌های مورد نیاز و آزمون آن‌ها،
- آموزش کارکنان،
- آزمون خدمت و پیاده‌سازی مقدماتی
- و در نهایت آزمون بازاریابی انجام می‌شود. (S. P. Johnson, L. J. Menor, A. V. Roth, and R. B. Chase)

با توجه به اینکه با بررسی ادبیات و مرور مبانی تئوری مشاهده می‌شود که تا کنون مدل بومی در این خصوص در حوزه فعالیت‌های بانکی در کشور وجود نداشته و به عبارتی این امر در بانک‌ها سابقه اجرایی ندارد (اگرچه ضروری است) و از طرفی با معان نظریه اینکه تجاری‌سازی ایده‌ها به صورت سنتی در بانک‌ها پیشینه دارد، می‌توان به ضرورت و ارزش تحقیق علمی در این باره پی برد.

با عنایت به این که بانک‌ها عموماً از ساختارهای وظیفه‌ای و سلسله مراتبی تبعیت می‌کنند مدل‌های فرآیندی می‌توانند الگوی مناسب تری باشند. لذا با بررسی مدل‌های فرآیندی موجود^۴ خصوصاً مدل‌های توسعه محصول^۵ و بهره‌برداری از آنها، هدف این پژوهش بررسی عوامل مؤثر بر کندی پیاده‌سازی خدمات بانکی از دیدگاه کارمندان بانک (مطالعه موردی بانک تجارت) است.

روش

تحقیق حاضر از نظر هدف بنیادی است زیرا علی‌رغم اینکه در حوزه توسعه محصول تحقیقات متعددی انجام شده است. از نظر منظر گردآوری اطلاعات کمی چون بر پایه پرسشنامه استوار است از نوع توصیفی - پیمایشی است (به دنبال شناسایی عوامل پیاده‌سازی محصولات و خدمات است). در این تحقیق برای جمع‌آوری اطلاعات درباره مبانی نظری و ادبیات موضوع تحقیق از روش مطالعات کتابخانه‌ای و از طریق بررسی کتب، مجلات علمی - پژوهشی، سایت‌های اینترنتی، مقالات و پایان‌نامه‌های دانشجویی استفاده شده است. در مجموع روش‌های جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق عبارت‌اند از:

- مطالعات کتب، نشریات، متون تخصصی، مقالات از طریق جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی (اینترنت)، کتابخانه‌ها و ... که براساس مبانی نظری و همچنین تجربه‌های محققین دیگر جمع‌آوری و نتایج آن به صورت مبسوط در فصل دوم آورده شده است.

^۱ از جمله مدل‌های مرجع می‌توان به مدل‌های (APQC, Score, ITIL, ...) اشاره کرد.

^۵ NPD MODEL (New Product Development Model)

- استفاده از مصاحبه با خبرگان صنعت بانکداری در جهت اصلاح و بهبود و تأیید مدل پیشنهادی محقق، نتایج مصاحبه‌ها در این بخش تحت عنوان بررسی دیدگاه خبرگان ارائه شده است.
 - استفاده از پرسشنامه به عنوان اصلی‌ترین ابزار جمع‌آوری اطلاعات برای دستیابی به داده‌های مورد نظر و اخذ نظرات در سطح کارشناسان و مسئولین مرتبط در بانک طرح و مورد ارزیابی قرار گرفت که تحلیل آنها به تفصیل در فصل چهارم آورده خواهد شد.
- در این پژوهش جامعه و نمونه آماری در دو بخش خبرگان بانکی و کارشناسان و مسئولین مرتبط در بانک تجارت بررسی شده است. روش نمونه‌گیری این بخش، تصادفی - طبقه‌ای بوده و افراد متخصص و مرتبط در حوزه توسعه محصول مدنظر قرار گرفته شده است. نمونه‌گیری نیز از کارشناسان و مسئولین مجری توسعه محصول در بخش‌های مذکور ۱۱۶ نفر تعیین شد.

یافته‌ها

در این بخش یافته‌های پژوهش ارائه شده است. جداول زیر توزیع فراوانی متغیرهای جمعیت شناختی پژوهش را براساس تحصیلات، سابقه و واحد سازمانی نشان می‌دهد. لازم به ذکر است در این پژوهش ۲۷۳ پرسشنامه جمع‌آوری گردید که به منظور نرمال سازی و افزایش سطح دقت پژوهش ۳۴ پرسشنامه حذف شد و در نهایت ۲۳۹ پرسشنامه وارد تحلیل شدند. در ادامه درصد فراوانی متغیرهای جمعیت شناختی این ۲۳۹ پرسشنامه در جداول زیر آمده است.

جدول ۱. توزیع فراوانی سطح تحصیلات

فراوانی	درصد فراوانی	درصد تجمعی
کارشناسی	۱۳۴	۵۷
کارشناسی ارشد و دکتری	۱۰۱	۱۰۰
مجموع	۲۳۵	۱۰۰
بدون پاسخ	۴	

همان‌گونه که جدول بالا نشان می‌دهد ۵۷٪ پاسخگویان در مقطع کارشناسی و ۴۳٪ مقطع کارشناسی ارشد و دکتری می‌باشند.

جدول ۲. توزیع فراوانی سابقه کار

فراوانی	درصد فراوانی	درصد تجمعی
کمتر از ۱۰ سال	۳۵	۱۵
۱۱ تا ۱۵ سال	۸۰	۴۸
۱۶ تا ۲۰ سال	۸۱	۸۲
بیشتر از ۲۰ سال	۴۲	۱۰۰
مجموع	۲۳۸	۱۰۰
بدون پاسخ	۱	

همان‌گونه که در جدول بالا مشاهده می‌گردد ۱۵٪ پاسخ‌دهندگان کمتر از ۱۰ سال، ۳۴٪ بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۳۴٪ بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۱۸٪ بالای ۲۰ سال سابقه کار دارند.

جدول ۳. توزیع فراوانی واحد سازمانی

فراوانی	درصد فراوانی	درصد تجمعی
مدیریت امور سازمان و روش‌ها	۶۵	۲۷
مدیریت امور اجرایی فناوری اطلاعات	۱۰۳	۷۰
اداره بازاریابی و روابط با مشتریان	۷۱	۱۰۰
مجموع	۲۳۹	۱۰۰

همان‌گونه که در جدول بالا مشاهده می‌گردد ۲۷٪ پاسخ‌دهندگان از کارشناسان مدیریت امور سازمان و روش‌ها، ۴۳٪ از کارشناسان امور اجرایی فناوری اطلاعات و ۳۰٪ از کارشناسان اداره بازاریابی و روابط با مشتریان می‌باشند. با توجه به اینکه در پرسشنامه از طیف لیکرت ۵ نقطه‌ای استفاده گردیده است، چنانچه میانگین از ۳ بیشتر باشد، شاخص از اهمیت بالایی برخوردار است و چنانچه میانگین کمتر از ۳ باشد، شاخص از اهمیت پایینی برخوردار می‌باشد.

جدول ۵. آمار توصیفی ابعاد اصلی

ردیف	ابعاد اصلی الگو	میانگین	انحراف معیار
۱	تولید محصول	۷۹.۳	۶۶.۰
۲	ارائه به بازار	۹۷.۳	۷۴.۰
۳	عوامل کلیدی موثر	۸۸.۳	۶۷.۰

جدول بالا آمار توصیفی سه بعد اصلی پژوهش را در قالب میانگین و انحراف معیار نشان می‌دهد. همانطور که ملاحظه می‌شود از دید پاسخگویان میانگین هر سه بعد از ۳ بیشتر هستند نمودار ستونی زیر، میانگین این سه بعد را به صورت مقایسه‌ای نشان می‌دهد. به بیان دیگر از نظر پاسخگویان، ابعاد مدل برای پیاده‌سازی خدمات بانکی، اهمیت زیادی دارد.

جدول ۶. آمار توصیفی مؤلفه‌های مدل

بعد	مؤلفه	میانگین	انحراف معیار
تولید	هماهنگی و ارتباطات درون سازمانی	۷۹.۳	۷۰.۰
	چابکی سازمانی	۷۸.۳	۹۱.۰
	بهره‌گیری از شرکای تجاری و زنجیره تأمین	۶۶.۳	۶۹.۰
ارائه به بازار	سیستم مدیریت پروژه	۹۴.۳	۷۵.۰
	فرهنگ سازمانی	۹۷.۳	۷۴.۰
عوامل کلیدی موثر	فرهنگ سازمانی	۰۳.۴	۸۳.۰
	ساختار سازمانی	۸۱.۳	۶۳.۰
	حمایت مدیران ارشد بانک	۸۰.۳	۷۳.۰
	هماهنگی و ارتباطات درون سازمانی	۷۹.۳	۷۰.۰

جدول بالا آمار توصیفی مؤلفه‌های مدل شامل میانگین و انحراف معیار را نشان می‌دهد. همانطور که ملاحظه می‌شود از دید پاسخگویان میانگین این مؤلفه‌ها حداقل ۳.۷ و بیشتر می‌باشد. با این وجود مؤلفه فرهنگ سازمانی دارای بیشترین میانگین و مؤلفه بهره‌گیری از شرکای تجاری و زنجیره تأمین دارای کمترین میانگین هستند.

جدول ذیل آمار توصیفی متغیرهای اصلی پژوهش به تفکیک سطح تحصیلات را نشان می‌دهد. همانطور که ملاحظه می‌شود از دید پاسخگویان میانگین این ابعاد از ۳.۵۹ بیشتر هستند

جدول ۷. میانگین متغیرهای اصلی پژوهش به تفکیک سطح تحصیلات

کارشناسی	کارشناسی ارشد و دکتری	
۷۱.۳	۹۱.۳	هماهنگی و ارتباطات درون سازمانی
۷۱.۳	۹۰.۳	چابکی سازمانی
۵۹.۳	۷۵.۳	بهره‌گیری از شرکای تجاری و زنجیره تأمین
۸۹.۳	۹۸.۳	سیستم مدیریت پروژه
۹۸.۳	۰۹.۴	فرهنگ سازمانی
۷۸.۳	۸۵.۳	ساختار سازمانی
۷۸.۳	۸۰.۳	حمایت مدیران ارشد بانک
۷۳.۳	۸۸.۳	تولید محصول
۹۲.۳	۰۳.۴	ارائه به بازار
۸۴.۳	۹۱.۳	عوامل کلیدی موثر

جدول ذیل آمار توصیفی متغیرهای اصلی پژوهش به تفکیک سابقه کار را نشان می‌دهد. همانطور که ملاحظه می‌شود از دید پاسخگویان میانگین این ابعاد از ۳ بیشتر هستند

جدول ۸. میانگین متغیرهای اصلی پژوهش به تفکیک سابقه کار

کمتر از ۱۰ سال	۱۱ تا ۱۵ سال	۱۶ تا ۲۰ سال	بیشتر از ۲۰ سال	
۷۸.۳	۷۷.۳	۸۲.۳	۸۰.۳	هماهنگی و ارتباطات درون سازمانی
۹۹.۳	۶۹.۳	۷۵.۳	۸۳.۳	چابکی سازمانی
۷۲.۳	۶۰.۳	۷۳.۳	۶۱.۳	بهره‌گیری از شرکای تجاری و زنجیره تأمین
۱۳.۴	۹۲.۳	۸۷.۳	۹۵.۳	سیستم مدیریت پروژه
۳۶.۴	۹۵.۳	۹۵.۳	۰۱.۴	فرهنگ سازمانی
۹۷.۳	۷۸.۳	۸۱.۳	۷۶.۳	ساختار سازمانی
۹۴.۳	۷۲.۳	۸۰.۳	۸۱.۳	حمایت مدیران ارشد بانک
۹۱.۳	۷۴.۳	۷۹.۳	۸۰.۳	تولید محصول
۱۶.۴	۹۹.۳	۸۲.۳	۰۵.۴	ارائه به بازار
۰۹.۴	۸۲.۳	۸۵.۳	۸۶.۳	عوامل کلیدی موثر

جدول ذیل آمار توصیفی متغیرهای اصلی پژوهش به تفکیک واحد سازمانی را نشان می‌دهد. همان طور که ملاحظه می‌شود از دید پاسخگویان میانگین این ابعاد از ۳ بیشتر هستند.

جدول ۹. میانگین متغیرهای اصلی پژوهش به تفکیک واحد سازمانی

مدیریت امور سازمان و روش‌ها	مدیریت امور اجرایی فناوری اطلاعات	اداره بازاریابی و روابط با مشتریان	
۰۰.۴	۷۳.۳	۷۰.۳	هماهنگی و ارتباطات درون سازمانی
۰۸.۴	۶۵.۳	۷۰.۳	چابکی سازمانی

۶۴.۳	۵۷.۳	۸۴.۳	بهره‌گیری از شرکای تجاری و زنجیره تأمین
۷۴.۳	۹۹.۳	۰۶.۴	سیستم مدیریت پروژه
۷۹.۳	۰۱.۴	۳۲.۴	فرهنگ‌سازمانی
۷۱.۳	۸۰.۳	۹۴.۳	ساختار سازمانی
۶۱.۳	۸۵.۳	۹۲.۳	حمایت مدیران ارشد بانک
۶۹.۳	۷۴.۳	۰۰.۴	تولید محصول
۹۴.۳	۸۵.۳	۲۰.۴	ارائه به بازار
۷۰.۳	۸۹.۳	۰۶.۴	عوامل کلیدی موثر

جدول زیر آمار توصیفی سؤالات پرسشنامه مفهوم تولید محصول شامل میانگین و انحراف معیار را نشان می‌دهد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود از دید پاسخگویان میانگین همه شاخص‌ها از ۳ بیشتر هستند

جدول ۱۰. آمار توصیفی شاخص‌های مفهوم تولید محصول

انحراف معیار	میانگین	شاخص‌ها (سؤالات)	مؤلفه	بعد
۸۲.۰	۶۷.۳	ارتباطات غیررسمی در طول فرایند پیاده‌سازی محصولات و خدمات با سایر واحدها	همکاری و ارتباطات درون سازمانی	تولید محصول
۰۳.۱	۰۸.۴	همکاری تنگاتنگ واحدهای بانک جهت حصول موفقیت پیاده‌سازی خدمات بانکی		
۹۷.۰	۷۶.۳	ارتباط نزدیک تیم‌های توسعه محصول با مدیران ارشد بانک به‌کارگیری ابزارهای مدیریت دانش (سیستم‌های مستندسازی، نظام پیشنهادات و ...) در حوزه خدمات بانکی		
۹۶.۰	۶۷.۳	کوتاه کردن زمان تولید و ارائه محصول به بازار	چابکی سازمانی	تولید محصول
۲۳.۱	۶۳.۳	سهولت در به‌کارگیری امکانات و منابع بانکی در جهت پروژه‌های توسعه محصول		
۹۵.۰	۸۰.۳	بازنگری و بهبود مستمر در فرایند پیاده‌سازی خدمات بانکی جهت برآوردن نیازهای مشتریان		
۰۶.۱	۸۰.۳	همکاری و شراکت با مشتریان بانک در تولید و پیاده‌سازی خدمات بانکی	بهره‌گیری از شرکای تجاری و زنجیره تأمین	تولید محصول
۰۰.۱	۴۹.۳	به‌کارگیری توان مراکز تحقیق و توسعه (شرکت‌های دانش بنیان و ...) در ارائه خدمات نوین بانکی		
۰۱.۱	۵۵.۳	به‌کارگیری حلقه‌های زنجیره تأمین در ارائه خدمات نوین بانکی		
۹۲.۰	۷۸.۳	مشارکت با بخش خصوصی در ارائه خدمات بانکی	سیستم مدیریت پروژه	تولید محصول
۸۲.۰	۸۳.۳	انتصاب مدیر پروژه برای هر یک از خدمات و محصولات جدید		
۰۲.۱	۹۷.۳	اختصاص بهینه منابع مالی به پروژه‌های استقرار خدمات بانکی		
۹۶.۰	۹۲.۳	اختصاص بهینه منابع انسانی و نیروهای متخصص به پروژه‌های استقرار خدمات بانکی	سیستم مدیریت پروژه	تولید محصول
۰۸.۱	۰۴.۴	اتخاذ تصمیم‌های اولویت‌دار در خصوص زمان‌بندی پروژه‌های خدمات نوین بانکی		
۷۹.۰	۹۸.۳			

جدول زیر آمار توصیفی سؤالات پرسشنامه مفهوم تولید محصول شامل میانگین و انحراف معیار را نشان می‌دهد. همان طور که ملاحظه می‌شود از دید پاسخگویان میانگین همه شاخص‌ها از ۳ بیشتر هستند.

جدول ۱۱. آمار توصیفی شاخص‌های ارائه به بازار

انحراف معیار	میانگین	سؤالات	مؤلفه	بعد
۹۴.۰	۰۶.۴	انجام تست‌های پایلوت در مقیاس مناسب قبل از ارائه محصول به بازار		ارائه به بازار
۹۹.۰	۸۳.۳	ارزیابی و تحلیل میزان فروش محصولات و خدمات جدید		
۸۱.۰	۰۰.۴	ارزیابی دوره‌ای میزان انطباق محصول با نیازهای بازار و مشتریان		
۹۴.۰	۹۸.۳	ارزیابی و تحلیل تحرکات و اقدامات رقبا در حوزه محصولات و خدمات مشابه		

جدول زیر آمار توصیفی سؤالات پرسشنامه مفهوم نتایج توسعه کارآفرینی شامل میانگین، انحراف معیار و ضریب پراکندگی را نشان می‌دهد. همان طور که ملاحظه می‌شود از دید پاسخگویان میانگین همه شاخص‌ها از ۳ کمتر هستند.

جدول ۱۲. آمار توصیفی شاخص‌های عوامل کلیدی موثر

انحراف معیار	میانگین	سؤالات (شاخص‌ها)	مؤلفه	بعد
۹۴.۰	۰۴.۴	تعهد و دلبستگی کارکنان تولید و فروش محصول به بانک		فرهنگ سازمانی
۸۸.۰	۰۳.۴	احساس مسئولیت کارکنان در قبال پروژه‌های توسعه خدمات جدید		
۰۵.۱	۰۱.۴	فرهنگ کار تیمی و گروهی در سازمان		
۹۷.۰	۰۳.۴	شفافیت وظایف و مسئولیت‌های واحدهای درگیر در فرایند توسعه محصول		
۸۴.۰	۸۰.۳	تفویض اختیارات تصمیم‌گیری به واحد توسعه محصول پروژه‌های مرتبط		عوامل کلیدی موثر
۸۸.۰	۷۳.۳	استفاده از تیم‌های چند وظیفه‌ای در پروژه‌های توسعه محصولات و خدمات بانکی		
۷۷.۰	۹۸.۳	به‌کارگیری و ابلاغ قوانین و دستورالعمل‌های شفاف واحدهای درگیر در پروژه‌های توسعه خدمات		
۸۲.۰	۷۴.۳	تغییر رویکرد از سازمان‌دهی وظیفه‌ای به سازمان‌دهی مبتنی بر فرایند		
۹۴.۰	۹۶.۳	تعهد مدیران ارشد بانک جهت حمایت از پروژه‌های توسعه محصول		حمایت مدیران ارشد بانک
۸۴.۰	۹۴.۳	تقویت و اعتبار بخشی مدیران به تیم پروژه‌های		

محصولات و خدمات		
۸۵.۰	۸۳.۳	اتخاذ رویکرد رهبری مشارکتی توسط مدیران ارشد بانک
۹۰.۰	۶۹.۳	تعیین سیاست‌ها و جهت‌گیری های کلان توسعه محصول توسط مدیران ارشد بانک
۹۰.۰	۶۷.۳	حضور مدیران در تیم‌ها و کمیته‌های محصولات و خدمات بانکی
۱۵.۱	۶۹.۳	استفاده از سیستم پاداش و تقویت مشارکت‌کنندگان در تولید محصولات جدید

بحث و نتیجه‌گیری

متغیر بودن قوانین رقابتی در دنیای کسب‌وکار، فرآیند ارائه محصول جدید به بازار را بااهمیت خاصی جلوه داده است. اکثر سازمان‌ها امروزه بیش از هر زمان دیگری دریافته‌اند که صرفاً تکیه و اعتماد به اهرم های رقابتی سنتی مثل افزایش کیفیت، کاهش هزینه و تمایز در ارائه محصولات و خدمات کافی نیست و در عوض مفاهیمی مثل سرعت و انعطاف‌پذیری در رقابت نمود قابل توجهی پیدا کرده‌اند و گرایش به سمت ارائه محصولات و خدمات جدید به بازار خود دلیل موجه این نگرش است. با توجه به موارد فوق، مدیریت فرآیند توسعه محصول نوین نیز نیازمند به‌کارگیری رویکردهای جدید مدیریتی است.

دنیای امروز و اقتصاد جهانی شاهد تحولات گسترده در زمینه توسعه مکانیزم‌ها و زیرساخت‌های مختلفی است تا بتواند موجب توسعه کسب‌وکار و ایجاد فضای مساعد برای کارآفرینی و توسعه اقتصادی در کشور باشد. نظام بانکی از عوامل تأثیرگذار در توسعه اقتصادی هر کشور محسوب می‌شود. بانک‌ها، بنگاه‌های اقتصادی ای هستند که مانند هر بنگاه اقتصادی دیگر در نهایت باید سود کسب کنند تا بتوانند بقا و توسعه پیدا کنند. بدیهی است کسب سود در گرو جذب و نگهداری مشتری حاصل می‌شود.

ارائه خدمات بانکی جدید که انطباق بیشتری با نیازهای واقعی و بالقوه مشتریان داشته باشد می‌تواند امکان جذب مشتریان بیشتری را فراهم کند و در نتیجه سودآوری را در بانکداری تجاری افزایش دهد. عوامل کلیدی موفقیت زیرمجموعه عواملی هستند که (Cooper, ۱۹۹۹) آنها را به عنوان عوامل کلیدی موفقیت در فرآیند توسعه محصول جدید ارائه کرده است:

- جهت‌گیری مناسب در بازار، توجه به بازار، محور بودن محصول و مشتری محور بودن آن؛
- تمرکز بر ارائه یک محصول جهان‌شمول، در اختیار داشتن یک جهت‌گیری بین‌المللی در فرآیندهای طراحی، توسعه و بازاریابی؛
- توجه به فعالیت‌های قبل از توسعه (predevelopment) به معنای تمرین فرآیند توسعه محصول و آماده‌سازی مقدمات برای توسعه پیش از کلید خوردن پروژه اصلی توسعه محصول؛
- تعریف سریع پروژه و محصول؛ این تعریف سریع ملاک پیروزی یا شکست قلمداد می‌شود.
- ارائه و روانه سازی به موقع محصول در بازار؛
- توجه به ساختار سازمانی مناسب، طراحی و جو سازمانی؛

- اهمیت پشتیبانی مداوم مدیریت ارشد سازمان نه صرفاً به عنوان تضمین‌کننده موفقیت در فرآیند توسعه بلکه کمک‌رسان پروژه توسعه محصول جدید.
 - به یاد داشته باشیم که هر محصول یا خدمتی که در قالب روز و حال حاضر خود ارائه می‌شود، خواه ناخواه پس از گذشت چرخه عمر خود از رده خارج می‌شود و این تکنولوژی‌های جدیدتر هستند که پاسخ‌های مناسب‌تر و شایسته‌تری به ترجیحات و نیازمندی‌های متغیر و متفاوت انواع کاربران و مشتریان خواهند داشت. اما امروزه سرعت یافتن فرآیندهای توسعه محصول و ارائه سریع‌تر محصولات و خدمات در بازار مسئله‌ای است که شرکت‌ها و سازمان‌ها توجه خاصی به آن دارند.
اگر فرآیند توسعه محصول را به مسابقه‌ای شامل سه زمان:
 - 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 سر به سر و کسب سود؛
- در نظر بگیریم، شرکت و سازمانی برنده واقعی خواهد بود که در این مسابقه برنده هر سه بخش باشد. (تقوی فرد، اخباری (۱۳۸۶)).
- بنابراین کسب چنین موفقیتی منجر به این خواهد شد که فرآیند توسعه محصول را یک فرآیند زمان رسیدن به موفقیت بنامیم.

منابع

- اخباری، محسن، و دیگران، مقاله فرآیند توسعه محصولات جدید، مجله تدبیر شماره ۱۹۴، ۱۳۸۶
- اردکانی، سعید، طالعی فر، رضا، حاتمی نسب، حسن، جستاری بر مبانی توسعه محصول جدید، شاهنده، ۱۳۹۱
- بداقی، غلامرضا، محمودی، جعفر، ۱۳۸۹، استفاده از تکنیک شبیه‌سازی برای نیل به نوآوری فرآیندی، نشریه ابتکار و خلاقیت در علوم، سال اول، شماره اول، زمستان ۸۹
- تاشمن، مایکل، و اوریلی سوم، چارلز. نوآوری بستر پیروزی. ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، موسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۷۸
- جوکار، محمد صادق، ۱۳۹۳، مقاله پروسه های ساختارمند برای توسعه محصول جدید، مدل های نوآوری در ایجاد تکنولوژی،
- خمسه، عباس؛ سرافراز، علی؛ سرافراز، داود؛ ضرورت پرداختن به توسعه محصولات جدید و نقش نوآوری، R&D و تکنولوژی در آن؛ نشریه رشد فناوری، شماره ۱۸، ۱۳۸۸
- داستانی، مهدی، بررسی سه مدل مدیریت استراتژیک نوآوری در خدمات، ماهنامه تدبیر شماره ۲۱۰-۲۱۱، آبان ۸۸
- دراکر، پیتر. رشته نوآوری. ترجمه دکتر عبدالرضا رضایی نژاد، نشریه گزیده مدیریت شماره ۲۲، آذر ۸۱.
- دورینگ، ویلم اریک. مدیریت نوآوری و فناوری های جدید. مجموعه آموزشی مدیریت بهره‌وری و کیفیت. مدول ۱۶. تهران، بصیر، ۱۳۸۴.
- دیوید، آکر، مدیریت استراتژیک بازار، ترجمه صفرزاده، حسین، فرهنگی، علی اکبر و خادمی، مهدی، ناشر: پیام پویا، ۱۳۸۵
- رایینز استیفن، رفتار سازمانی مفاهیم، نظریه ها و کاربردها، ترجمه پارسائیان و اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۷
- رضائی، کامران. (QFD): رویکرد مشتری مدار به طرح ریزی و بهبود کیفیت محصول)، نشر شرکت مشارکتی اَر_و_توف، ۱۳۸۰
- رضائیان، علی، اصول مدیریت، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۷۳
- رضائی، حسین علی، (۱۳۸۸)، خلاقیت اساس شکوفایی و نوآوری، تهران، انتشارات محور
- سرمدی، سهیل و ممقانی، علیرضا؛ مدل‌های اجرایی در فرایند توسعه محصول جدید؛ ماهنامه تدبیر، شماره ۲۱۴، اسفند ۸۸.
- سید حسینی سید محمد، ایرانیان سید جواد، استراتژی توسعه محصول جدید رویکردها و یافته ها، مجله دانش مدیریت، شماره ۶۴، ۱۳۸۳.
- شاه حسینی، علی، کارآفرینی، آبیژ، ۱۳۸۳
- طارق. خلیل، ۱۳۸۱ "مدیریت تکنولوژی"، ترجمه: س.ک. باقری، مرکز تکنولوژی نیرو ص ۱۴
- کاوسی، اسماعیل و چاوش باشی، فرزانه، مدل‌هایی برای ایجاد نوآوری در سازمان‌ها، پژوهشنامه نوآوری و کارآفرینی، شماره ۲۰، تابستان ۱۳۸۷
- مظفری، محمد مهدی، نظری اصلی، مهرداد، صابری فرد، نیما، ۱۳۹۳، بکارگیری مدل ترکیبی QFD-TOPSIS در جهت اصلاح الگوی طراحی محصول صنایع تولیدی: مطالعه موردی شرکت سام سرویس، اولین کنفرانس اقتصاد و مدیریت کاربردی با رویکرد ملی، خرداد ۹۳
- Alam Ian, (۲۰۰۵)., Field and data collection in qualitative market research., Vol. ۸ No. ۱, pp. ۹۷-۱۱۲
- Allard, C.R. Riel, van. (۲۰۰۵). "Introduction to the Special Issue on Service innovation management", managing service Quality, vol. ۱۵, No. ۶, PP. ۴۹۳-۴۹۵.
- Allen, D. (۱۹۹۳). Developing Successful New Products. London, Financial Times.

- American Productivity & Quality Center (APQC) report, (2012), "Process Classification Framework (PCF)",
- Atkinson, D., & Al-Ashaab, A. (2004). A review and critical analysis of global New Product Introduction and Development. *International Journal of Product Development*, 7(2), 118-131
- Barclay, I., Dann, Z., and Holord, P., (2000) "New product development", IRWIN publish.
- Bhuiyan, N., (2011), A framework for successful new product development, *Journal of Industrial Engineering and Management*, 5(5): 76-77.
- Biemans, W. (2003), A Picture paints a thousand number: a critical look at B2B product development research, *Journal of Business & INDUSTRIAL MARKETING*, Vol 18, No 7/8. Pp 515-528
- Booz, Allen & Hamilton, (1982) "New Product Management for the 1980s", Booz Allen & Hamilton Inc., New York (NY).
- Booz, Allen & Hamilton, (1982), "New Product Management for 1980s" Booz Allen & Hamilton inc, New York, 1982.
- Cooper, R. G., & Edgett, S. J. (2010). Developing a product innovation and technology strategy for your business. *Research- Technology Management*, 52(3), 33-40.
- Cooper, R.G. (1995) "New products: the factors that drive success, *International marketing review*, Vol. 11 No. 1.
- Cooper, R.G., (1990) Stage-gate systems: a new tool for managing new products, *Business Horizons*, May-June. (1990). Available at: www. Stage-gate systems.com
- Cooper, R. and Edgett, S. (1996), "Critical success factors for new financial services", *Marketing Management*, vol. 5 No. 3, pp 26-37.
- Cooper, R.G., (2000), "Winning at New Products : Pathways to Profitable Innovation", Book.
- Cooper, R.G, Edgett, J., (2006), *Stage_Gate and the critical success Factor for new product development*, product development Institute.
- Cooper, R.G, Edgett, J., (2004), Maximizing productivity in product innovation, *Journal of Research Technology Management*, Vol. 51, No. 2
- Cooper, R.G, Edgett, J., (2010), developing a product innovation and technology strategy for your business, *Journal of Research Technology Management*, Vol. 52, No. 3, pp. 33-40.
- Cooper, R.J. (1994). A multidimensional approach to the adoption of innovation. *Management Decision*. Vol. 32 No. 4, pp. 493-502.
- Drueker, P. *Innovation and Entrepreneurship: practice and principle*- London, Heinenmann, 1980
- Ettlie, J.E. and Rubenstein, A.H. (1987) "Firm size and product innovation", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 5, pp. 19-18.
- Flett F, *Innovation in mature Companies*, *Management Decisions*, 1998
- Freeman, C., *Economics of Industrial Innovation* (Pinter Publisher, London, 1977).
- Gallarza, M. G., Gil Saura, I., (2011), & Holbrook, M. B., The value of value: Further excursions on the meaning and role of customer value. *Journal of Consumer Behavior*, 10(5), 179-191.
- Gayol, Sonia, Pitt, Michael., (2007) "Determining the role of innovation management in facilities management", *facilities*, Vol. 25, No. 1/2.
- Gerwin, D. and N. J. Barrowman (2002). "An Evaluation of Research on Integrated Product Development." *Management Science* 48(7): 938-953.
- Gerwin, D. (1993), "Integrating manufacturing into the strategic phases of new product development", *California Management Review*, Summer.
- Herstatt, C., Verworn, B. and Nagahira, A., (2005), Reducing project related uncertainty in the "Fuzzy front end" of innovation, *International Journal of Product Development*
- Holt, K., 1993, *product innovation management*, the university press, London.
- Jacobs, A.C. (2001) "Operation management for competitive advantage", McGraw-hill.
- Jespersen, K., (2007), Is the screening of product ideas supported by the NPD process design?, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10, No. 5, pp. 503-511

- Joe, T. John, B. and Keith. p(2001) managing innovation. New York west Sussex company.
- Kahn, k., Castellion, G., and Griffin, A., (2000), The PDMA handbook of new product development, 1st Edn. John Wiley & Sons, Hoboken, NJ
- Kanter R. The change Masters, Routledge, London and Network, Reprinted. 1990 .
- Kimberley, J.R., Evanisko, M.J. (1991), "Organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations", Academy of Management Journal, 34, 789-913
- Kohn, K., (2006), Managing the balance of perspectives in the early phase of NPD, European Journal of innovation management, Vol. 9, No. 1, pp. 44-60
- Kotler, P., Armstrong, G. and Wong, V., (2004), Principles of Marketing, Financial Times/ Prentice Hall; 8th edition
- Kotler, P., G. Armstrong, (1999), "Principles of Marketing", 4th ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.
- Kotler, P., Armstrong, G., Brown, L., and Adam, S. (2006) Marketing, 10th ed. Pearson Education Australia/Prentice Hall. Kotler-(2004)
- Lindberg, T., Meinel, C., & Wagner, R. (2011). Design thinking: A fruitful concept for it development?. In Design Thinking. Springer Berlin Heidelberg, 3-14.
- Lindholm, M., Holmgren, J., (2004), the seven circles of innovation: an innovation management model
- Lindman, M., Scozzi, B., Otero-Neira, C., (2004), Low-tech, small and medium sized enterprises and the practice of new product development, European Business Review., Vol. 20, No. 1, pp. 51-72
- Lindman, M. T. (2007), open or closed strategy in developing new products? A case study of industrial NPD in SME's, European Journal of innovation management, Vol. 10, No. 5, pp. 224-237
- Loch, c.n Kavadias, s., (2006), Handbook of new product development research, Oxford: Elsevier/Butterworth
- Miller, W. L., & Morris, L., (2004), 4th Generation R&D: Managing Knowledge, Technology, and Innovation. New York: John Wiley, p. 2-14.
- Mu, J., Peng, G., Tan, Y., (2006), new product development in chinese enterprise key success factor Managerial perspective, International journal of emerging marketing, Vol. 2, No. 2,
- Nader, A.E., Shamsuddin, A., Zahari, T., .2009, "A Conceptual Model of Virtual Product Development Process": 1st Seminar on Engineering and Information Technology.
- Nelson, D. L. qouick, J. C. (1994) organizational behavior: Foundation, realities and challenges. New York, NY: west publishing company.
- Nelson, D. L. qouick, J. C. (1994) organizational behavior: Foundation, realities and challenges. New York, NY: west publishing company.
- Phillips, R., Neailey, K., and T. Broughton, T., (1999) "A comparative study of six stage-gate approaches to product envelopments", Integrated Manufacturing Systems.
- Plessis, M.D. (2006), the role of knowledge management in innovation, Journal of Knowledge Management, Vol. 11, No. 5, pp. 20-29
- Rainey, L. D. (2000). Product Innovation: Leading change through integrated product development. Cambridge University Press. New York.
- Rajshree, Agarwal, Strategic Technology Management, (www.business.uiuc.edu)
- Rosenfeld, R. and Servo, J. C. 1990. Facilitating innovation in large organizations, in M. A. West and J. L. Farr (Eds) innovation and creativity at work: psychological and organization strategies, john wiley & sons, west. Sussen, pp. 201-224.
- Rosenfeld, R. and Servo, J. C. 1990. Facilitating innovation in large organizations, in M. A. West and J. L. Farr (Eds) innovation and creativity at work: psychological and organization strategies, john wiley & sons, west. sussen, pp. 201-224.
- Rossia, M., Kerga, N., Taisch, M. and Terzi, S., (2014), Engineering and Design Best Practices in New Product Development: an Empirical Research, 14th CIRP Design Conference, available at www.sciencedirect.com

- Rothwell, R. 1992, "Successful industrial innovation: critical factors for the 1990s", R&D Management, vol. 22, pp. 221-239.
- Rothwell, R. and Zegveld, W. (1985), Innovation and The Small and Medium Sized Firm, Francis Pinter, London
- Song, M., & Di Benedetto, C. A. (2004), Supplier's involvement and success of radical new product development in new ventures. Journal of Operations Management, 22(1), 1-22.
- Souchkov, V., (2006), Breakthrough thinking with Triz for business and management: an Overview, ICG Training & Consulting.
- Suwannaporn, P., & Speece, M. W. (2010). Assessing new product development success factors in the Thai food industry. British Food Journal, 112(5), 365-386.
- Trott, P., 2000, "Inward technology transfer as an interactive process: a case study of ICI". PhD thesis, Cornfield University,
- Trott, P., (2000). Innovation management and New Product Development, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Trygg, L., (1993), "Concurrent engineering practices in selected Swedish companies : a movement or an activity of the few ?" =, Journal of Product Innovation Management , Vol. 10, pp. 53-10.
- Ulrich, K. T. (2001), Design is everything? Journal of Product Innovation Management, 28(3), 394-398.
- Verworn B., Herstatt, C., (2002), The innovation process: an introduction to process models., Working Paper No. 12, Technical University of Hamburg.
- Visa, Fristrom (2006) Technology management in the telecommunications industry. T-109. 0510.
- Visa, Fristrom (2006) Technology management in the telecommunications industry. T-109. 0510.
- Wheelwright, S. C. and K. B. Clark (1992). "Competing Through Development Capability in a Manufacturing-Based Organization." Business Horizon: 29-43.
- www. peakinsight. com. using assessment and coaching to build innovation capacity Katherine holt, ph.d. peakinsight LLC
- www. sevencirclesofinnovation. com. seven circles of innovation by fremtidstanken and center for ledelse in denmark.
- Yu, S. R., & Zhang, R. B, 2010, Life Cycle Assessment in Different Product Design Stages-A Coffee Pot Case Study. Applied Mechanics and Materials, 35, 988-994.