



مدیریت نوآوری

نشریه علمی - پژوهشی

مدیریت نوآوری

سال هفتم، شماره ۱، بهار ۱۳۹۷

صفحه ۱۱۹-۱۵۲

## الگوی توسعه خدمت جدید در اپراتوری تلفن همراه ایران

مجید حسنی پارسا<sup>۱</sup>، مهدی الیاسی<sup>۲\*</sup>، سید حبیب‌الله طباطبائی<sup>۳</sup>، پیام حنفی‌زاده<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۹/۲۳ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۸/۲۸

### چکیده

در دنیای امروز که سهم خدمات در اقتصاد کشورها همواره در حال افزایش است، نوآوری در خدمات و توسعه خدمت جدید (NSD)، برای بنگاه‌های خدماتی بسیار مهم و حیاتی شده است. اما علی‌رغم این اهمیت، مطالعات کافی در مورد الگوهای توسعه خدمت جدید در برخی از صنایع خدماتی کشور (مانند اپراتوری تلفن همراه) انجام نشده است. پژوهش حاضر با هدف پرکردن این شکاف تحقیقاتی و با رویکردی کیفی مبتنی بر مطالعه موردی به بررسی و پیشنهاد الگوی توسعه خدمت جدید در اپراتوری تلفن همراه ایران پرداخته است. در گام اول، الگوهای توسعه خدمت جدید در ادبیات موضوع بررسی و تحلیل شده و الگوی مفهومی توسعه خدمت جدید استخراج گردیده است. در گام بعدی، از آنجا که الگوی توسعه خدمت جدید در هر بخش و یا کشوری تحت شرایط خاص آن بخش و کشور مورد مطالعه تفاوت می‌کند، مطالعه چندموردی انجام شده و الگوی اولیه توسعه خدمت جدید با تحلیل بین موردی مطالعات انجام شده، ارائه شده است. در پایان نیز الگوی پیشنهادی توسعه خدمت جدید در اپراتوری تلفن همراه ایران با مقایسه و تحلیل الگوهای مفهومی اولیه ارائه شده است.

واژگان کلیدی: توسعه خدمت جدید، تلفن همراه، مطالعه چندموردی، الگوی فرآیندی، ایران

۱- دانشجوی دکتری مدیریت فناوری دانشگاه علامه طباطبائی و پژوهشگر پژوهشکده مطالعات فناوری، تهران، ایران.

Elyasi.atu@gmail.com

۲- عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران/ نویسنده مسوول مکاتبات

۳- عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۴- عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

## ۱- مقدمه

امروزه بیشتر تولید ناخالص ملی اقتصاد کشورهای توسعه یافته را بخش های مبتنی بر خدمات تشکیل می دهند (Alam, 2013; Tajedini, 2011; Boukis, 2013; Cheng et al., 2012; Carbonell et al., 2012; Menora et al., 2002; Nijssen et al., 2006). این سهم در چهل قدرت اقتصادی برتر دنیا به ۶۰ درصد و در آمریکا به ۸۰ درصد رسیده است (چسبرو، ۱۳۹۱) و بیشترین رشد اقتصادی و اشتغال زایی در قرن ۲۱ در این بخش پیش بینی شده است (Alam, 2013; Menora et al., 2002). به این علت، بخش های خدماتی برای مدیران، محققان و سیاست گذاران کشورهای توسعه یافته و حتی در حال توسعه بسیار مهم و حیاتی شده و این بخش، به پیشران اصلی اقتصاد و رشد بهره وری در این کشورها تبدیل شده است (Alam, 2013; Boukis, 2013; Cheng et al., 2012; Carbonell et al., 2012; Melton 2010).

در سال های گذشته، ایران نیز شاهد افزایش سهم بخش خدمات در اقتصاد ملی بوده است. با توجه به همین روند و تغییرات مشابه در دیگر کشورها می توان انتظار داشت که سهم بخش خدمات در اشتغال و تولید ناخالص داخلی کشور در آینده باز هم افزایش یابد. باین وجود، دانسته ها در مورد نوآوری بخش خدمات (به عنوان مهم ترین بخش اقتصاد کشور) بسیار ناچیز است (چسبرو، ۱۳۹۱) و نوآوری در این بخش تا حد بسیار زیادی با بی توجهی روبرو شده است. نکته دیگر در این موضوع این است که با وجود همخوانی روند افزایش سهم خدمات در اقتصاد ملی کشورمان، ترکیب خدمات در مقایسه با کشورهای پیشرفته الگویی نامشابه را نشان می دهد. با توجه به آمار صنایع خدماتی در کشورهای پیشرفته (OECD, 2000)، مشاهده می شود که درصد زیادی از بخش های خدماتی در کشورهای پیشرفته را خدمات مبتنی بر دانش و فناوری و یا خدمات تخصصی تشکیل می دهد؛ در حالی که در کشور ما این گونه نیست و درصد بالایی از خدمات، خدمات غیر تخصصی است و این در حالی است که بخش اعظم سودآوری، تولید ثروت و صادرات در این بخش از خدمات صورت می گیرد. یکی از راه های برون رفت از وضع موجود، تشویق بخش های مختلف خدماتی به نوآوری و حرکت به سمت ارائه خدمات با فناوری پیشرفته است.

فرآیند توسعه خدمات جدید<sup>۱</sup> اشاره به زنجیره هایی از فعالیت های موازی و متوالی برای تولید خدمات دارد. این فرآیند شامل رابطه بین بخش های مختلف بنگاه، مشتریان و تأمین کنندگان است و نیازمند توجه دقیق به فرآیندها و فعالیت های منجر به ارائه خدمت است (Smith et al., 2007). در واقع، فرآیند توسعه خدمات جدید را می توان به صورت مجموعه ای از فعالیت ها، اقدامات، وظایف و ارزیابی گام های مختلف از تولید ایده تا ارائه خدمت تعریف کرد (Bae & Leem, 2014; Santos & Spring, 2013).

امروزه توسعه خدمات جدید و نقش آن در بقا و حیات سازمان‌های خدماتی بر کسی پوشیده نیست و این موضوع در حال تبدیل شدن به یک نگرانی رقابتی برای بسیاری از شرکت‌ها است که توسعه و مدیریت موفق آن، منجر به دستیابی یک بنگاه به مزیت رقابتی پایدار شده و پیشران اصلی رشد بنگاه‌های خدمات محور است (Carbonell & Rodriguez, 2014; Edvardsson et al., 2013; Yoonsoo et al., 2009).

باین حال، این روند پیچیده، وقت‌گیر و پرهزینه است. تغییرات سریع فناوریانه و حجم سرمایه‌گذاری بالای بنگاه‌ها در توسعه محصولات و خدمات نوآورانه و جدید نیز باعث شده است تا هرگونه اشتباه در سرمایه‌گذاری و یا روش توسعه خدمات و محصولات جدید، به قیمت عقب ماندن از سایر رقبا تمام شود. بنابراین برای بنگاه‌ها لازم است تا به‌طور کامل تمام فرآیندهای مربوطه را تجزیه و تحلیل کنند، کارکرد نظام‌مند برای توسعه و پیاده‌سازی خدمات جدید را توسعه داده و به بسط و گسترش روش‌های کارآمد آن اقدام نمایند (Weerawardena & McColl-Kennedy, 2002). مهم‌ترین دلایل اهمیت و ضرورت انجام این پژوهش به شرح زیر است:

الف- ارائه خدمات با تولید محصولات و توسعه فناوری‌ها تفاوت‌های ماهوی دارد؛ بنابراین نوآوری در خدمات با نوآوری در دنیای محصولات و فناوری‌ها (که تحقیقات، بیشتر بر روی آن متمرکز است) تفاوت دارد (چسبرو، ۱۳۹۱). همین‌طور، ارائه خدمات و توسعه خدمت جدید نیز در صنایع خدماتی مختلف، به دلیل تفاوت در اکوسیستم و اقتضائات آن صنایع، متفاوت است. علی‌رغم اهمیت روزافزون نوآوری در خدمات و توسعه خدمت جدید، شواهد حاکی از آن است که هنوز این مباحث در ادبیات به‌خوبی درک نشده است (Bae & Leem, 2014; Tajedini, 2011) و دانش موجود درباره روش‌ها، منابع و فعالیت‌هایی که در مورد توسعه خدمات جدید بکار می‌رود، با توجه به اهمیت خدمات در دنیای امروز، ناکافی بوده و تحقیقات بیشتری در مورد فهم بهتر این فرآیند مورد نیاز است (Edvardsson et al., 2013; Droegge et al., 2009; Nijssen et al., 2006; Tatikonda & Zeithaml, 2002).

از دهه ۷۰ میلادی، تحقیقات محققان بر عواملی که روی نتایج و خروجی محصول تأثیرگذار است آغاز شده است؛ درحالی‌که مطالعه‌های خدماتی، بسیار جدیدتر و محدودتر بوده (Edvardsson et al., 2005; Shekar, 2007) و نقش پررنگ خدمات در اقتصاد امروز دنیا، محققان را بر آن داشت تا تفاوت توسعه خدمات جدید با محصول جدید را بررسی کنند (Santos & Spring, 2013).

ب- توسعه موفق یک خدمت جدید، یک فرآیند با ریسک بالا است و مطالعات نشان می‌دهند که درصد موفقیت توسعه خدمات جدید، کمی بیش از ۵۰ درصد است (Jin et al., 2014; Alam, 2013). بنابراین، توسعه خدمت جدید، باید در یک فرآیند نظام‌مند انجام شود؛ زیرا بدون وجود این فرآیند نظام‌مند، ریسک شکست بیشتر خواهد شد (Alam, 2013).

ج- بدنه فعلی تحقیقات توسعه خدمت جدید معمولاً بر برخی از بخش‌های خاص تمرکز پیدا کرده است. خدمات مالی و بیمارستانی به نحو بسیار خوبی پوشش داده شده است؛ اما سایر بخش‌های خدماتی کمتر مورد تحقیق قرار گرفته‌اند. در ضمن، بسیاری از این ادبیات در کشورها و یا مناطق خاصی، از جمله انگلستان، ایالات متحده آمریکا، کانادا، آلمان، استرالیا، بلژیک، ژاپن و یونان صورت گرفته است و بسیاری از مطالعات نیز، مطالعات تک کشوری بوده‌اند (Edvardsson et al., 2005). کشورهای مختلف در ویژگی‌های اقتصادی- اجتماعی و فرهنگی با یکدیگر متفاوت هستند و فرهنگ کشور یک بنگاه بر روی راهبرد کسب‌وکار و بازاریابی آن بنگاه تأثیر می‌گذارد (Alam, 2010). این تفاوت‌ها بر نحوه توسعه خدمات در کشورهای مختلف نیز تأثیرگذار است. لذا با توجه به تأثیرپذیری شدید توسعه خدمات از شرایط فرهنگی و زمینه‌ای کشورها و همین‌طور بخش مورد بررسی، اهمیت انجام این تحقیقات بخصوص در ایران که به این مقوله به صورت آکادمیک توجه زیادی نشده است، بیشتر شده است.

د- در بازار خدمات ارتباطاتی، توسعه خدمات جدید مشکل‌تر از سایر بخشها است؛ چراکه نیاز مشتریان به خدمات، بسیار متغیر بوده و تغییرات فناورانه، تغییر قوانین و رقبا، کار را بسیار سخت می‌کنند (Yoonsoo et al., 2009). شرایط خاص اپراتوری تلفن همراه در ایران و جهان که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره شده است، مؤید این موضوع است که توسعه خدمات جدید در این بخش در دنیا (و ایران) مستلزم پژوهش جداگانه‌ای می‌باشد:

- تفاوت ویژگی‌های خدمات الکترونیکی نسبت به خدمات سنتی غیر آنلاین (Kim et al., 2008)؛
- ویژگی‌های خاص خدمات این بخش (تفاوت در ساختار هزینه‌ای، درجه بالای برون‌سپاری، سرعت بالای توسعه و خلق خدمات جدید، امکان بازخورد شفاف از خدمت و نحوه ارائه آن و امکان بهبود مستمر) که بر فرآیند توسعه خدمات جدید تأثیرگذار می‌باشند (Riedl et al., 2009)؛
- گذار از خدمات سنتی به خدمات مدرن در اپراتوری تلفن همراه؛ بطوریکه روندهای جهانی (از جمله ایران)، حاکی از کاهش ارزش افزوده خدمات سنتی مانند مکالمه و افزایش سودآوری در مورد خدمات جدید مانند خدمات مبتنی بر اینترنت است (GSMA & Kearney, 2013)؛
- فضای خاص فعالیت اپراتورهای موبایل در دنیا و ایران از نظر رگولاتوری و همچنین نقش پررنگ فرهنگ و مسائل مذهبی ایران در این زمینه؛

بنابراین، اهمیت روزافزون خدمات در اقتصاد و اشتغال جهانی (از جمله ایران) به عنوان پیشران توسعه، لزوم نوآوری در خدمات و توسعه خدمات جدید به عنوان کلید تولید ثروت و سودآوری و همچنین نبود کارهای مشابه علمی در ایران برای این موضوع، بر اهمیت انجام این پژوهش در مورد الگوی توسعه خدمات جدید اپراتوری تلفن همراه ایران می‌افزاید. این پژوهش در پی آن است که با بررسی ادبیات موضوع و همچنین

بررسی شرایط و الزامات خاص کشور، الگویی مناسب برای توسعه خدمات جدید در اپراتوری تلفن همراه ایران پیشنهاد دهد.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲-۱- خدمات: تعاریف، ویژگی‌ها و تقسیم‌بندی‌های آن

به دلیل گستره فراوان خدمات، تعاریف بسیاری در ادبیات برای خدمات ذکر شده است. یکی از این تعاریف، به شرح زیر است: خدمت، یک فرآیند است که شامل یکسری عملکردهای غیر محسوس که معمولاً در تعامل مشتریان با ارائه‌دهندگان آن خدمت، منابع فیزیکی و یا محصولات و یا سیستم‌های فراهم‌کننده آن خدمت بوده و به منظور جوابگویی به مشکلات مشتریان فراهم شده است (Kekkonen, 2012; Dolfisma, 2004).

خدمت با محصول در بعضی جهات مهم باهم تفاوت می‌کنند و این تفاوت‌ها، چالش‌های ویژه‌ای را برای توسعه‌دهندگان خدمات فراهم می‌کند. این تفاوت‌ها عبارتند از: لمس ناپذیری<sup>۱</sup>، ناهمگونی یا عدم تجانس<sup>۲</sup> (تنوع در ارائه خدمات)، همزمانی<sup>۳</sup> (یا تولید و مصرف همزمان که "هم‌تولیدی" و یا "جدایی ناپذیری" نیز نامیده می‌شود) و نابودشدنی<sup>۴</sup> (Menora et al., 2002; Shekar, 2007; Tatikonda & Zeithaml, 2002; Johne & Storey, 1998). برخی از محققان (Tatikonda & Zeithaml, 2002)، بر نکته دیگری هم با عنوان قابلیت کپی کردن به‌عنوان تفاوت پنجم محصولات و خدمات تاکید دارند. ویژگیهای برشمرده شده بر نحوه توسعه خدمات جدید تأثیر می‌گذارند. با اینکه به نظر می‌رسد لمس ناپذیری، توسعه خدمات جدید را سخت‌تر می‌کند، برخی از محققان بر این عقیده هستند که توسعه خدمات جدید آسانتر از توسعه محصولات صنعتی است (Tidd & Hull, 2003). البته برخی دیگر معتقدند که این راحتی به سبب نبود گواهی ثبت اختراع، نمونه اولیه و یا سرمایه‌گذاری در مواد اولیه و خام است. همزمانی تولید و مصرف نیز بر فرآیند توسعه خدمات جدید تأثیرگذار است؛ اما دو ویژگی نابودشدنی و ناهمگونی تأثیر خاصی بر این فرآیند ندارند (Tidd & Hull, 2003).

هر گونه بحث در مورد توسعه خدمت جدید با تعریف «خدمات جدید» آغاز می‌شود. بطور کلی، خدمات جدید به دو دسته نوآوری‌های ریشه‌ای<sup>۵</sup> و تدریجی<sup>۶</sup> تقسیم می‌شوند. نوآوری‌های ریشه‌ای شامل معرفی خدمات جدید در بازاری که قبلاً وجود نداشته است، نوآوری خدماتی در بازارهای موجود شرکت و ارائه خدمات جدید به مشتریان دیگر شرکت‌ها و جذب آن‌ها می‌باشد. نوآوری‌های تدریجی نیز به سه گروه تکمیل خدمات موجود، تغییر در مشخصات خدمات موجود و تغییر جزئی در شکل ارائه خدمات

تقسیم‌بندی می‌گردد (Menora et al., 2002). در یک دسته‌بندی دیگر، خدمات جدید و نوآوری خدماتی به دو دسته نوآوری فناورانه و نوآوری اجتماعی تقسیم‌بندی شده است که بالطبع، بیشتر خدمات جدید از دسته نوآوری‌های اجتماعی می‌باشند. همچنین این نوآوری‌ها می‌تواند شامل نوآوری در خدمت ارائه‌شده، نوآوری در فرآیند ارائه، نوآوری در سازمان ارائه‌دهنده خدمت، نوآوری در بازار ارائه خدمات و یا نوآوری در ارتباط با مشتری و سیستم تحویل خدمت باشد. معمولاً نوآوری‌ها در عرصه خدمات، ترکیبی از نوآوری‌های فوق است (Sundbo, 2007).

همچنین خدمات را به‌طور کلی می‌توان با توجه به فعالیت‌های فناورانه در داخل شرکت‌های خدماتی، گروه‌بندی نمود که در این صورت، خدمات، به دودسته استفاده‌کننده از فناوری و یا تولیدکننده فناوری تقسیم‌بندی می‌شوند. بادید جزئی‌تر، برخی از محققان، خدمات را به سه زیرگروه مبتنی بر علم<sup>۸</sup>، مقیاس فشرده<sup>۹</sup> و خدمات تحت سلطه تأمین‌کننده<sup>۱۰</sup> تقسیم‌بندی می‌کنند (Droege et al., 2009). در این تقسیم‌بندی، خدمات مبتنی بر علم (به‌عنوان مثال مشاوره فنی) به‌عنوان تولیدکننده فناوری در نظر گرفته می‌شود. خدمات تحت سلطه تأمین‌کننده (به‌عنوان مثال، رستوران و هتل‌ها) به‌عنوان کاربران فناوری در نظر گرفته می‌شوند و خدمات مقیاس فشرده نیز در استفاده از فناوری، دوسوگرا هستند.

تقسیم‌بندی‌های موضوعی مختلفی از خدمات ارائه‌شده است. اما در یکی از بهترین تقسیم‌بندی‌ها (US Department of Defense, 2010)، خدمات به شش گروه اصلی خدمات دانش‌بنیان (شامل ۷ زیر بخش)، خدمات مربوط به تأسیسات (شامل ۹ زیر بخش)، خدمات پزشکی (شامل ۳ زیر بخش)، خدمات حمل‌ونقل (شامل ۳ زیر بخش)، خدمات الکترونیکی و ارتباطاتی (شامل ۴ زیر بخش) و خدمات مربوط به تجهیزات (شامل ۷ زیر بخش) طبقه‌بندی شده‌اند.

## ۲-۲- توسعه خدمات جدید: مفاهیم، نسل‌ها و طبقه‌بندی‌ها

توسعه خدمات جدید، یک عنصر مهم بازاریابی خدمات و راهبرد خدماتی یک بنگاه است. در ادبیات، سه رویکرد برای توضیح و تفسیر توسعه خدمت جدید وجود دارد (Larbig-Wüst, 2010): ۱- توسعه خدمات جدید، ترتیبی از وظایف و گام‌ها: این دیدگاه، توسعه خدمت جدید را به‌عنوان ترتیبی از گام‌ها پنداشته و تأکید بر هماهنگی و ترتیب فازها و تصمیمات دارد. بسیاری از تحقیقات در زمینه توسعه خدمات جدید، بر روی ترتیب گام‌های مختلف در فرآیند توسعه خدمات جدید تمرکز کرده‌اند. در این فرآیند رسمی، ترتیبی از وظایف و گام‌ها در مراحل متوالی، جداگانه و یا همزمان به اجرا درمی‌آیند و فرآیند توسعه خدمات جدید، به‌صورت کلی مشابه توسعه محصول جدید است؛ با این تفاوت که اهمیت و ترتیب برخی از گام‌ها

و وظایف، به خاطر ویژگی‌های منحصر به فرد خدمات تفاوت می‌کند (Larbig-Wüst, 2010).

۲- توسعه خدمات جدید، شبکه‌ای از کنشگران: دیدگاه شبکه‌ای هماهنگی افراد درگیر در فرآیند توسعه خدمت جدید و اهمیت مدیریت تعاملات اجتماعی را برجسته می‌کند. در حین فرآیند توسعه خدمت جدید، افراد مختلفی اعم از کارمندان و مشتریان همکاری کرده و در خلق خدمت جدید سهم دارند. بنابراین، افراد به منظور منجر شدن تلاش‌های آن‌ها به ایده‌ها و مفاهیم جدید و دستیابی به بازدهی بالای تیم توسعه خدمت، باید مدیریت شوند. دو جنبه در این زمینه برای نتایج موفق بسیار حیاتی است: اول اینکه، چه کسانی باید در فرآیند مشارکت داده شوند و در ثانی ارتباط آن‌ها برای خلق یک خدمت جدید چگونه باید باشد (Larbig-Wüst, 2010).

۳- توسعه خدمات جدید، یک فرآیند یادگیرانه: سومین دیدگاه، ارتباط توسعه خدمت جدید و خلق دانش (یادگیری) را بیان می‌سازد. در هنگام نوآوری، اعضای تیم توسعه خدمات جدید، ایده‌های خود را به اشتراک گذاشته و بهبود می‌بخشند، اطلاعات را تفسیر می‌کنند، آزمایش و تست می‌کنند، شهود خود را بکار می‌بندند و تجربه‌های خود را به اشتراک می‌گذارند. با انجام این موارد، آن‌ها دانش جدیدی که می‌تواند بر رفتارها تأثیر بگذارد تولید می‌کنند. این امر، مستلزم مدیریت بین دانش قبلی و دانش پدیدار شده در سازمان است. با این دید، مدیران توسعه خدمت جدید، باید بر اینکه چه نوعی از دانش نیاز است و این دانش چگونه باید با قابلیت‌های سازمان جهت افزایش ارزش برای مشتری تلفیق شود، تمرکز کنند (Larbig-Wüst, 2010).

در فرآیند توسعه خدمات جدید، سه فعالیت اصلی توسعه مفهوم خدمت، توسعه سیستم خدمت و توسعه فرآیند خدمت وجود دارد (Oduori, 2010). توسعه مفهوم خدمت شامل اهداف و راهبردها، تولید ایده‌ها و غربال آن‌ها، توسعه مفهوم و ارزیابی آن است. این فعالیت مربوط به تعیین نیازهای مشتریان بوده و با توضیح دقیقی از نیازمندی‌های مشتریان و چگونگی رفع نیازهای آنان شروع می‌شود. توسعه سیستم خدمت در رابطه با تأمین زیرساخت‌های مورد نیاز برای ارائه خدمت و منابع مورد نیاز برای ارائه آن است. این منابع شامل پرسنل مورد نیاز، فضای فیزیکی و ابزارها می‌باشد. توسعه فرآیند خدمت نیز یک فرآیند از فعالیت‌ها را که باید برای ارائه خدمت به صورت مؤثر انجام شود، تهیه و ارائه می‌کند.

طبقه‌بندی‌های مختلفی از الگوهای توسعه خدمات جدید ارائه شده است. در یک طبقه‌بندی، جانسون<sup>۱۱</sup> و همکاران سه دسته الگو را احصاء کرده‌اند (Sanden, 2007): (۱) الگوهای جزئی<sup>۱۲</sup> که فقط به قسمتی از کل فرآیند توسعه خدمت جدید توجه کرده‌اند. (۲) الگوهای ترجمه‌ای<sup>۱۳</sup> که مشابه الگوی توسعه محصول جدید بوز، آلن<sup>۱۴</sup> و همکاران (۱۹۸۲) توسعه داده شده‌اند و (۳) الگوهای جامع و فراگیر<sup>۱۵</sup> که سعی در ارائه الگوی مخصوص توسعه خدمت جدید به صورت یکپارچه دارند.

در دسته‌بندی دیگری که توسط ککونین<sup>۱۶</sup> (۲۰۱۲) ارائه شده است، این الگوها به الگوهای خطی<sup>۱۷</sup>، موازی<sup>۱۸</sup>،

مارپیچی<sup>۱۹</sup> (چابک<sup>۲۰</sup>) و نمونه اولیه<sup>۲۱</sup> تقسیم‌بندی شده‌اند. الگوهای خطی یا ترتیبی از گامی به گام دیگر جلو می‌روند و گام‌های قبلی باید به‌صورت کامل انجام شود تا گام بعدی آغاز شود. بنابراین گام قبلی، اطلاعات لازم برای آغاز گام بعد را تولید می‌کند. الگوهای موازی بسیار شبیه الگوی فرآیندی خطی هستند؛ با این تفاوت که برخی از گام‌ها به دلیل سرعت در فرآیند توسعه خدمت جدید، به‌صورت موازی انجام می‌گیرد. در الگوهای توسعه مارپیچی، یک گام طی می‌شود، ارزیابی می‌شود، بازخوردها در مورد آن گرفته می‌شود و سپس در مورد آن گام تجدیدنظر شده و در صورت لزوم اصلاح می‌شود. الگوهای توسعه موازی و ترتیبی، نماینده الگوهای توسعه سنتی هستند و الگوهای مارپیچی می‌توانند به‌عنوان الگوهای مدرن توسعه خدمات جدید در نظر گرفته شوند. این الگوها اکثراً در عمل ناشناخته هستند؛ اما امروزه ادبیات توسعه خدمات جدید، بر قوت این الگوها تأکید زیادی دارد (Alam, 2013). الگوهای توسعه مارپیچی با وجود افزایش پیچیدگی فرآیند توسعه و هدایت مشکل‌تر، نسبت به الگوهای توسعه سنتی ترتیبی مزایای بسیار دارد. در این الگوها به خاطر ماهیت بازگشتی الگوی توسعه، پروژه‌ها می‌توانند باگذشت زمان و با نیازهای کامل شونده مشتری، کامل شده و باعث هماهنگی قوی بین ارائه‌دهنده خدمت و مشتریان شود. در این الگوها، پروژه‌ها قابل تنظیم مجدد هستند؛ لذا می‌توانند در اوضاع متغیر بازار سریعاً تغییر یابند. در الگوهای توسعه نمونه اولیه، فرآیند توسعه به‌صورت بازگشتی هدایت‌شده و از ساخت یک نمونه اولیه آزمایشی از خدمات آغاز می‌شود. سپس این نمونه اولیه به‌وسیله آزمایش بر روی ویژگی‌های کلیدی آن، تصحیح‌شده و بهبود داده می‌شود. گام‌های فرآیند در این الگو، مانند الگوهای خطی نیست و می‌تواند اشتراک و تقدم و تأخر داشته باشد.

### ۳-۲- الگوهای توسعه خدمات جدید

در ادبیات، الگوهای متعددی برای فرآیند توسعه خدمات جدید ارائه شده است که در جدول (۱) به‌صورت کلی جمع‌بندی شدند.

### ۴-۲- جمع‌بندی مبانی نظری و ارائه الگوی مفهومی

امروزه و بدلیل زیر، الگوهای خطی، جزئی و ترجمه‌ای در توسعه خدمات جدید کمتر مورد استفاده قرار می‌گیرند:

الف- بدلیل اهمیت زمان در توسعه خدمات و عمر کوتاه فناوری‌ها که منجر به کوتاه‌شدن عمر خدمات و محصولات جدید نیز شده است، الگوهای خطی که عموماً زمان زیادی برای انجام آنها صرف می‌شود، تقریباً منسوخ و جای آنها را الگوهای موازی گرفته‌اند. اصولاً ابداع الگوهای موازی بدلیل صرفه‌جویی در



جدول (۱): جمع‌بندی کلی الگوهای یافت‌شده توسعه خدمت جدید

ردیف	مرجع ارائه الگو	سال ارائه	نوع الگو					استفاده از دروازه-مرحله
			خطی	موازی	مارپیچی	جزئی	ترجمه‌ای	
۱	(Kwang-Jae et al., 2007)	۲۰۰۷	√					√
۲	(Donnelly et al., 1985)	۱۹۸۵	√					√
۳	(Johnson et al., 1986)	۱۹۸۶	√					√
۴	(Shekar, 2007)	۱۹۸۷	√					√
۵	(Scheuing & Johnson, 1989)	۱۹۸۹	√					√
۶	(Shekar, 2007)	۲۰۰۷	√			√		
۷	(Bowers, 1985)	۱۹۸۵	√					√
۸	(Stevens & Dimitriadis, 2005)	۲۰۰۰	√					√
۹	(Posselt & Förstl, 2011)	۲۰۰۶	√					√
۱۰	(Smith et al., 2007)	۲۰۰۰	√					√
۱۱	(Smith et al., 2007)	۲۰۰۲	√					√
۱۲	(Booz et al., 1982)	۱۹۸۲	√					√
۱۳	(Cowell, 1988)	۱۹۸۸	√					√
۱۴	(Mohammed-Salleh & Easingwood, 1993)	۱۹۹۳	√					√
۱۵	(Cooper and Edgett, 2000)	۲۰۰۰	√					√
۱۶	(Avlonitis, 2001)	۲۰۰۱	√					√
۱۷	(Alam, 2006)	۲۰۰۶	√					√
۱۸	(Lin and Hsieh, 2011)	۲۰۰۲	√					√
۱۹	(Lin and Hsieh, 2011)	۲۰۰۸	√					√
۲۰	(Lin and Hsieh, 2011)	۲۰۰۸	√					√
۲۱	(Burger et al., 2010)	۲۰۱۰	√					√
۲۲	(Faroehle & Roth, 2007)	۲۰۰۷						√
۲۳	(Lin & Hsieh, 2011)	۲۰۱۱	√					√
۲۴	(Spath et al., 2007)	۲۰۰۷	√					√
۲۵	(Melton, 2007)	۲۰۰۷	√					√
۲۶	(Kekkonen, 2012)	۲۰۱۲				√		√

وقت و زمان توسعه خدمت و ارائه سریعتر آن به بازار بوده است.

ب- علاوه بر آن، بدلیل نقش مهم و انکارناپذیر مشتریان و کاربران در موفقیت خدمات جدید و لزوم ارتباط با ایشان در طول فرآیند توسعه، الگوهای مارپیچی بسیار مورد توجه قرار گرفته‌اند.

ج- الگوهای جزئی نیز بدلیل اینکه بخشی از فرآیند توسعه خدمت جدید را پوشش داده و شامل تمامی مراحل و گام‌های توسعه خدمت نمی‌شوند، با اقبال کمتری مواجه می‌شوند. بالعکس، الگوهای جامع و فراگیر بدلیل پوشش دادن تمامی مراحل، مورد توجه و استفاده قرار گرفته‌اند.

د- همانطور که در بخش مرور ادبیات نیز ذکر شد، امروزه بر خلاف دهه‌های گذشته به خدمات مانند محصولات ملموس نگاه نمی‌شود و بنابراین برای توسعه خدمات بدلیل ویژگیهای خاص آن، فرآیندهای ویژه‌ای طراحی می‌شود. لذا امروزه الگوهای ترجمه‌ای توسعه خدمات جدید که برگرفته از دیدگاه اولیه فوق به خدمات بود، مورد استفاده قرار نمی‌گیرد. با توجه به جدول (۱) نیز می‌توان دریافت که این الگوها عموماً قدیمی بوده و در سال‌های اولیه شکل‌گیری این حوزه ارائه شده‌اند.

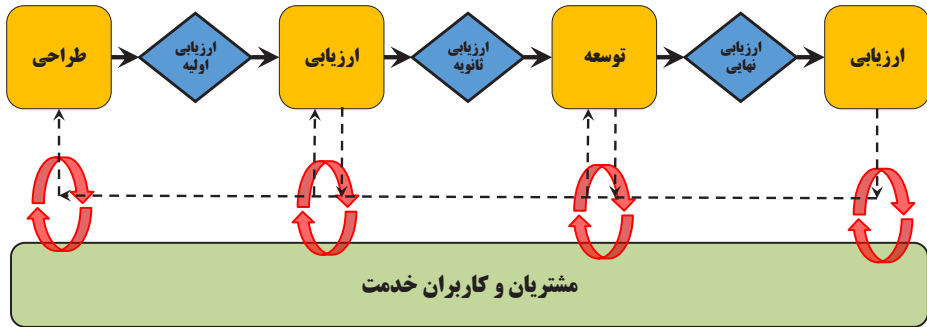
همان‌طور که در جدول (۱) قابل‌ملاحظه است، اکثر الگوهای توسعه خدمت جدید که در ادبیات شناسایی شده‌اند، خطی، ترجمه‌ای و یا جزئی می‌باشند؛ امروزه الگوهای توسعه خدمت موازی، مارپیچی و جامع و فراگیر به این دلیل که جوابگوی نیازهای متغیر مشتریان، سرعت عمل در توسعه خدمت و شرایط متغیر بازار می‌باشند به الگوهای خطی و ترتیبی ترجیح داده می‌شوند. بنابراین، به‌عنوان یک جمع‌بندی از بین الگوهای توسعه خدمت جدید در جدول (۱)، دو الگوی فاروئل و روث و TDC (دو الگوی غیرخطی و جامع) به‌عنوان الگوهای پایه به‌منظور طراحی الگوی مفهومی فرآیند توسعه خدمت جدید انتخاب شدند. بخصوص اینکه الگوی TDC، برای توسعه خدمات در صنعت مخابرات ارائه شده و قرابت زیادی با موضوع این پژوهش (اپراتوری تلفن همراه) دارد. بدین ترتیب، از آنجاکه گام‌ها و مراحل توسعه خدمت جدید در الگوی فاروئل و روث، به‌صورت دقیق‌تر و کامل‌تر بیان گردیده است، گام‌ها و مراحل الگوی TDC با استفاده از الگوی فاروئل و روث، کامل و دقیق شده و در شکل (۱) به‌عنوان الگوی مفهومی فرآیند توسعه خدمت جدید مورد استفاده قرار گرفت.

گام‌های مختلف در هر مرحله بدین صورت است:

مرحله طراحی: تولید ایده توسط کارکنان/ مشتریان، تعیین اهداف و راهبردهای خدمت جدید، توسعه مفهومی ایده؛

مرحله ارزیابی: تحلیل مالی، تحلیل رقبا، تحلیل کسب‌وکار، تحلیل بازار، ارزیابی پیشنهادها، جایگزین، تطبیق با راهبردهای بنگاه؛

مرحله توسعه: طراحی خدمت و فرآیند ارائه آن، طراحی برنامه بازاریابی، تهیه شمای عملیاتی و گردش کار، توسعه فناوری‌های موردنیاز، ایمن‌سازی شکست خدمت، به‌کارگیری و آموزش نیروی انسانی، اجرای پایلوت و ارزیابی آن؛



شکل (۱): الگوی مفهومی توسعه خدمت جدید

مرحله راه‌اندازی: ارائه رسمی خدمت، معرفی و تبلیغات خدمت جدید، آموزش مشتریان و ارزیابی بعد از اجرا.

### ۳- روش پژوهش

همان‌طور که پیش‌تر نیز بیان شد، هدف این پژوهش ارائه الگوی توسعه خدمت جدید در اپراتوری تلفن همراه ایران است. مراحل تحقیق به صورت خلاصه به شرح زیر می‌باشد:

الف- جمع‌آوری، بررسی و جمع‌بندی الگوهای توسعه خدمت جدید در ادبیات موضوع؛  
 ب- استخراج الگوی مفهومی با تحلیل نقاط ضعف و قوت الگوهای ارائه‌شده در ادبیات موضوع؛  
 ج- انجام مطالعه موردی بر روی برخی از الگوهای توسعه خدمت جدید در اپراتوری تلفن همراه ایران در سال‌های اخیر. این مطالعه چند موردی، بر روی موارد موفق توسعه خدمت در اپراتورهای سه‌گانه کشور انجام گرفته است. منظور از موفقیت در توسعه خدمات، ارائه نهایی آن خدمت به بازار و کسب درآمد و یا تحقق نتایج مورد انتظار اپراتور از آن خدمت است.

د- انجام تحلیل‌های درون موردی برای هر کدام از مطالعات موردی انجام‌شده؛  
 ه- انجام تحلیل‌های میان موردی بین مطالعات موردی که حاصل این تحلیل‌ها، پیشنهاد الگوی اولیه توسعه خدمت جدید در اپراتوری تلفن همراه ایران است.

و- مقایسه الگوی اولیه منتج از گام قبل با الگوی مفهومی حاصل از ادبیات موضوع و تصحیح و تکمیل الگوی مفهومی؛  
 ز- ارائه الگوی پیشنهادی توسعه خدمت جدید با توجه به نتایج گام‌های قبلی.

از آنجاکه روش‌های کیفی تأکید ویژه‌ای بر شناخت پدیده‌ها در زمینه و بافتار واقعی خود دارند و با توجه به نتایج و اهداف کیفی مورد انتظار پژوهش، رویکرد مطالعه موردی (از نوع چند موردی) برای این پژوهش در نظر گرفته شده است. طی دو دهه اخیر، استفاده از روش مطالعات موردی در مطالعات بنگاهی و سازمانی با

هدف تحلیل عمیق بافتارها و فرآیندهای مؤثر بر پدیده مورد مطالعه، رواج زیادی یافته است (Meyer, 2001). در این پژوهش با تمرکز بر واحد تحلیل «خدمت توسعه داده شده» استفاده شده است که به علت انتخاب بیش از یک مورد برای مطالعه و یکسان بودن واحد تحلیل در آن‌ها، در تقسیم‌بندی چهارگانه ین<sup>۲۲</sup> (۲۰۰۳)، مطالعه چند موردی کل نگر<sup>۲۳</sup> نامیده می‌شود. به همین علت، این مطالعات، نسبت به مطالعات تک موردی، شواهد قانع‌کننده‌تری به همراه داشته و این نوع پژوهش، از استحکام خوبی برخوردار است.

همانطور که پیشتر نیز بیان شد، این مطالعه چندموردی، بر روی موارد موفق توسعه خدمت در اپراتورهای سه‌گانه کشورمان انجام گرفته است. بدین منظور لازم است در ابتدا تعریفی از موفقیت و عدم موفقیت در توسعه خدمت جدید ارائه گردد تا از آن طریق بتوان تجربیات موفق توسعه خدمات جدید در اپراتورهای تلفن همراه را انتخاب و مطالعه کرد. با توجه به تعریف آهن و همکاران (۲۰۰۵)، عدم موفقیت در توسعه خدمت، مربوط به خدمتی است که که مراحل توسعه فنی را گذرانده؛ اما به دلایلی به بازار عرضه نشده است و یا اینکه به بازار عرضه شده؛ ولی عملکرد ضعیفی از لحاظ پذیرش مشتریان و یا عملکرد مالی داشته است (Ahn, et al., 2005). بنابراین توسعه موفق خدمت، ناظر به عرضه خدمت به بازار و عملکرد مطلوب آن از لحاظ پذیرش مشتریان و عملکرد مالی می‌باشد.

بر اساس تعریف یادشده انتخاب و شناسایی موارد مطالعه، به صورت غیر احتمالی و هدفمند از بین تجارب موفق توسعه خدمت در اپراتورهای سه‌گانه تلفن همراه در کشورمان صورت گرفته است. در حال حاضر، سه اپراتور تلفن همراه در کشور فعالیت می‌کنند که از تمامی آن‌ها مواردی انتخاب شده است. موارد مربوط به هر اپراتور نیز با توجه به حساسیت‌ها و ملاحظات مربوط به انجام مطالعات موردی (همکاری مناسب جهت انجام مصاحبه، وجود مدارک و اسناد کافی و ...) انتخاب شده‌اند. معیارهای موردنظر برای انتخاب موارد جهت انجام مطالعات موردی عبارتند از:

- انتخاب خدمات توسعه داده شده قبلی با توجه به لزوم مشخص شدن موفقیت در توسعه آن‌ها؛
- انتخاب خدمات از هر سه اپراتور؛
- عدم حساسیت درباره در اختیار قرار دادن اطلاعات کافی در مورد آن‌ها.

با توجه به موارد فوق، با برقراری ارتباط با واحدهای مسئول توسعه خدمت جدید از هر سه اپراتور و انجام مصاحبه‌های لازم با ایشان و کارشناسان آن واحدها، نهایتاً ۷ خدمت توسعه داده شده برای انجام مطالعه موردی به شرح جدول (۲) انتخاب شدند. لازم به ذکر است که بنا به درخواست اپراتورهای تلفن همراه و به جهت حفظ محرمانگی، نام‌های فرضی برای خدمات توسعه یافته و همین‌طور اپراتور توسعه‌دهنده خدمت، استفاده شده است.

## جدول (۲): فهرست مطالعات موردی انجام شده

ردیف	خدمت توسعه داده شده	اپراتور توسعه دهنده	سال توسعه
۱	خدمت الف	اپراتور ۱	۱۳۹۲
۲	خدمت ب	اپراتور ۱	۱۳۹۴
۳	خدمت ج	اپراتور ۲	۱۳۹۴
۴	خدمت د	اپراتور ۳	۱۳۹۴
۵	خدمت هـ	اپراتور ۳	۱۳۹۳
۶	خدمت و	اپراتور ۳	۱۳۹۲
۷	خدمت ز	اپراتور ۳	۱۳۹۴

اطلاعات لازم برای انجام مطالعات موردی، از طریق جستجوها و اطلاعات فنی و یا غیر فنی که از اینترنت در مورد آن خدمت به دست آمده، مصاحبه با مسئولان توسعه دهنده آن خدمات در اپراتورها و همچنین اسناد مکتوبی که در برخی از موارد در اختیار قرار گرفته بودند، جمع آوری شد. البته مهم ترین منبع گردآوری اطلاعات در این پژوهش، مصاحبه با مطلعان کلیدی است. این مصاحبه های عمیق به صورت نیمه ساختار یافته و با فهرستی از سؤالات باز از پیش تهیه شده انجام گرفت. در برخی از مصاحبه ها برای درک بهتر منظور مصاحبه شوندگان، علاوه بر سؤالات از پیش تهیه و در اختیار قرار داده شده، سؤالات تکمیلی جزئی نیز اضافه شد. مطلعان کلیدی در هر مورد، مسئولان و یا کارشناسان واحد توسعه خدمت جدید هر اپراتور بودند. همچنین در طول فرآیند مصاحبه ها از مصاحبه شوندگان درخواست شد تا در صورت امکان مستندات و مدارک مکتوبی که در راستای پاسخ به پرسش های این پژوهش مؤثر هستند، در اختیار قرار دهند. استفاده از این رویکرد سه جبهه ای که در گردآوری و تحلیل اطلاعات در پژوهش های کیفی مرسوم است، منجر به افزایش روایی و اعتبار درونی پژوهش می گردد (مشایخ و همکاران، ۱۳۹۵). مصاحبه ها به صورت حضوری انجام و از موارد مهم هر مصاحبه یادداشت برداری شد و پس از پیاده سازی در بانک داده ای مربوط به هر مورد قرار گرفت.

در این پژوهش، برای پاسخ به پرسش های پژوهش و به منظور تحلیل داده ها از روش مقایسه الگوها و تحلیل های درون موردی و میان موردی استفاده شده است. بدین طریق که الگوی اولیه از مقایسه الگوهای مطالعات موردی و تحلیل میان موردی آن ها استخراج شده و الگوی پیشنهادی نیز به وسیله مقایسه الگوی اولیه با الگوی مفهومی استخراج شده از ادبیات موضوع به دست آمده است.

در پایان این بخش، پرسش های پژوهش به شرح زیر ارائه می گردد:

پرسش اصلی: الگوی توسعه خدمت جدید (NSD) در اپراتوری تلفن همراه ایران چگونه است؟

پرسش فرعی اول: مراحل و گام‌های الگوی توسعه خدمت جدید کدامند؟  
پرسش فرعی دوم: ترتیب و توالی مراحل و گام‌های الگوی توسعه خدمت جدید چگونه است؟

## ۴- تجزیه و تحلیل یافته‌ها

### ۴-۱- تحلیل مطالعات موردی انجام شده

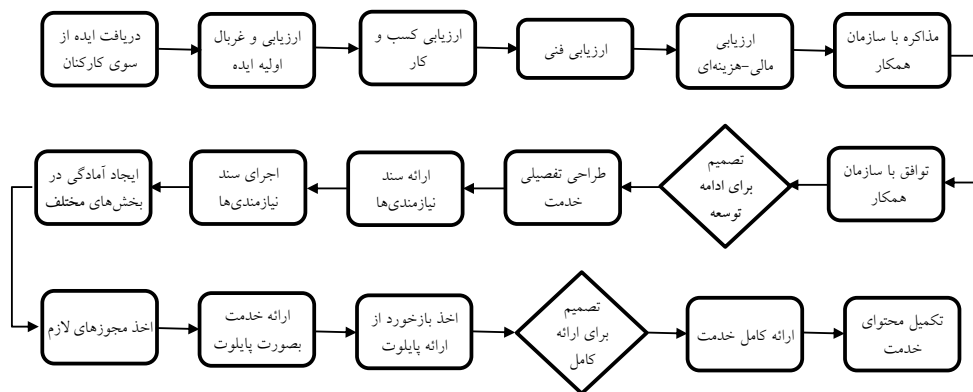
به منظور دستیابی به الگوی اولیه توسعه خدمت جدید در اپراتوری تلفن همراه ایران، مطالعه موردی بر روی ۷ خدمت که به صورت موفقیت آمیز در اپراتورهای سه گانه تلفن همراه ایران توسعه داده شده‌اند، انجام گرفته و الگوی توسعه آن‌ها روایت، ترسیم و تحلیل شده است. در این بخش، فرآیند توسعه خدمات یادشده در جدول (۲) به صورت خلاصه و به شرح شکل‌های (۲) الی (۸) ترسیم شده و از بازگو کردن فرآیند مفصل توسعه هر کدام از خدمات جدول فوق و تحلیل آن خودداری شده است.

### ۴-۲- تحلیل‌های میان‌موردی

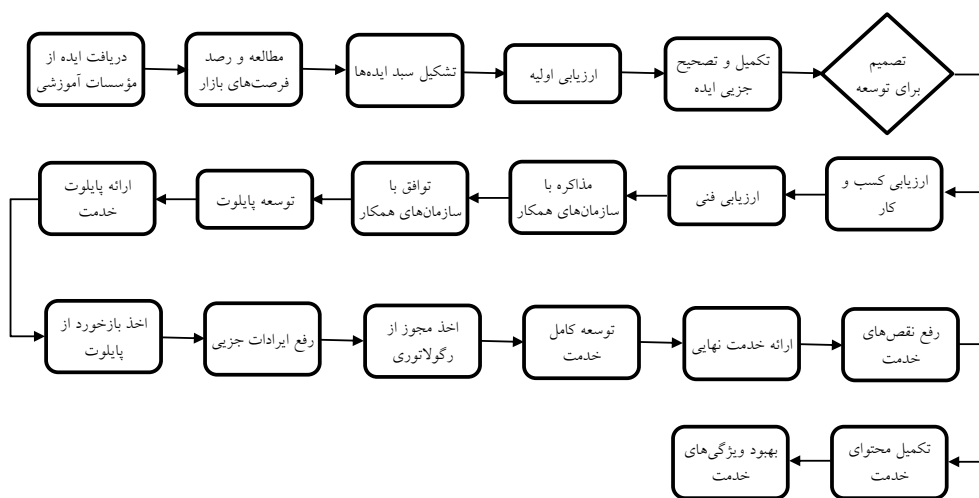
مطالعه دقیق فرآیندها و تحلیل‌هایی که بر روی فرآیند توسعه خدمت هر مورد از جدول (۲) انجام شده است، نشان می‌دهد که در تمامی این موارد، فرآیند توسعه خدمت جدید شامل چند مرحله اصلی می‌باشد که هر کدام از این مراحل نیز دارای چند زیرمرحله (گام) می‌باشند. همچنین در طی این مراحل، تعدادی نقطه تصمیم‌گیری نیز وجود داشته است. جدول (۳)، به مقایسه مراحل و فعالیت‌های صورت گرفته در موارد مطالعه شده اختصاص دارد.

با مقایسه آمار و اطلاعات طبقه‌بندی شده در جدول (۳) نتایجی به شرح زیر به دست آمد:

- بالاترین فراوانی در مراحل اصلی فرآیند توسعه خدمت جدید، عدد ۵ بوده است که نشان‌دهنده ۵ مرحله در این فرآیند می‌باشد. البته در برخی از مطالعات موردی، ۴ مرحله نیز برای فرآیند توسعه در نظر گرفته شده است.
- ترتیب مراحل اصلی بانظم خاصی همراه است؛ بطوریکه در اغلب موارد، مرحله اول به تولید، گردآوری و غربال ایده، مرحله دوم به ارزیابی ایده‌ها از منظر گوناگون، مرحله سوم به تعیین جزئیات خدمت و توسعه فنی آن، مرحله چهارم به پیاده‌سازی و استقرار و مرحله پنجم به ارائه نهایی خدمت اختصاص دارد.
- در کل فرآیند توسعه خدمت جدید و در بین مراحل اصلی آن، معمولاً دو دروازه تصمیم‌گیری اصلی وجود دارد که بسته به نوع و اندازه بازار خدمت، توسط مسئولان مختلف در اپراتورها اخذ می‌شود. دروازه تصمیم‌گیری اول معمولاً بعد از مرحله دوم (ارزیابی) است که در آن برای شروع توسعه فنی خدمت تصمیم‌گیری و دروازه تصمیم‌گیری دوم نیز بعد از مرحله چهارم (پیاده‌سازی) قرار دارد که در



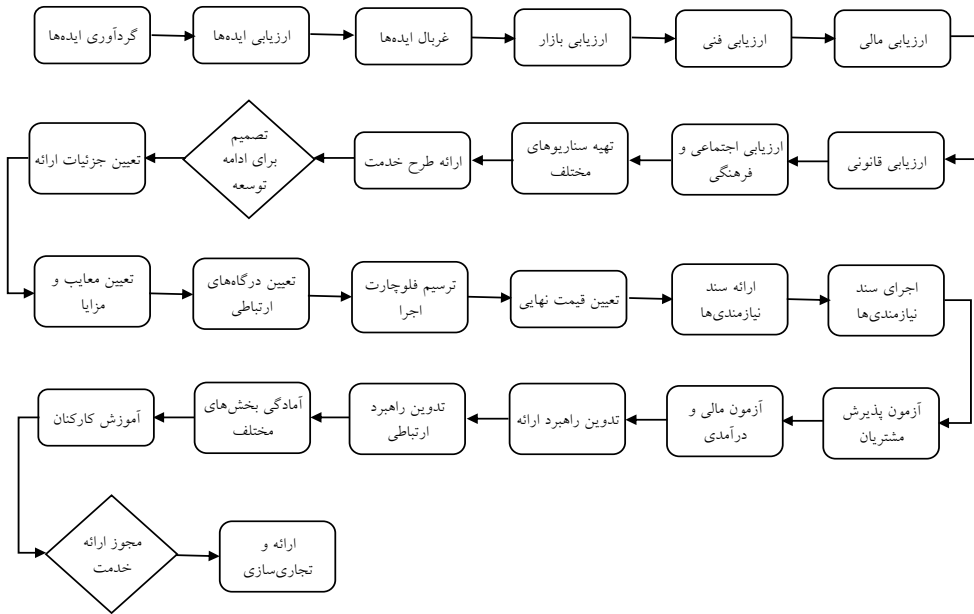
شکل (۲): فرآیند توسعه خدمت «الف» در اپراتور ۱



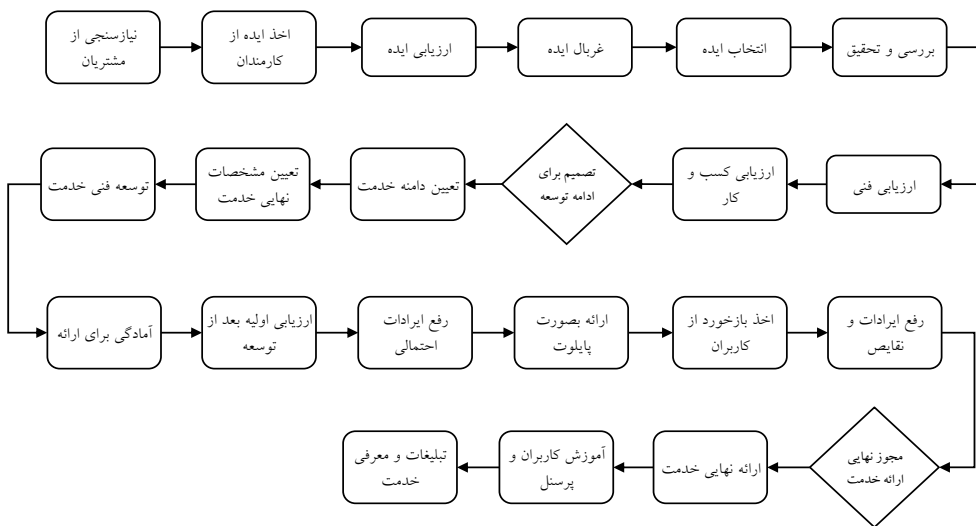
شکل (۳): فرآیند توسعه خدمت «ب» در اپراتور ۱

آن، برای ارائه نهایی خدمت تصمیم‌گیری می‌شود.

- در الگوهای توسعه خدمت جدید بررسی شده در مطالعات موردی و پس از حذف گام‌های مشابه، ۳۹ گام اجرایی وجود دارد که آن‌ها نیز معمولاً از یک نظم منطقی تبعیت می‌کنند. عناوین این گام‌ها عبارتند از: رصد نیازمندی‌ها و بازار، اخذ ایده، ارائه ایده، گردآوری ایده‌ها، غربال ایده‌ها، ارزیابی اولیه، تکمیل و تصحیح ایده، ارزیابی کسب و کار، ارزیابی فنی، ارزیابی مالی، ارزیابی بازار، ارزیابی قانونی، ارزیابی اجتماعی و فرهنگی، تهیه سناریوهای مختلف، تعیین دامنه خدمت، تعیین مشخصات نهایی، ارائه طرح خدمت، تعیین جزئیات ارائه، شناسایی معایب و مزایا، تعیین درگاه‌های ارتباطی، طراحی تفصیلی،



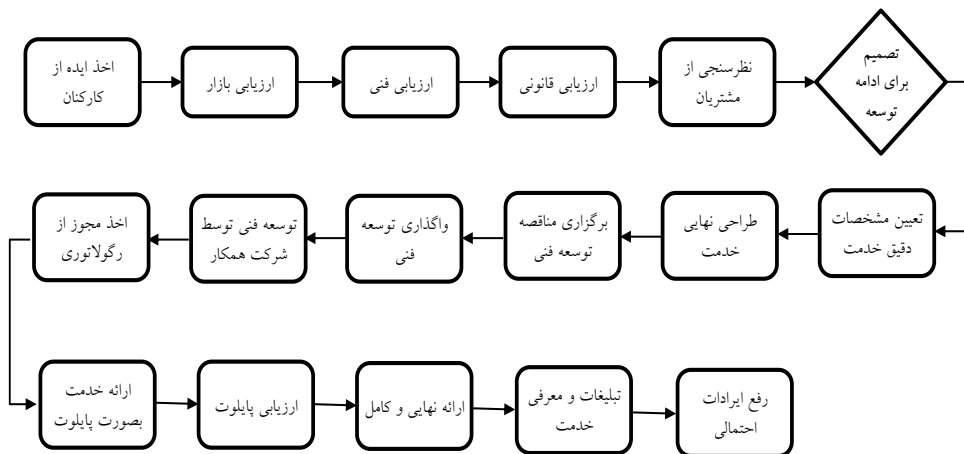
شکل (۴): فرآیند توسعه خدمت «ج» در اپراتور ۲



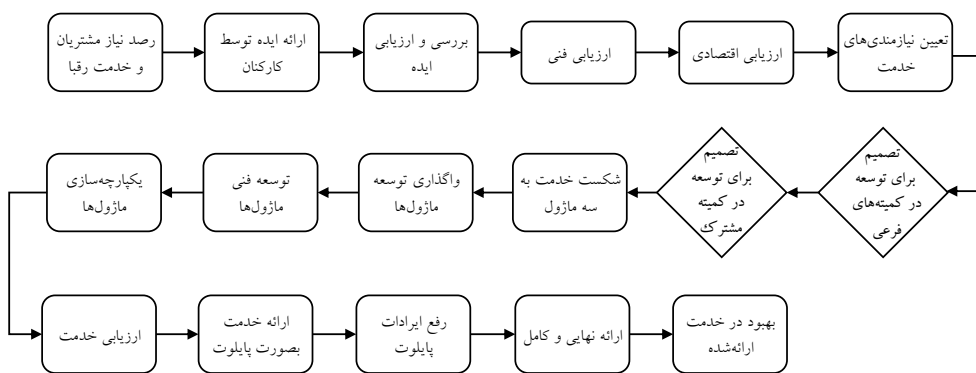
شکل (۵): فرآیند توسعه خدمت «د» در اپراتور ۳

ترسیم فلوجارت اجرا، تعیین قیمت نهایی، توسعه فنی خدمت/پایلوت، تهیه سند نیازمندی‌ها، اجرای سند نیازمندی‌ها، آزمون پذیرش مشتریان، آزمون مالی و درآمدی، تدوین راهبرد ارائه، تدوین راهبرد ارتباطی، آموزش کارکنان، آمادگی بخش‌های مختلف، اخذ مجوز، ارائه پایلوت، تست و ارزیابی پایلوت،

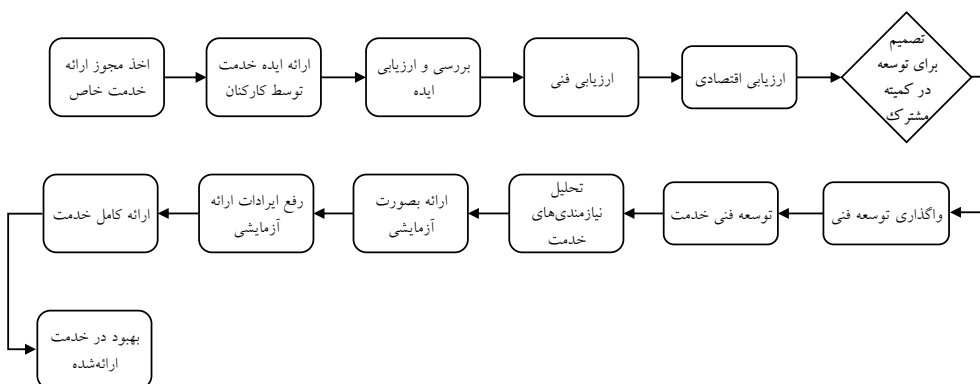




شکل (۶): فرآیند توسعه خدمت «هـ» در اپراتور ۳



شکل (۷): فرآیند توسعه خدمت «و» در اپراتور ۳



شکل (۸): فرآیند توسعه خدمت «ز» در اپراتور ۳

جدول (۳): مقایسه مراحل کلی، گام‌ها و دروازه‌های تصمیم‌گیری در موارد مطالعه‌شده

تعداد دروازه‌های تصمیم‌گیری	تعداد زیرمرحله (گام‌ها) و نام آن‌ها	تعداد مراحل اصلی	اطلاعات تحلیلی مطالعه موردی
۲ (تصمیم برای ادامه توسعه و تصمیم برای ارائه کامل خدمت)	۱۶ (اخذ ایده، غربال ایده، ارزیابی کسب‌وکار، ارزیابی فنی، ارزیابی مالی، مذاکره با سازمان همکار، توافق با سازمان همکار، طراحی تفصیلی، تهیه سند نیازمندی‌ها، اجرای سند نیازمندی‌ها، آمادگی بخش‌های مختلف، اخذ مجوز، ارائه پایلوت، اخذ بازخورد، ارائه کامل، تکمیل محتوا)	۵	خدمت الف
۱ (تصمیم برای توسعه خدمت)	۱۹ (اخذ ایده، رصد فرصت‌های بازار، تشکیل سبد ایده‌ها، ارزیابی اولیه، تکمیل و تصحیح ایده، ارزیابی کسب‌وکار، ارزیابی فنی، مذاکره با سازمان همکار، توافق با سازمان همکار، توسعه پایلوت، ارائه پایلوت، اخذ بازخورد، رفع ایرادات، اخذ مجوز، توسعه کامل، ارائه نهایی، رفع نقایص، تکمیل محتوا، بهبود ویژگی‌ها)	۵	خدمت ب
۲ (تصمیم برای ادامه توسعه و مجوز ارائه خدمت)	۲۴ (گردآوری ایده‌ها، ارزیابی ایده‌ها، غربال ایده‌ها، ارزیابی بازار، ارزیابی فنی، ارزیابی مالی، ارزیابی قانونی، ارزیابی اجتماعی و فرهنگی، تهیه سناریوهای مختلف، ارائه طرح خدمت، تعیین جزئیات ارائه، تعیین معایب و مزایا، تعیین درگاه‌های ارتباطی، ترسیم فلوچارت اجرا، تعیین قیمت نهایی، ارائه سند نیازمندی‌ها، اجرای سند نیازمندی‌ها، آزمون پذیرش مشتریان، آزمون مالی و درآمدی، تدوین راهبرد ارائه، تدوین راهبرد ارتباطی، آمادگی بخش‌های مختلف، آموزش کارکنان، ارائه و تجاری‌سازی)	۶	خدمت ج
۲ (تصمیم برای ادامه توسعه و مجوز نهایی)	۲۰ (نیازسنجی، اخذ ایده، ارزیابی ایده، غربال ایده، انتخاب ایده، بررسی و تحقیق، ارزیابی فنی، ارزیابی کسب‌وکار، تعیین دامنه خدمت، تعیین مشخصات نهایی، توسعه فنی، آمادگی برای ارائه، ارزیابی بعد از توسعه، رفع ایرادات، ارائه پایلوت، اخذ بازخورد، رفع ایرادات، ارائه نهایی، آموزش، تبلیغات و معرفی)	۵	خدمت د
۱ (تصمیم برای ادامه توسعه)	۱۶ (اخذ ایده، ارزیابی بازار، ارزیابی فنی، ارزیابی قانونی، نظرسنجی، تعیین مشخصات، طراحی نهایی، برگزاری مناقصه، واگذاری توسعه فنی، توسعه فنی، اخذ مجوز، ارائه پایلوت، ارزیابی، ارائه نهایی، تبلیغات، رفع ایرادات)	۴	خدمت هـ
۲ (تصمیم برای توسعه در کمیته‌های فرعی و کمیته مشترک)	۱۵ (رصد نیازمندی‌ها و بازار، ارائه ایده، بررسی و ارزیابی ایده، ارزیابی فنی، ارزیابی اقتصادی، تعیین نیازمندی‌ها، شکست خدمت به ماژول‌های مختلف، واگذاری توسعه، توسعه فنی، یکپارچه‌سازی ماژول‌ها، ارزیابی و تست، ارائه پایلوت، رفع ایرادات، ارائه نهایی، بهبود در خدمت ارائه‌شده)	۵	خدمت و
۱ (تصمیم برای توسعه در کمیته مشترک)	۱۲ (اخذ مجوز، ارائه ایده، بررسی و ارزیابی اولیه، ارزیابی فنی، ارزیابی اقتصادی، واگذاری توسعه فنی، توسعه فنی، تحلیل نیازمندی‌ها، ارائه آزمایشی، رفع ایرادات، ارائه کامل، بهبود در خدمت ارائه‌شده)	۴	خدمت ز

رفع ایرادات پایلوت، ارائه نهایی خدمت، تبلیغات و معرفی، رفع ایرادات و بهبود در خدمت ارائه شده.

- البته گام‌های دیگری نیز در بررسی مطالعات موردی هفت گانه فوق وجود دارند که به دلیل اینکه مختص فرآیند توسعه آن خدمت خاص بوده‌اند، در لیست یادشده گنجانده نشده و تنها گام‌هایی که جنبه عمومیت برای توسعه تمامی خدمات را دارند، در آن ذکر شده‌اند.

در این مرحله و برای تعیین نهایی گام‌های الگوی اولیه توسعه خدمت جدید در اپراتورهای تلفن همراه، گام‌های ۳۹ گانه لیست یادشده در جدول (۴) گردآوری شده و فراوانی آن‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد. با توجه به فراوانی هر کدام از گام‌های الگوی توسعه خدمت در مطالعات موردی، گام‌های نهایی که دارای فراوانی بیش از ۳ (بیش از ۵۰ درصد) در جدول فوق می‌باشند به شرح زیر مشخص می‌گردد: رصد نیازمندی‌ها و بازار، اخذ و گردآوری ایده، ارزیابی اولیه، ارزیابی کسب‌وکار، ارزیابی فنی، توسعه فنی، تهیه و اجرای سند نیازمندی‌ها، اخذ مجوز، ارائه پایلوت، تست و ارزیابی پایلوت، ارائه نهایی، رفع ایرادات و بهبود در خدمت. برای تعیین توالی مراحل و گام‌های فرآیند توسعه خدمت جدید در الگوی اولیه نیز اطلاعات مربوط به هریک از مطالعات صورت گرفته برحسب توالی ترتیب و وقوع این گام‌ها در جدول (۵) آورده شده است. همان‌طور که در جدول (۵) نیز مشخص است، مراحل و گام‌های توسعه خدمت جدید در تمامی مطالعات صورت گرفته از نظم خاصی تبعیت نموده و گام‌های ۱ الی ۱۲ به ترتیب پشت سر هم واقع شده‌اند و این ترتیب چینش گام‌ها، بهترین ترتیب می‌باشد.

#### ۴-۳- الگوی اولیه توسعه خدمت جدید در اپراتوری تلفن همراه ایران

در بخش قبل و با استفاده از تحلیل‌های میان‌موردی، مراحل اصلی، گام‌های فرعی و دروازه‌های تصمیم‌گیری الگوی اولیه توسعه خدمت جدید تعیین شد. بنابراین با توجه به نتایج بدست‌آمده، الگوی اولیه توسعه خدمت جدید در اپراتوری تلفن همراه ایران (حاصل از مطالعات موردی) به شرح زیر ارائه می‌گردد:

##### مرحله ۱- ایده‌پردازی

- رصد نیازمندی‌های مشتریان و بازار

- اخذ ایده

- ارزیابی اولیه ایده

##### مرحله ۲- ارزیابی

- ارزیابی کسب‌وکار

- ارزیابی فنی

جدول (۴): فراوانی گام‌های توسعه خدمت جدید در مطالعات موردی انجام‌شده

ردیف	عنوان گام	خدمت الف	خدمت ب	خدمت ج	خدمت د	خدمت هـ	خدمت و	خدمت ز	جمع فراوانی هر گام
۱	رصد نیازمندیها و بازار		√		√		√	√	۴
۲	اخذ ایده	√	√		√	√			۴
۳	ارائه ایده						√	√	۲
۴	گردآوری ایده		√	√					۲
۵	غربال ایده‌ها	√		√	√				۳
۶	ارزیابی اولیه		√	√	√		√	√	۵
۷	تکمیل و تصحیح ایده		√						۱
۸	ارزیابی کسب‌وکار	√	√		√		√	√	۵
۹	ارزیابی فنی	√	√	√	√	√	√	√	۷
۱۰	ارزیابی مالی	√		√					۲
۱۱	ارزیابی بازار			√	√		√		۲
۱۲	ارزیابی قانونی			√		√			۲
۱۳	ارزیابی اجتماعی و فرهنگی			√					۱
۱۴	تهیه سناریوهای مختلف			√					۱
۱۵	تعیین دامنه خدمت				√				۱
۱۶	تعیین مشخصات نهایی				√	√			۲
۱۷	ارائه طرح خدمت			√		√			۲
۱۸	تعیین جزئیات ارائه			√					۱
۱۹	شناسایی معایب و مزایا			√					۱
۲۰	تعیین درگاه‌های ارتباطی			√					۱
۲۱	طراحی تفصیلی	√							۱
۲۲	ترسیم فلوچارت اجرا			√					۱
۲۳	تعیین قیمت نهایی			√					۱
۲۴	توسعه فنی خدمت/پایلوت		√	√	√	√	√	√	۶
۲۵	تهیه سند نیازمندیها		√				√		۳
۲۶	اجرای سند نیازمندیها		√				√	√	۴
۲۷	آزمون پذیرش مشتریان			√					۱
۲۸	آزمون مالی و درآمدی			√					۱
۲۹	تدوین راهبرد ارائه			√					۱

ردیف	عنوان گام	خدمت الف	خدمت ب	خدمت ج	خدمت د	خدمت هـ	خدمت و	خدمت ز	جمع فراوانی هر گام
۳۰	تدوین راهبرد ارتباطی			√					۱
۳۱	آموزش کارکنان			√	√				۲
۳۲	آمادگی بخش‌های مختلف	√		√					۳
۳۳	اخذ مجوز	√	√			√		√	۴
۳۴	ارائه پایلوت	√	√		√	√	√	√	۶
۳۵	ارزیابی پایلوت	√	√	√	√	√			۶
۳۶	رفع ایرادات پایلوت		√		√			√	۳
۳۷	ارائه نهایی خدمت	√	√	√	√	√	√	√	۷
۳۸	تبلیغات و معرفی				√	√			۲
۳۹	رفع ایرادات و بهبود در خدمت	√	√			√	√	√	۵

جدول (۵): توالی مراحل و گام‌های الگوی توسعه خدمت جدید در مطالعات موردی انجام شده

مراحل و گام‌های توسعه خدمت جدید	ایده‌پردازی		ارزیابی		توسعه		استقرار/پیاپی‌سازی		ارائه نهایی		
	ارزیابی اولیه	اخذ و گردآوری ایده	ارزیابی کسب و کار	ارزیابی فنی	توسعه فنی	تهیه و اجرای سند نیازمندیها	اخذ مجوز	ارائه پایلوت	ارزیابی پایلوت	ارائه نهایی	
خدمت الف	۱		۲	۲	۴	۵ و ۴	۶	۷	۸	۹	۱۰
خدمت ب	۲	۱	۳	۴	۵	۶	۹	۷	۸	۱۰	۱۱
خدمت ج	۱		۲	۳	۴	۵ و ۶			۷	۸	
خدمت د	۲	۱	۳	۴	۵	۶		۷	۸	۹	
خدمت هـ	۱			۲	۳	۴	۴	۵	۶	۷	۸
خدمت و	۱		۲	۳	۴	۵		۷	۸	۹	۱۰
خدمت ز	۲		۳	۴	۵	۶	۷	۱	۸	۹	۱۰

## دروازه تصمیم‌گیری ۱- تصمیم به توسعه خدمت برحسب نتایج ارزیابی‌ها

### مرحله ۳- توسعه

- توسعه فنی
- تهیه و اجرای سند نیازمندی‌های خدمت

### مرحله ۴- استقرار/پیاده‌سازی

- اخذ مجوز
- ارائه پایلوت
- ارزیابی پایلوت

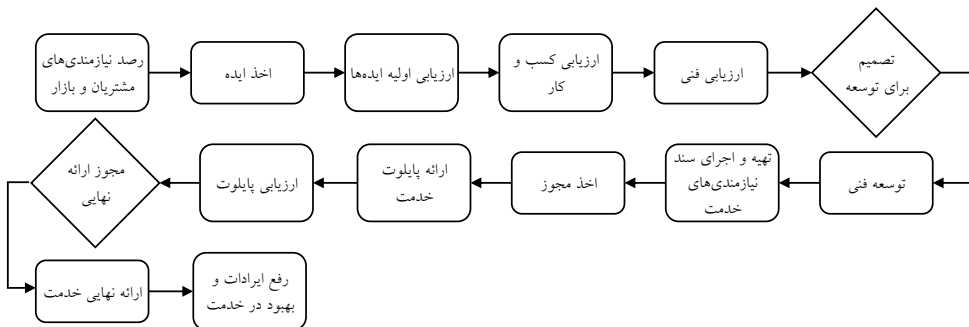
## دروازه تصمیم‌گیری ۲- مجوز ارائه نهایی خدمت

- ارائه نهایی خدمت
- رفع ایرادات و بهبود در خدمت

شکل (۹) الگوی اولیه توسعه خدمت جدید در اپراتوری تلفن همراه ایران که از مطالعات موردی انجام شده استخراج شده است را نشان می‌دهد.

## ۴-۴- مقایسه الگوی اولیه توسعه خدمت جدید با الگوی مفهومی

در این بخش و به منظور ارائه الگوی پیشنهادی توسعه خدمت جدید در اپراتوری تلفن همراه، الگوی اولیه توسعه خدمت که نشان‌دهنده الگوی عملیاتی استفاده‌شده در اپراتورهای تلفن همراه است با الگوی مفهومی که برگرفته از تئوری است، مقایسه شده است. جدول (۶) به این مقایسه اختصاص دارد. با توجه به جدول (۶)، گام‌هایی که دارای یکی از شرایط زیر باشند، در الگوی پیشنهادی توسعه خدمت



شکل (۹): الگوی اولیه توسعه خدمت جدید در اپراتوری تلفن همراه ایران (استخراج شده از مطالعات موردی)

جدول (۶): مقایسه الگوی اولیه و مفهومی توسعه خدمت جدید

ردیف	عنوان گام	الگوی اولیه (برگرفته از مطالعات موردی)	الگوی مفهومی (برگرفته از ادبیات موضوع)
۱	رصد نیازمندیهای مشتریان و بازار	√	
۲	تولید/اخذ ایده توسط مشتریان/کارکنان	√	√
۳	تعیین اهداف و راهبردهای خدمت جدید		√
۴	ارزیابی اولیه ایده	√	
۵	توسعه مفهومی ایده		√
۶	ارزیابی/تصمیم اولیه برای توسعه		√
۷	تحلیل مالی		√
۸	تحلیل کسب و کار	√	√
۹	تحلیل فنی	√	
۱۰	تحلیل رقبا		√
۱۱	تحلیل بازار		√
۱۲	تحلیل پیشنهادهای جایگزین		√
۱۳	تطبیق با راهبردهای بنگاه		√
۱۴	تصمیم برای توسعه	√	√
۱۵	طراحی خدمت و فرآیند ارائه آن		√
۱۶	طراحی برنامه بازاریابی		√
۱۷	تهیه شمای عملیاتی گردش کار		√
۱۸	توسعه فنی/فناوریهای مورد نیاز	√	√
۱۹	تهیه و اجرای سند نیازمندیها	√	
۲۰	ایمن سازی شکست خدمت		√
۲۱	بکارگیری و آموزش پرسنل		√
۲۲	اخذ مجوزهای لازم	√	
۲۳	اجرای پایلوت	√	√
۲۴	ارزیابی پایلوت	√	√
۲۵	تصمیم برای ارائه نهایی خدمت	√	√
۲۶	ارائه نهایی	√	√
۲۷	معرفی و تبلیغات		√
۲۸	ارزیابی بعد از ارائه		√
۲۹	رفع ایرادات و بهبود در خدمت	√	√

الف- گام‌هایی که در دو الگوی مفهومی و اولیه مشترک بوده و در هر دو الگو تکرار شده است؛  
ب- گام‌هایی که از لحاظ منطقی و با توجه به ادبیات موضوع، وجود آنها در فرآیند توسعه خدمت جدید لازم و ضروری می‌باشد.

لذا با توجه به نکات یادشده:

۱- الگوی پیشنهادی شامل گام‌های: تولید/اخذ ایده توسط مشتریان/کارکنان، تعیین اهداف و راهبردهای خدمت جدید، ارزیابی اولیه ایده، توسعه مفهومی ایده، تحلیل مالی، تحلیل کسب‌وکار، تحلیل فنی، تحلیل بازار، تطبیق با راهبردهای بنگاه، طراحی خدمت، طراحی فرآیند ارائه، طراحی برنامه بازاریابی، توسعه فنی/فناوری‌های مورد نیاز، تهیه و اجرای سند نیازمندیها، ایمن‌سازی شکست خدمت، اجرای پایلوت، ارزیابی پایلوت، ارائه نهایی خدمت، معرفی و تبلیغات، ارزیابی بعد از ارائه و رفع ایرادات و بهبود در خدمت می‌باشد.

۲- این فرآیند شامل ۲ دروازه تصمیم‌گیری بین گام‌های ۹ و ۱۰ (تطبیق با راهبردهای بنگاه و طراحی خدمت) و گام‌های ۱۷ و ۱۸ (ارزیابی پایلوت و ارائه نهایی) می‌باشد.

۳- تعداد مراحل توسعه در الگوی مفهومی، ۴ و در الگوی اولیه، ۵ می‌باشد. اما با دقت در مراحل الگوی مفهومی مشاهده می‌شود که مرحله «توسعه» در آن الگو، قابل تقسیم به دو مرحله به نام‌های توسعه و استقرار می‌باشد که قابل انطباق با الگوی اولیه است؛ بنابراین تعداد و نام‌های مراحل الگوی پیشنهادی، ۵ مرحله شامل ایده‌پردازی، ارزیابی، توسعه، استقرار/پیاده‌سازی و ارائه/راه‌اندازی خواهد بود.

#### ۵-۴- ارائه الگوی پیشنهادی توسعه خدمت جدید در اپراتوری تلفن همراه

در بخش قبل و پس از مقایسه الگوی حاصل از مطالعات موردی انجام‌شده با الگوی مفهومی پژوهش، شمای کلی الگوی پیشنهادی توسعه خدمت جدید در اپراتوری تلفن همراه به دست آمد. اما همان‌طور که در مقدمه این مقاله نیز ذکر شد، می‌بایست شرایط زمینه‌ای بخش موردبررسی (اپراتوری تلفن همراه) و همین‌طور کشور موردبررسی (ایران) نیز در الگوی پیشنهادی لحاظ گردد. نکات و درس‌آموخته‌هایی که در بررسی‌های انجام‌شده در ادبیات موضوع، مطالعات موردی انجام‌شده و همین‌طور مصاحبه با صاحب‌نظران و مسئولان بخش توسعه خدمات جدید در اپراتورهای سه‌گانه به‌دست‌آمده و جزء شرایط زمینه‌ای می‌باشد، به شرح زیر است:

۱- شبکه‌ای بودن توسعه خدمت جدید در اپراتوری تلفن همراه: یکی از نکات مهم که در اکثر موارد مطالعه‌شده با آن برخورد شده است، شبکه‌ای بودن توسعه خدمات جدید در اپراتوری تلفن همراه است.



بدین معنی که توسعه خدمت جدید در این بخش، کاملاً در خود بنگاه صورت نمی‌گیرد و به فراخور نوع خدمت و راهبرد بنگاه، از شرکت‌های فنی همکار مانند شرکت‌های تأمین‌کننده محتوا<sup>۲۴</sup> استفاده می‌شود. مهم‌ترین دلیل این موضوع را می‌توان در افزایش سرعت عمل توسعه خدمات جدید با استفاده از فرآیندهای موازی دانست. هر سه اپراتور فعال در کشورمان، همکاری از شرکت‌های فنی و باتجربه در مورد راه‌اندازی خدمات اپراتوری دارند که به فراخور موضوع خدمت جدید و راهبرد اپراتور در مورد آن خدمت، بخشی از توسعه خدمت جدید (بخصوص در مراحل فنی توسعه خدمت) به آن شرکت سپرده می‌شود. از سوی دیگر، اهمیت نظرات مشتریان و کاربران خدمات در موفقیت خدمات توسعه داده‌شده و استفاده از مشاوره و نظرات آن‌ها در طی فرآیند توسعه خدمت جدید نیز بسیار مهم و حیاتی است. این موضوعات، همان‌طور که در بخش‌های قبلی توضیح داده شد، یادآور رویکرد دوم به توسعه خدمت جدید است که توسعه خدمت جدید را از منظر مدیریت شبکه همکاران (شامل همکاران فنی و مشتریان) نگریسته و بر این موضوع تأکید می‌نماید.

۲- اهمیت زمان در توسعه خدمات جدید: یکی از عوامل اصلی در موفقیت خدمت جدید، ارائه سریع و به‌موقع خدمت در بازار است. امروزه و با تسریع در روند نوآوری‌های فناورانه، این اهمیت بیشتر نیز شده است. فضای کار در کسب‌وکارهای مبتنی بر فناوری اطلاعات و بالطبع تلفن همراه حاکی از رشد سریع فناوری‌ها و دوره عمر کوتاه آن‌ها است. بنابراین اهمیت زمان در توسعه این‌گونه خدمات، بیشتر از سایر حوزه‌ها می‌باشد. با توجه به مطالب فوق و موارد مطالعه شده نیز می‌توان گفت که زمان، یکی از مهم‌ترین عوامل در توسعه خدمت جدید در اپراتوری تلفن همراه بوده و با توجه به این عامل، الگوی توسعه خدمت جدید در این بخش دستخوش تغییراتی خواهد شد. مهم‌ترین تغییراتی که لزوم توسعه سریع خدمات در این بخش موجب آن شده است، به شرح زیر است:

- در الگوی توسعه، بسیاری از گام‌های معمول فرآیند توسعه خدمت جدید طی نمی‌شود و تا آنجایی که ممکن است، فرآیند به‌صورت کوتاه طی می‌شود. البته این موضوع به این معنی نیست که در مراحل اولیه (ایده پردازی، انتخاب، ارزیابی و طراحی خدمت جدید) اهمال شده و دقت کافی نشود؛ بلکه دقت در آن مراحل بجای خود باقی است و سعی می‌شود در سایر مراحل فرآیند تا حد امکان در زمان صرفه‌جویی شود.

- موضوع فوق موجب به‌کارگیری و تشکیل تیم‌ها و افراد زنده و باتجربه در این امر شده است؛ به‌نحوی که بسیاری از گام‌ها و مراحل توسعه خدمت جدید در اپراتورها با توجه به تجربیات افراد در

توسعه خدمات قبلی و یا بینش افراد باتجربه در این موضوع طی شده و در زمان صرفه‌جویی می‌شود. همچنین تشکیل تیم توسعه خدمت از تمامی بخش‌های درگیر در فرآیند، موجب کاهش زمان توسعه و کاهش بروکراسی اداری بین بخش‌های مختلف شده است.

- همچنین این امر موجب شده تا بسیاری از گام‌های توسعه خدمت جدید، به‌صورت موازی طی شود تا در زمان توسعه و رساندن خدمت به بازار و مشتریان صرفه‌جویی شود که این موضوع نیز باید در ارائه الگوی پیشنهادی لحاظ شود.

۳- با مشاهده فرآیند توسعه خدمت جدید در اپراتورها، بسته به پایه‌ای بودن یا نبودن خدمت توسعه داده‌شده، در فرآیند توسعه تفاوت‌هایی دیده می‌شود. به‌طورکلی در توسعه خدمات پایه‌ای یک اپراتور، از الگوهای مرسوم استفاده و گام‌های توسعه خدمت، به‌صورت کامل طی می‌شود؛ اما در توسعه خدمات غیرپایه‌ای و به دلیل اهمیت زمان در توسعه خدمت، سعی می‌شود تا آنجا که ممکن است فرآیند توسعه خدمت کوتاه‌تر طی شود. خدمات پایه‌ای یک اپراتور، خدمتی است که به‌رحال یک اپراتور باید آن را ارائه دهد و ارائه خدمت توسط سایر رقبا در ارائه آن تأثیری ندارد. بنابراین، خدمات پایه‌ای باید در هر اپراتوری توسعه داده شده و ارائه شوند و حساسیت زمانی در مورد آنها کمتر است. همچنین این مطلب در مورد خدماتی که ارائه و توسعه آن‌ها با هزینه و سرمایه‌گذاری بالایی همراه است نیز صادق است و این‌گونه خدمات نیز با وسواس و دقت بیشتری توسعه داده‌شده و گام‌های بیشتری در فرآیند توسعه آن‌ها طی می‌شود. بنابراین، الگوی پیشنهادی توسعه خدمت جدید در اپراتوری تلفن همراه، به‌صورت مفصل ارائه‌شده است که پوشش‌دهنده توسعه تمامی انواع خدمات جدید (اعم از پایه‌ای و غیره) باشد؛ اما در عمل و در بسیاری از موارد، این فرآیند به‌صورت مفصل طی نمی‌شود.

۴- تفاوت دیگری که در الگوی توسعه خدمات جدید در اپراتوری تلفن همراه در ایران با سایر کشورها وجود دارد، این است که در ایران باید یک گام با عنوان اخذ مجوز از رگولاتوری در فرآیند توسعه خدمت اضافه شود که این موضوع در الگوی اولیه حاصل از مطالعات موردی نیز به چشم می‌خورد. در ایران، خدمات جدید توسعه داده‌شده باید قبل از ارائه، از لحاظ قیمت و محتوا به تأیید رگولاتوری برسد؛ درحالی‌که در سایر کشورها، اخذ مجوز قبل از ارائه خدمت لازم نیست و بعد از ارائه آن و در صورت وجود مشکل، به آن رسیدگی می‌شود. اخذ مجوز از رگولاتوری در مورد محتوای خدمت دائمی و در مورد قیمت در برخی از موارد لازم است.

۵- آخرین موردی که در بررسی موارد توسعه خدمت در اپراتورها با آن برخورد شد، لزوم در نظر گرفتن ملاحظات اجتماعی، فرهنگی و مذهبی ایران در فرآیند توسعه خدمت جدید و یا به عبارتی، ارزیابی فرهنگی و اجتماعی خدمات در حال توسعه است. بنابراین لازم است در الگوی توسعه خدمت

جدید، پیوستی برای ملاحظات فرهنگی و مذهبی خدمت در حال توسعه تهیه شود. این پیوست، برای اخذ مجوزهای لازم جهت ارائه خدمت نیز مورداستفاده قرار می‌گیرد.

بنابراین با توجه به نتایج حاصل از مقایسه الگوی مفهومی با الگوی اولیه توسعه خدمت جدید (جدول (۶)) و نکات فوق، الگوی پیشنهادی توسعه خدمت جدید در اپراتوری تلفن همراه ایران در شکل (۱۰) ارائه شده است:

- این الگو شامل ۵ مرحله اصلی است که بصورت خط‌چین در شکل نشان داده شده است.
- گام‌های الگوی پیشنهادی بصورت مستطیل و یا لوزی و در داخل مراحل اصلی الگو ترسیم شده و تعداد آنها ۲۳ گام می‌باشد.
- تعداد دروازه‌های تصمیم‌گیری در الگوی پیشنهادی ۲ عدد می‌باشد که به شکل لوزی و به ترتیب بین مراحل ارزیابی و توسعه و پیاده‌سازی و راه‌اندازی قرار گرفته‌اند.
- شبکه‌ای بودن فرآیند توسعه، بوسیله فلش‌های دایره‌ای قرمز رنگ که در بالا و پایین فرآیند اصلی ترسیم گردیده است، نشان داده شده است و علاوه بر همکاری با مشتریان و کاربران خدمت، این همکاری‌ها می‌تواند در تمامی مراحل توسعه خدمت و با بنگاه‌ها و شرکت‌های مختلف نیز باشد.
- اهمیت زمان نیز با رسم گام‌های موازی بجای متوالی در داخل مراحل اصلی (شکل لوزی بجای مربع و بصورت عمودی) نشان داده شده است و اپراتورها به فراخور زمان بهینه برای ارائه خدمت، می‌توانند زمان فرآیند توسعه را کوتاه‌تر نمایند. حتی به فراخور نوع خدمت نیز می‌توان بسیاری از این گام‌های موازی را طی نکرده و یا برون‌سپاری نمود که به تسریع در فرآیند توسعه خدمت منجر خواهد شد.
- لزوم در نظر گرفتن ملاحظات مذهبی، فرهنگی و اجتماعی خدمت جدید نیز با اضافه کردن گامی در مرحله دوم (ارزیابی) برای تحلیل اجتماعی و فرهنگی و تهیه پیوست فرهنگی برای خدمت جدید نشان داده شده است.
- در پایان نیز به لحاظ ضرورت اخذ مجوز از رگولاتوری پیش از ارائه خدمت، این گام نیز در مرحله چهارم الگوی پیشنهادی (پیاده‌سازی) گنجانده شده است.

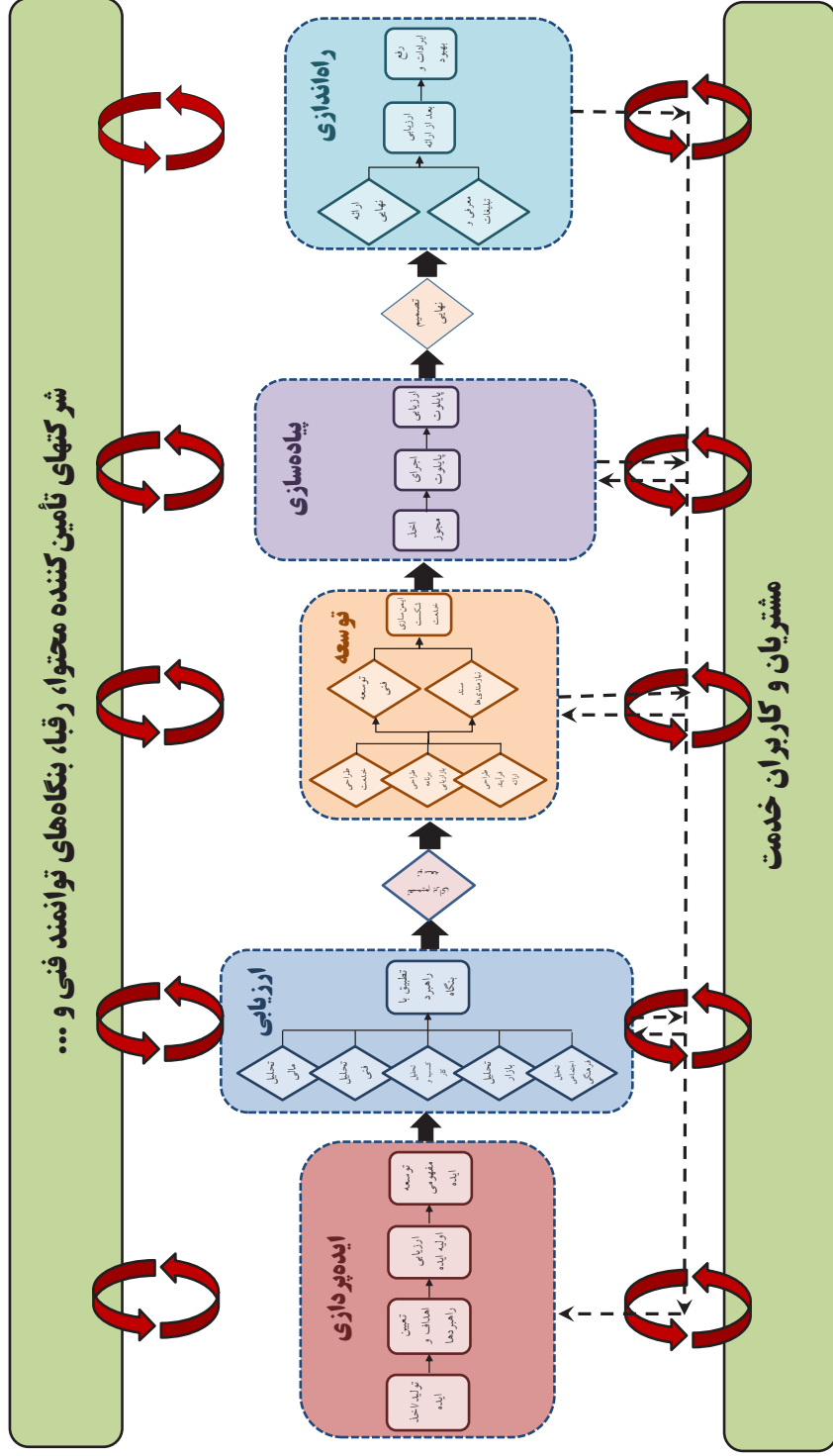
## ۵- جمع‌بندی

سهم و اهمیت خدمات در اقتصاد کشورها روز به روز در حال افزایش است. اما علی‌رغم این اهمیت، نوآوری در خدمات و توسعه خدمات جدید به‌عنوان کلید موفقیت و سودآوری در این بخش تا حد زیادی

در ایران با بی‌توجهی روبرو شده است. توسعه خدمات جدید را می‌توان به‌صورت مجموعه‌ای از فعالیت‌ها، اقدامات، وظایف و ارزیابی گام‌های مختلف از تولید ایده تا ارائه خدمت تعریف کرد. بیشتر تحقیقات انجام‌شده در مورد الگوی توسعه خدمات جدید در کشورهای اروپایی و در صنایعی مانند خدمات مالی و بیمارستانی بوده است. در کشورمان نیز تحقیقاتی در زمینه توسعه خدمات جدید در بانکداری انجام‌شده است؛ ولی در سایر بخش‌ها از جمله خدمات اپراتوری تلفن همراه (که موضوع این پژوهش است) مطالعه خاصی انجام نشده است.

در این پژوهش و در ابتدا با مطالعه ادبیات، الگوهای مختلف توسعه خدمت جدید استخراج، جمع‌بندی و بررسی شد. اکثر الگوهای یافت‌شده، جزئی، خطی و یا ترجمه‌ای بودند که امروزه کاربرد چندانی ندارند. به همین دلیل، الگوهای موازی، جامع و فراگیر و مارپیچی مورد توجه قرار گرفته و الگوی مفهومی توسعه خدمت جدید از تحلیل نقاط ضعف و قوت آن‌ها به دست آمد. در ادامه نیز مطالعات عمیقی بر روی الگوهای توسعه خدمت جدید که در اپراتوری تلفن همراه کشورمان استفاده شده است، انجام گرفت. این مطالعه بر روی ۷ مورد موفقیت‌آمیز توسعه خدمت جدید در اپراتورهای سه‌گانه تلفن همراه ایران انجام‌شده و با مقایسه و تحلیل الگوی توسعه آن‌ها، الگوی اولیه توسعه خدمت جدید استخراج شد. سپس الگوی پیشنهادی توسعه خدمت جدید در اپراتوری تلفن همراه ایران به‌وسیله مقایسه الگوی اولیه با الگوی مفهومی فوق ارائه شد. همچنین به‌منظور لحاظ کردن اقتضائات و الزامات برخاسته از شرایط زمینه‌ای (بخش/کشور)، مطالعات اکتشافی و مصاحبه با کارشناسان و صاحب‌نظران موضوع انجام شد. این الزامات برخاسته از شرایط زمینه‌ای (بخش/کشور) که در الگوی پیشنهادی لحاظ شده است، شامل موارد زیر می‌باشد:

- شبکه‌ای بودن فرآیند توسعه خدمت در دنیای امروز؛
  - اهمیت زمان در توسعه خدمت جدید (به‌خصوص در اپراتوری تلفن همراه) که باعث شده است در عمل و بسته به نوع خدمت و شرایط خاص بازار، بسیاری از گام‌های معمول توسعه خدمت به‌صورت رسمی طی نشده و یا به‌صورت موازی طی شود؛
  - لزوم اخذ مجوزهای لازم از رگولاتوری پیش از ارائه خدمت؛
  - لزوم تهیه پیوست‌های فرهنگی و اجتماعی و توجه به این مسائل در فرآیند توسعه خدمت جدید در کشور.
- ملاحظات فوق در الگوی پیشنهادی لحاظ شده و الگوی نهایی برای توسعه خدمت جدید در اپراتوری تلفن همراه کشورمان به شرح شکل (۱۰) ارائه شده است. این فرآیند شامل ۵ مرحله و ۲۳ گام می‌باشد که برخی از آن‌ها به‌صورت موازی بوده و بسته به نوع خدمت در حال توسعه و با تشخیص تیم توسعه می‌تواند از فرآیند توسعه حذف شود. البته حذف این گام‌ها به معنی عدم لزوم برای وجود آن‌ها نبوده و در عمل



شکل (۱۰): الگوی پیشنهادی توسعه خدمت جدید در اپراتوری تلفن همراه ایران

و با توجه به تجربه و بینش تیم توسعه خدمت، نتایج آن‌ها در فرآیند توسعه خدمت لحاظ شده و به دلیل اهمیت زمان، به صورت تجربی و شهودی در مورد آن‌ها قضاوت می‌شود. همچنین این الگو دارای دو دروازه تصمیم‌گیری است که بالطبع توسط بالاترین مقام مسئول اپراتورها در مورد آن‌ها تصمیم‌گیری خواهد شد.

## References

## ۶- مراجع

- Ahn, J.H., Kim, M.S., and Lee, D.J. (2005). Learning from the failure: experiences in the Korean telecommunications market, *Technovation*, Vol. 25, pp. 69–82.
- Alam, I. 2013. Customer interaction in service innovation: evidence from India, *International Journal of Emerging Markets*, 8(1), pp. 41 – 64.
- Alam, I. (2010). Does service innovation process differ across cultures? *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22(4), pp. 460 – 472
- Alam, I. 2006. Service innovation strategy and process: a cross-national comparative analysis, *International Marketing Review*, 23(3), pp. 234-254.
- Avlonitis, G.J. 2001. An empirically based typology of product innovativeness for new financial services: success and failure scenarios, *The Journal of Product Innovation Management*, 18(5), pp. 324-342.
- Bae, D. and Leem, C. 2014. A Visual Interactive Method for Service Prototyping, *Managing Service Quality*, 24(4), pp. 339 – 362.
- Booz, Allen and Hamilton, 1982. *New Products Management for the 1980s*, New York: Booz, Allen and Hamilton Inc.
- Boukis, A. 2013. Identifying Some Internal S/F Factors of NSD Project Performance, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(7), pp. 531 – 544.
- Bowers, M.R. 1985. *An Exploration in to New Service Development; Process, Structure and Organization*, A PHD Dissertation by Michael Roy Bowers, Texas A&M University.
- Burger, T., Ganzl, W., Pezzotta, G., Rapaccini, M. and Saccani, N. 2010. Service Development for Product Services: a Maturity Model and a Field Research, Working Paper, European Association for research on services (RESER).
- Carbonell, P. and Rodriguez-Escudero, A.I. 2014. Antecedents and consequences of using information from customers involved in new service development, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(2), pp. 112 – 122.
- Carbonell, P., Rodriguez-Escudero, A.I. and Pujari, D. 2012. Performance effects of involving lead users and close customers in new service development, *Journal of Services Marketing*, 26(7), pp. 497 – 509.
- Cheng, C.C., Chen, J.S. and Tsou, H.T. 2012. Market-creating service innovation: verification and its associations with new service development and customer involvement, *Journal of Services Marketing*, 26(6),

pp. 444 – 457.

Cooper, R.G. and Edgett, S.J. 2000. *Product Development for the Service Sector: Lessons from Market Leaders*, Cambridge, MA: Preseus Books.

Cowell, D.W. 1988. New service development, *Journal of Marketing Management*, 3(3), pp. 296-312.

Dolfsma, W. 2004. The Process of New Service Development - Issues of Formalization And Appropriability, *International Journal of Innovation Management*, 8(3), pp. 319–337

Donnelly, J.H., Berry, L.L. and Thompson, T.W. 1985. *Marketing Financial Services*, Dow Jones-Irwin.

Droege, H., Hildebrand, D. and Heras Forcada, M.A. 2009. Innovation in services: present findings, and future pathways, *Journal of Service Management*, 20(2).

Edvardsson, B., Meiren, T., Schäfer, A. and Witell, L. 2013. Having a strategy for new service development – does it really matter?, *Journal of Service Management*, 24(1), pp. 25 – 44.

Edvardsson, B., Gustafsson, A. and Enquist, B. 2005. *Challenges in New Service Development and Value Creation through Service*, ISD'2005 conference, 14 - 17 August 2005, Karlstad University, Sweden.

Froehle, C.M. and Roth, A.V. 2007. A Resource-Process Framework of New Service Development, *Production and Operations Management*, 16(2), pp. 169–188

GSMA, Kearney, A.T. 2013. *The Mobile Economy*, London, United Kingdom.

Jin, D., Chai, K.H. and Tan, K.C. 2014. new service development maturity model, *Managing Service Quality: An International Journal*, 24(1), pp. 86 –116.

Johne, A. and Storey, C. 1998. New service development: a review of the literature and annotated bibliography, *European Journal of Marketing*, 32(3), pp. 184 – 251.

Johnson, E.M., Scheuning, E.E. and Gaida, K.A. 1986. *Profitable Service Marketing*, Dow Jones-Irwin.

Kekkonen, K., 2012. *User-Centric New Service Development in Telecom Industry*, Master's thesis, School of Science, University of Aalto, Helsinki. Finland.

Kim, C., Choe, S., Choi, C. and Park, Y. 2008. A systematic approach to new mobile service creation, *Expert Systems with Applications*, Volume (35), pp. 762–771.

Kwang-Jae, K., Deok-Hwan, K., Kwangsoo, K. and Byung-In, K. 2007. *A Model of Rapid New Service Development Process*, Department of Industrial and Management Engineering, Pohang University of Science and Technology, Republic of Korea.

Larbig-Wüst, C. 2010. *Measuring Customer Involvement in New Service Development Projects*, PHD thesis, Faculty of Management, Cass Business School, City University of London.

Lin F.R. and Hsieh P.S. (2011). A SAT View on New Service Development, *Journal of Service Science*, 3(2), pp. 141-157.

Melton, H.L. and Hartline, M.D. 2010. Customer and Frontline Employee Influence on New Service Development Performance, *Journal of Service Research*, 13(4), pp. 411-425.

Melton, H.L. 2007, *A Framework for Effective Customer and Frontline Employee Involvement In New Ser-*

- vice Development*, PHD Dissertation, College of Business, The Florida State University.
- Menora, L.J., Tatikonda, M.V. and Sampson, S.E. 2002, New Service Development: Areas for Exploitation and Exploration, *Journal of Operations Management*, Volume (20), pp. 135–157.
- Meyer, C.B. 2001. A case in case study methodology, *Filed Methods*, 13(4), pp. 329-352.
- Mohammed-Salleh, A. and Easingwood, C. 1993. Why European Financial Institutions do not Test-Market New Consumer Products, *International Journal of Bank Marketing*, 11(3), pp. 23-27.
- Nijssen, E.J., Hillebrand, B., Vermeulen, P.A.M. and Kemp, R.G.M. 2006. Exploring Product and Service Innovation Similarities and Differences, *International Journal of Research in Marketing*, Volume (23), pp. 241–251.
- Oduori, F.N. 2010. *New service development: strategy and process in the hospitality sector in Kenya*, 19th EDAMBA Summer Academy, Soreze, France.
- Office of the Undersecretary of Defense, 2010. *Taxonomy for the Acquisition of Service*, US Department of Defense, 3000 Defense Pentagon, Washington, USA.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2000. *The Service Economy, Business and Industry Policy Forum Series*.
- Posselt, T. and Förstl, K. 2011. Success Factors in New Service Development: a Literature Review, RESER (European Association for Research on Service) Conference Papers, Hamburg, Germany, 7- 10 September 2011.
- Riedl, C., Leimeistery, J.M. and Krcmarz, H. 2009. New Service Development for Electronic Services - A Literature Review, Americas Conference on Information Systems (AMCIS).
- Sandén, B. 2007. *The Customer's Role in New Service Development*, PHD thesis, Karlstad University, Sweden.
- Santos, J.B. and Spring, M. 2013. New Service Development: Managing the Dynamic between Services and Operations Resources, *International Journal of Operations & Production Management*, 33(7), pp. 800 – 827.
- Scheuing, E.E. and Johnson, E.M. 1989. A Proposed Model for New Service Development, *The Journal of Services Marketing*, 3(2).
- Shekar, A. 2007. An Innovative Model of Service Development: A process guide for service managers, *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 12 (1).
- Smith, A.M., Fischbacher, M. and Wilson, F.A. 2007. New Service Development: From Panoramas to Precision, *European Management Journal*, 25(5), pp. 370–383.
- Spath, D., Husen, C.V., Meyer, K. and Elze, R. 2007. Integrated Development of Software and Service – The Challenges of IT-Enabled Service Products, In D. Spath and K.P. Fähnrich (Eds.), *Advances in Services Innovations*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Germany.
- Stevens, E. and Dimitriadis, S. 2005. managing the new service development process: towards a systemic



model, *European Journal of Marketing*, 39(1), pp. 175 – 198.

Sundbo, J. 2007. Innovation and Learning in Services – The Involvement of Employees, In D. Spah and K.P. Fähnrich (Eds.), *Advances in Services Innovations*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Germany.

Tajedinii, K. 2011. Customer Orientation, Learning Orientation, and New Service Development: An Empirical Investigation of the Swiss Hotel Industry, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35(4), pp. 437-468.

Tatikonda, M.V. and Zeithaml, V.A. 2002. *New Directions in Supply-Chain Management, Technology, Strategy and Implementation*, Boone and Ganeshan [eds.], American Management Association, New York, Chapter 10: Managing the New Service Development Process: Multi-Disciplinary Literature Synthesis and Directions for Future Research.

Tidd, J. and Hull, F.M. 2003. Service Innovation: *Organizational Responses to Technological Opportunities & Market Imperatives*, University of Sussex, UK.

Weerawardena, J. and McColl-Kennedy, J.R. 2002. New Service Development and Competitive Advantage: A Conceptual Model, *Australasian Marketing Journal*, 10 (1).

Yin, R.K. 2003. *Case study research: Design and methods*, Sage publication.

Yoonsoo, O., Eui-ho, S., Jongyi, H. and Hyunseok, H. 2009. A feasibility test model for new telecom service development using MCDM method: A case study of video telephone service in Korea, *Expert Systems with Applications*, Volume (36), pp. 6375–6388.

چسبرو هنری، ۱۳۹۱، نوآوری باز خدماتی، برگردان: سید کامران باقری، نشر رسا.

مشایخ جواد، طباطبائی سیدحبیب‌الله، امیری مقصود و شکره محمود. ۱۳۹۵، تاثیر عوامل زمینه‌ای بیرونی بر اتخاذ نوآوری باز با تاکید بر ویژگی‌های بخش: شواهدی از شرکت‌های بخش مواد پیشرفته در ایران، مدیریت نوآوری، سال پنجم، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۵، صفحه ۱-۳۱.

1. New Service Development
2. Intangibility
3. heterogeneity
4. Simultaneity
5. Perishability
6. Radical
7. Incremental
8. Science-based
9. Scale-intensive
10. Supplier-dominated
11. Johnson
12. Partial
13. Translation
14. Booz-Allen
15. Comprehensive
16. Kekkonen
17. Linear
18. Parallel
19. Spiral
20. Agile

21. Prototype
22. Yin
23. Holistic
24. Content Provider