

واکاوی علل شکست توسعه خدمت جدید در اپراتورهای تلفن همراه ایران از منظر فرآیند توسعه

مجید حسنی پارسا*¹ - مهدی الیاسی²

سید حبیب‌الله طباطبائیان³ - پیام حنفی زاده⁴

1. دانشجوی دکترای مدیریت فناوری دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی و

پژوهشگر پژوهشکده مطالعات فناوری

2. استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی

3. دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی

4. دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی

تاریخ دریافت: 1397/7/19

تاریخ پذیرش: 1397/9/10

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. یکی از مهم‌ترین مباحث در این حوزه، بررسی علل عدم موفقیت توسعه خدمات جدید در بخش‌های مختلف خدماتی در دنیا و به‌ویژه در کشورمان است. تحقیق حاضر، با رویکردی کیفی مبتنی بر مطالعه چندموردی، به بررسی علل عدم موفقیت توسعه خدمات جدید در اپراتورهای تلفن همراه ایران از منظر فرآیند توسعه آن‌ها پرداخته است. در این تحقیق، از میان تجربیات ناموفق توسعه خدمت جدید در اپراتورهای تلفن همراه کشورمان و از طریق نمونه‌گیری هدفمند، 5 مورد انتخاب شده و مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد، در نظر نگرفتن ملاحظات فرهنگی و اجتماعی، فراموشی برخی از گام‌های مهم، عدم انجام ارزیابی‌های قانونی لازم، رصد نکردن فناوری‌ها و خدمات در حال ظهور، دسته‌بندی نکردن گام‌ها، در نظر نگرفتن دروازه‌های تصمیم‌گیری به تعداد کافی و در مکان مناسب و عدم استفاده از الگوهای موازی در فرآیند توسعه، مهم‌ترین علل عدم موفقیت توسعه خدمات بررسی شده در مطالعات موردی است. در پایان مقاله نیز پیشنهادهایی برای جلوگیری از تکرار تجربه‌های ناموفق ارائه شده است.

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

مقدمه

بعد از جنگ جهانی دوم، اقتصاد جهانی با افزایش سهم خدمات و کاهش صنایع تولیدی همراه بوده است؛ چنان که امروزه بیشترین تولید ناخالص ملی کشورها را بخش های مبتنی بر خدمات تشکیل می دهند (Cheng et al., 2012). این سهم در میان 40 قدرت اقتصادی برتر دنیا بالغ بر 60 درصد و در آمریکا 80 درصد برآورد شده (چسبرو، 1391) و بیشترین رشد اقتصادی و اشتغال زایی در قرن 21 در این بخش پیش بینی شده است (Alam, 2013). به همین علت بخش های خدماتی برای مدیران، محققان و سیاست گذاران کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه بسیار مهم و حیاتی بوده و به پیشران اصلی اقتصاد و رشد بهره وری در این کشورها تبدیل شده است (Boukis, 2013).

فرآیند توسعه خدمات جدید¹ مبتنی بر زنجیره هایی از فعالیت های موازی و متوالی است که باید برای تولید خدمات به کار گرفته شود. این فرآیند براساس رابطه بین بخش های مختلف بنگاه، مشتریان و تأمین کنندگان شکل می گیرد و نیازمند توجه دقیق به فرآیندها و فعالیت های است که به ارائه خدمت منجر می شود (Smith et al., 2007). در واقع، فرآیند NSD را می توان مجموعه ای از فعالیت ها، اقدامات، وظایف و ارزیابی گام های مختلف، از تولید ایده تا ارائه خدمت، تعریف کرد (Bae & Leem, 2014). امروز اهمیت توسعه خدمات جدید (NSD) و نقش آن در بقای سازمان های خدماتی بر کسی پوشیده نیست و مدیریت موفق آن، به دستیابی بنگاه به مزیت رقابتی پایدار منجر شده و پیشران اصلی رشد بنگاه های خدمات محور است (Carbonell & Rodriguez, 2014).

اما ارائه خدمات با تولید محصولات و توسعه فناوری ها تفاوت های ماهوی دارد؛ بنابراین نوآوری در خدمات با نوآوری در دنیای محصولات و فناوری ها (که تحقیقات، بیشتر روی آن متمرکز است) متفاوت است (چسبرو، 1391). همچنین ارائه خدمات و توسعه خدمت جدید در بخش های خدماتی مختلف، به دلیل تفاوت در اکوسیستم و اقتضائات آن بخش ها متفاوت است. در بازار خدمات ارتباطاتی نیز توسعه موفق خدمات جدید بسیار مشکل است؛ چراکه نیاز

مشتریان به خدمات، بسیار متغیر بوده و تغییرات فناوری، قوانین و رقبا، کار را بسیار سخت می‌کنند (Yoonsoo et al., 2009).

یکی از مهم‌ترین موضوعاتی که در ادبیات توسعه خدمت جدید قابل ذکر است، فرآیند توسعه خدمت جدید است که در کنار پنج موضوع محیط کلی بنگاه، تیم توسعه، تجزیه و تحلیل فرصت‌ها و نحوه پیاده‌سازی خدمت، شش موضوع کلیدی در ادبیات این بخش را تشکیل می‌دهند (Johne & Storey, 1998). مهم‌ترین علل شکست توسعه خدمت جدید نیز، به دو مقوله فرآیند توسعه و ویژگی‌های خدمت مربوط می‌شود (Van Riel, 2004). بنابراین، با توجه به اهمیت فرآیند توسعه در موفقیت توسعه خدمات جدید از یک سو و نبود تحقیق‌های مرتبط با این موضوع در ایران از سوی دیگر، تمرکز این تحقیق روی این موضوع از موضوعات شش‌گانه فوق بوده و با استفاده از رویکرد کیفی و راهبرد مطالعه چندموردی، به بررسی علل عدم موفقیت توسعه خدمات جدید در اپراتورهای تلفن همراه ایران از منظر فرآیند توسعه آن‌ها پرداخته است. در این مقاله، ابتدا مبانی نظری و تحقیق‌های پیشین در این زمینه مرور و بررسی شده و در ادامه، روش‌شناسی کیفی تحقیق تشریح شده است. سپس یافته‌های حاصل از مطالعات موردی، بررسی شده و مهم‌ترین علل شکست توسعه خدمات جدید در اپراتورهای تلفن همراه ایران دسته‌بندی و ارائه شده است.

مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق

خدمات، ویژگی‌ها و تقسیم‌بندی‌های آن‌ها

به‌طور کلی، محصولات شامل دو دسته محصولات ملموس و ناملموس است. محصولات ملموس را کالا¹ و محصولات غیرملموس را خدمت² می‌نامند. خدمت، فرآیندی است شامل یک سری عملکردهای غیرمحسوس که معمولاً در تعامل مشتریان با ارائه‌دهندگان، منابع فیزیکی

1 Good

2 Service

و سیستم‌های فراهم کننده آن بوده و به منظور جوابگویی به مشکلات مشتریان فراهم شده است (Dolfsma, 2004). خدمت و کالا از بعضی جهات با هم تفاوت دارند که عبارتند از: لمس ناپذیری¹، ناهمگونی یا عدم تجانس² (تنوع در ارائه خدمات)، همزمانی³ (تولید و مصرف هم‌زمان)، نابودشدنی⁴ (Menora et al., 2002) و قابلیت کپی کردن (Tatikonda & Zeithaml, 2002). این تفاوت‌ها بر نحوه توسعه خدمات جدید تأثیر می‌گذارند.

هرگونه بحث در مورد توسعه خدمت جدید، با تعریف "خدمات جدید" آغاز می‌شود. اصولاً نوآوری خدماتی به دو دسته نوآوری‌های ریشه‌ای⁵ و تدریجی⁶ تقسیم می‌شود. نوآوری‌های ریشه‌ای شامل معرفی خدمات جدید در بازار جدید، نوآوری در بازارهای موجود و ارائه خدمات جدید به مشتریان جدید است. نوآوری‌های تدریجی نیز به سه دسته تکمیل خدمات موجود، تغییر در خدمات موجود و تغییر جزئی در شکل ارائه خدمات تقسیم‌بندی می‌شوند (Menora et al., 2002). همچنین، نوآوری خدماتی شامل نوآوری فناورانه و نوآوری اجتماعی است (Sundbo, 2007).

توسعه خدمات جدید؛ مفاهیم، نسل‌ها و طبقه‌بندی‌ها

برای تفسیر توسعه خدمات جدید سه رویکرد وجود دارد: ترتیبی از وظایف و گام‌ها، شبکه‌ای از کنشگران و منبعی برای خلق دانش (یادگیری) (Larbig-Wüst, 2010). همچنین در فرآیند توسعه خدمات جدید، سه فعالیت اصلی توسعه مفهوم خدمت، توسعه سیستم خدمت و توسعه فرآیند خدمت وجود دارد (Oduori, 2010).

طبقه‌بندی‌های مختلفی از الگوهای توسعه خدمات جدید نیز ارائه شده است. در یک طبقه‌بندی، جانسون⁷ و همکاران سه دسته الگو را برشمرده‌اند (Sanden, 2007): الگوهای

-
- 1 Intangibility
 - 2 heterogeneity
 - 3 Simultaneity
 - 4 Perishability
 - 5 Radical
 - 6 Incremental
 - 7 Johnson

جزئی¹ که فقط به قسمتی از کل فرآیند توسعه خدمت جدید توجه دارند، الگوهای ترجمه‌ای² که به تقلید از الگوی توسعه محصول جدید بوز و همکاران³ (1982) بسط یافته‌اند و الگوهای جامع و فراگیر⁴ که سعی دارند الگوی مخصوص توسعه خدمت جدید را به صورت یکپارچه ارائه دهند.

در دسته‌بندی دیگری که توسط ککونن⁵ (2012) ارائه شده است، این الگوها به خطی⁶، موازی⁷، مارپیچی⁸ و نمونه اولیه⁹ تقسیم‌بندی شده‌اند. الگوهای خطی یا ترتیبی، از گامی به گام دیگر جلو می‌روند، و گام‌های قبلی باید به صورت کامل انجام شود تا گام بعدی آغاز شود. در الگوهای موازی، برخی از گام‌ها به دلیل سرعت در فرآیند توسعه، به صورت موازی طی می‌شود. در الگوهای مارپیچی، یک گام انجام و ارزیابی شده و در صورت لزوم، اصلاح می‌شود. در الگوهای توسعه نمونه اولیه، فرآیند توسعه به صورت بازگشتی هدایت شده است که از ساخت نمونه اولیه تستی از خدمت آغاز شده، سپس تصحیح و بهبود داده می‌شود.

الگوهای توسعه خدمات جدید (NSD)

الگوهای متعددی برای توسعه خدمات جدید ارائه شده که در جدول (1) قابل مشاهده است.

توسعه خدمت جدید در صنایع مخابراتی و اپراتوری تلفن همراه

بر اساس جست‌وجوهای انجام‌شده در ادبیات موضوع، الگویی که مخصوص توسعه خدمت جدید در اپراتورهای تلفن همراه باشد، یافت نشده است. علت این مسئله علاوه بر جدید بودن موضوع، به عدم تمایل شرکت‌های اپراتوری تلفن همراه به انتشار الگوهای توسعه خدمت

-
- 1 Partial
 - 2 Translation
 - 3 Booz-Allen
 - 4 Comprehensive
 - 5 Kekkonen
 - 6 Linear
 - 7 Parallel
 - 8 Spiral
 - 9 Prototype

جدید شان مربوط است. البته الگوهایی برای توسعه خدمات مخابراتی ارائه شده که نمونه آن، الگوی TDC در جدول 1 است.

جدول 1. جمع‌بندی کلی الگوهای توسعه خدمت جدید به ترتیب سال ارائه

ردیف	نام الگو (نام ارائه‌دهنده)	سال ارائه	نوع الگو					استفاده از دروازه-مرحله
			خطی	موازی	مارپیچی	جزئی	ترجمه‌ای	
1	بوز، آلن و همپلتون (Booz et al., 1982)	1982	√				√	
2	باورز (Bowers, 1985)	1985	√				√	
3	دانلی، بری و تامسون (Donnelly et al., 1985)	1985	√				√	
4	جانسون، شیونینگ و گایدا (Johnson et al., 1986)	1986	√				√	
5	جانسون، شیونینگ و باورز (Shekar, 2007)	1987	√				√	
6	کاویل (Cowell, 1988)	1988	√				√	
7	شیونینگ و جانسون (Scheuing & Johnson, 1989)	1989	√				√	
8	محمدصالح و اسینگوود (Mohammed-Salleh & Easingwood, 1993)	1993	√				√	
9	جانسون و همکاران (Stevens & Dimitriadis, 2005)	2000	√				√	
10	الگوی دروازه-مرحله‌ای توسعه خدمات جدید (Smith et al., 2007)	2000	√				√	√
11	کوپر و ادگت (Cooper and Edgett, 2000)	2000	√				√	
12	آولونیتیس (Avlonitis, 2001)	2001	√				√	
13	الگوی ذینفعان (Smith et al., 2007)	2002	√				√	
14	میرن و بارث (Lin and Hsieh, 2011)	2002	√				√	
15	الگوی توسعه سیستماتیک خدمات	2006	√				√	

ردیف	نام الگو (نام ارائه دهنده)	سال ارائه	نوع الگو					استفاده از دروازه-مرحله
			خطی	موازی	مارپیچی	جزئی	ترجمه‌ای	
	(Posselt & Förstl, 2011)							
16	آلم (Alam, 2006)	2006	√					√
17	الگوی توسعه سریع خدمات جدید (Kwang-Jae et al., 2007)	2007	√					√
18	نوسرو (Shekar, 2007)	2007	√			√		
19	فارونل و روث (Froehle & Roth, 2007)	2007		√				√
20	اسپت و همکاران (Spath et al., 2007)	2007	√				√	
21	ملتون (Melton, 2007)	2007	√					√
22	کو (Lin and Hsieh, 2011)	2008	√				√	
23	کونگ (Lin and Hsieh, 2011)	2008	√					√
24	برگر و همکاران (Burger et al., 2010)	2010	√					√
25	لین و هسیه (Lin & Hsieh, 2011)	2011	√					√
26	TDC (Kekkonen, 2012)	2012		√	√			√

بارزاک¹ در دو مقاله (Barczak, 1994; Barczak, 1995)، به چگونگی تأثیر استراتژی، ساختار سازمانی و فرآیند توسعه محصول جدید در عملکرد ممتاز محصول و یا خدمت جدید در صنعت مخابرات پرداخته است. طبق نتایج به دست آمده، عملکرد و تأثیر بالای محصول و خدمت جدید در صنایع مخابراتی، به اجرای گام‌های ارزیابی بازار، ارزیابی فنی، آنالیز کسب و کار، توسعه محصول، تست داخلی، تست محصول اولیه توسط مشتری، شروع تولید و ارائه به بازار بستگی دارد. به علاوه، محصولات بنگاه‌هایی که در تولید ایده فعال‌ترند، عملکرد بالاتری دارند. همچنین از بین گام‌های توسعه خدمات، دو گام تولید ایده و غربال آن، بیشترین تأثیر را در موفقیت خدمت توسعه داده شده دارد و فعالیت‌های مربوط به بازار (شامل تعریف مفهومی خدمت، ارزیابی آن و ارزیابی نمونه اولیه)، بسیار مهم و حیاتی است.

1 Barczak

آهن¹ و همکاران (2005)، با بررسی تجربیات کشور کره جنوبی در توسعه خدمات جدید مخابراتی، ضمن تعریف شکست در توسعه خدمات جدید، عواملی را که به شکست خدمات مخابراتی منجر می‌شوند، استخراج کرده‌اند. براین اساس، خدمت ناموفق، خدمتی است که مراحل توسعه فنی را گذرانده، اما به دلایلی به بازار عرضه نشده است. و یا به بازار عرضه شده، ولی از لحاظ پذیرش مشتریان و مالی، عملکرد ضعیفی داشته است. همچنین، عدم وجود ارتباطات مناسب با بازار، پیش‌بینی ضعیف تقاضا، عدم دستیابی به مشخصات فنی، نداشتن منفعت مالی، عدم کاربرد، کاهش جذابیت بازار به دلیل تغییرات محیطی، سیاست‌های دولت و کیفیت نامناسب یا ناکافی خدمت، عوامل شکست خدمات مخابراتی هستند که به دو دسته عوامل داخلی و بیرونی تقسیم‌بندی شده‌اند.

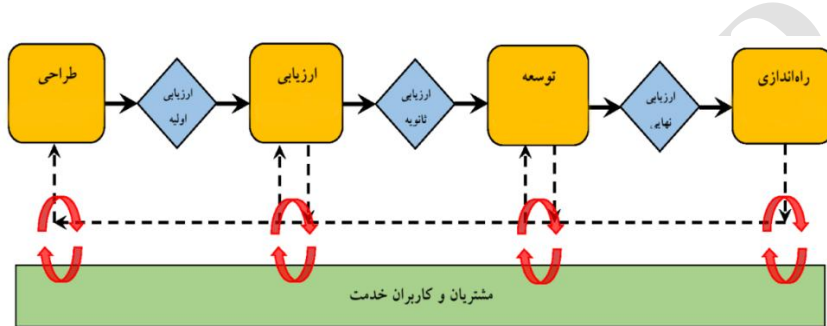
ارائه الگوی مفهومی

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

اولاً به دلیل اهمیت زمان در توسعه خدمات و عمر کوتاه فناوری‌ها، الگوهای خطی منسوخ شده و جای آن‌ها را الگوهای موازی گرفته‌اند. ثانیاً، به دلیل لزوم ارتباط با مشتریان در فرآیند توسعه، الگوهای مارپیچی مورد توجه قرار گرفته‌اند. الگوهای جزئی نیز به دلیل پوشش دادن بخشی از فرآیند توسعه خدمت جدید، در عمل مورد استفاده قرار نگرفته و در مقابل، الگوهای جامع و فراگیر مورد توجه قرار گرفته‌اند. در نهایت به دلیل تغییر نگاه به خدمات، الگوهای ترجمه‌ای توسعه خدمات جدید مورد استفاده قرار نگرفته و برای توسعه خدمات، فرآیندهای ویژه‌ای طراحی می‌شود.

اغلب الگوهای توسعه خدمت جدید که در جدول (1) جمع‌بندی شده‌اند، خطی، ترجمه‌ای و جزئی هستند. بنابراین، الگوهای غیرخطی و جامع جدول (1) (دو الگوی فاروئل و روث (2007) و TDC (2012))، به عنوان الگوهای پایه به منظور طراحی الگوی مفهومی فرآیند توسعه خدمت جدید انتخاب شدند. به ویژه اینکه الگوی TDC برای توسعه خدمات در صنعت

مخاطرات ارائه شده و قرابت زیادی با اپراتوری تلفن همراه دارد. به این ترتیب، از آنجا که گام‌ها و مراحل توسعه خدمت جدید در الگوی فاروئل و روٹ دقیق‌تر و کامل‌تر بیان شده، گام‌ها و مراحل الگوی TDC با استفاده از آن الگو، کامل و دقیق شده و به‌عنوان الگوی مفهومی تحقیق مورد استفاده قرار گرفته است (شکل 1).



شکل 1. الگوی مفهومی توسعه خدمت جدید

گام‌های الگوی مفهومی در مرحله طراحی شامل تولید ایده توسط کارکنان/مشتریان، تعیین اهداف و استراتژی‌های خدمت جدید و توسعه مفهومی ایده است. در مرحله ارزیابی نیز شامل تحلیل مالی، تحلیل رقبا، تحلیل کسب‌وکار، تحلیل بازار، ارزیابی پیشنهادهای جایگزین و تطبیق با استراتژی‌های بنگاه است. همچنین در مرحله توسعه شامل 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، و در مرحله راه‌اندازی شامل ارائه رسمی خدمت، معرفی و تبلیغات خدمت جدید، آموزش مشتریان و ارزیابی بعد از اجرا است.

روش‌شناسی تحقیق

همان‌طور که پیشتر نیز بیان شد، هدف این تحقیق واکاوی علل عدم موفقیت توسعه خدمات جدید در اپراتورهای تلفن همراه ایران از منظر فرآیند توسعه آن‌هاست. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی است و از حیث نوع داده، کیفی مبتنی بر مطالعه موردی (از نوع چندموردی)

محسوب می‌شود. رویکرد فوق در این تحقیق با تمرکز بر واحد تحلیل «خدمت توسعه داده شده» استفاده شده که به علت انتخاب بیش از یک مورد برای مطالعه و یکسان بودن واحد تحلیل در آن‌ها، در تقسیم‌بندی چهارگانه یین¹ (2003)، مطالعه چندموردی کل‌نگر² نامیده می‌شود.

انتخاب و شناسایی موارد مطالعه شده به صورت غیراحتمالی و هدفمند از بین تجارب ناموفق توسعه خدمت در اپراتورهای سه‌گانه تلفن همراه در کشورمان، بین سال‌های 1390 تا 1395 صورت گرفت که مجموع آن‌ها به حدود 30 مورد می‌رسد. در حال حاضر، سه اپراتور تلفن همراه در ایران فعالیت می‌کنند که از میان تمامی آن‌ها مواردی انتخاب شده است. معیارهای موردنظر برای انتخاب موارد یادشده شامل انتخاب خدمات توسعه داده‌شده ناموفق در بازه فوق، انتخاب مورد مطالعه از هر سه اپراتور تلفن همراه در ایران و انتخاب مواردی است که بتوان به راحتی و بدون حساسیت، اطلاعات کافی در مورد آن‌ها جمع‌آوری کرد. با توجه به موارد فوق، با برقراری ارتباط با واحدهای مسئول توسعه خدمت جدید در اپراتورها، در نهایت 5 خدمت برای انجام مطالعه موردی به شرح جدول (2) انتخاب شد. یادآوری می‌شود که به خواست اپراتورهای تلفن همراه و حفظ محرمانگی، از نام‌های فرضی برای خدمات توسعه‌یافته و اپراتور توسعه‌دهنده استفاده شده است.

جدول 2. فهرست مطالعات موردی انجام‌شده

ردیف	خدمت توسعه داده شده	اپراتور توسعه‌دهنده	سال توسعه
1	الف	اپراتور 1	1390
2	ب	اپراتور 2	1392
3	ج	اپراتور 3	1390
4	د	اپراتور 3	1390
5	هـ	اپراتور 3	1391

1 Yin
2 Holistic

اطلاعات لازم برای انجام مطالعات موردی، با رعایت دستورالعمل مربوطه و از طریق جست‌وجوی اطلاعات اینترنتی در مورد خدمات، مصاحبه با کارشناسان و مسئولان توسعه‌دهنده و همچنین اسناد مکتوبی که در اختیار قرار گرفتند، جمع‌آوری و با استفاده از روش مقایسه الگو با استاندارد (ادبیات)، تحلیل شدند. استفاده از این رویکرد سه‌جبهه‌ای که در گردآوری و تحلیل اطلاعات در تحقیق‌های کیفی مرسوم است، به افزایش روایی و اعتبار درونی تحقیق منجر می‌شود (مشایخ و همکاران، 1395). همچنین قابل اعتماد بودن این پژوهش از لحاظ عوامل خارجی، با بررسی چندین مورد مطالعه با موضوع شکست در توسعه خدمت جدید و با استفاده از منطق تکرارپذیری، تأیید شد. به این ترتیب، طبق نظرین (2003)، این تحقیق از لحاظ روایی و پایایی قابل اعتماد است. پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این پرسش‌هاست که مهم‌ترین علل شکست توسعه خدمات در اپراتورهای تلفن همراه ایران از منظر فرآیند توسعه چه بوده و این شکست‌ها چه درس‌هایی برای اپراتورهای تلفن همراه کشور در توسعه خدمات جدید به همراه دارد.

یافته‌ها

موردکاوی اول: توسعه خدمت «الف» در اپراتور 1

خدمت «الف» از نخستین خدماتی است که در حوزه نسل سوم شبکه تلفن همراه در کشور توسعه داده شده است. گام‌های طی شده در فرآیند توسعه این خدمت عبارتند از: اخذ ایده، ارزیابی ایده‌ها، غربال ایده‌ها، تشکیل سبد ایده‌ها، ارزیابی بازار، ارزیابی فنی، ارزیابی هزینه-فایده، رتبه‌بندی ایده‌ها با توجه به ارزیابی‌ها، دروازه تصمیم‌گیری (انتخاب ایده‌های اولویت‌دار)، طراحی فرآیند خدمت، طراحی فرآیند ارائه خدمت، طراحی تفصیلی خدمت، اجرای طراحی تفصیلی، اخذ مجوز، ارائه رسمی، توقف ارائه خدمت.

ارائه این خدمت، تنها چند هفته بعد از شروع، به درخواست سازمان تنظیم مقررات متوقف شد. ریزنی‌ها برای جلب موافقت این سازمان برای آغاز دوباره ارائه خدمت نیز طولانی شد و وجود مسائل غیرفنی در مورد تصمیم‌گیری برای ارائه، عملاً توسعه آن را با شکست مواجه

کرد. مشکل به وجود آمده در ارائه این خدمت به قول کارشناسان توسعه دهنده آن، "حساسیت‌های مذهبی و ایجاد نگرانی در جامعه" بود که باعث شد این خدمت هیچ‌گاه در ایران ارائه نشده و به‌طور کلی از سبد ایده توسعه خدمت جدید تمام اپراتورها حذف شود.

مورد کاوی دوم: توسعه خدمت «ب» در اپراتور 2

خدمت «ب» در حوزه پیام‌رسان‌هاست و قبل از فراگیرشدن پیام‌رسان‌های اینترنتی نیز مورد توجه بسیاری از اپراتورهای بین‌المللی قرار داشته است. گام‌های طی شده در فرآیند توسعه آن عبارتند از: اخذ ایده از سوی کارکنان، ارزیابی اولیه، قرار گرفتن در سبد توسعه خدمت، ارزیابی فنی، طراحی تفصیلی، ایجاد آمادگی در بخش‌های مختلف، تخصیص منابع لازم، دروازه تصمیم‌گیری، اجرای طرح تفصیلی، توسعه فنی، صرف نظر کردن از ارائه خدمت.

تیم توسعه این خدمت برای صرفه‌جویی در زمان و ارائه سریع آن به بازار، تصمیم گرفت فرآیند توسعه را به قول کارشناسان اپراتور فوق، "کوتاه و غیرمفصل" طی کند. دلیل اصلی شکست توسعه خدمت فوق از منظر فرآیند توسعه و عدم ارائه آن به بازار، رشد فناوری در زمینه پیام‌رسان‌های اینترنتی و مشابهت خدمت مذکور با خدمات ارائه شده در این پیام‌رسان‌هاست که باعث شد تیم توسعه و مدیریت اپراتور با وجود توسعه فنی خدمت، از ارائه آن چشم‌پوشی کنند. به اذعان کارشناسان، "عدم دقت کافی در گام‌های توسعه خدمت (رصد نکردن خدمات رقیب و فناوری‌های در حال ظهور)" باعث شد توسعه این خدمت با شکست مواجه شود.

مورد کاوی سوم: توسعه خدمت «ج» در اپراتور 3

این خدمت نیز در زمینه پیام‌رسان‌هاست و قرار بود نخستین بار توسط اپراتور 3 در کشور ارائه شود. گام‌های طی شده در فرآیند توسعه خدمت «ج» عبارتند از: رصد خدمات اپراتورهای بین‌المللی، ارائه ایده از سوی کارکنان، ارزیابی اولیه، ارزیابی فنی، ارزیابی بازار، ارزیابی کسب و کار، دروازه تصمیم‌گیری برای توسعه خدمت با توجه به نتایج ارزیابی‌ها، توسعه فنی، ارائه

آزمایشی، درخواست مجوز از سازمان تنظیم مقررات، اخذ مجوز ارائه، توقف ارائه خدمت به دستور همان سازمان، چشم‌پوشی از ارائه خدمت.

به گفته کارشناسان اپراتور 3، دلیل اصلی شکست توسعه خدمت یادشده، "عدم اجازه سازمان تنظیم مقررات برای ارائه خدمت، حتی با وجود صدور مجوز اولیه"، بوده است. پس از طولانی شدن توقف ارائه خدمت و عدم توفیق در جلب نظر آن سازمان، اپراتور 3 از ارائه خدمت به شکل اولیه منصرف شد. واقعیت موضوع به گفته مسئول توسعه خدمت اپراتور، این بود که "بعد از ارائه مجوز از سوی سازمان تنظیم مقررات، برخی از کاربران، نگرانی‌های اجتماعی و مذهبی در مورد کاربردهای این خدمت داشتند که به حساس شدن مسئولان و لغو مجوز ارائه این خدمت از سوی آن سازمان منجر شد." علاوه بر این، عدم سنجش موضوعات فرهنگی و اجتماعی از سوی اپراتور را نیز می‌توان یکی از علل فرعی شکست خدمت فوق دانست.

مورد کاوی چهارم: توسعه خدمت «د» در اپراتور 3

این خدمت در حوزه فناوری‌های جدید در تماس‌های صوتی است. گام‌های طی شده در فرآیند توسعه خدمت «د» عبارتند از: اخذ ایده از رصد خدمات بین‌المللی، ارائه ایده از سوی کارکنان، بررسی اولیه، ارزیابی فنی، ارزیابی بازار، دروازه تصمیم‌گیری برای توسعه خدمت با توجه به نتایج ارزیابی‌ها، جست‌وجو برای یافتن تیم فنی خارجی برای توسعه خدمت، واگذاری توسعه به پیمانکار خارجی، توسعه فنی توسط پیمانکار، ارزیابی خدمت توسعه داده شده، درخواست مجوز ارائه، اخذ مجوز ارائه بعد از حدود 3 سال، صرف‌نظر کردن از ارائه خدمت.

دلیل اصلی شکست توسعه خدمت یادشده به عقیده مسئولان توسعه خدمت در اپراتور فوق، "رفتار سازمان تنظیم مقررات در مورد اعطای مجوز به این خدمت است که به دلایل نامعلوم، مجوز آن بعد از حدود 3 سال صادر شد." در این مدت نیز به دلیل رشد فناوری در زمینه پیام‌رسان‌های اینترنتی و مشابهت خدمت یادشده با آن‌ها، اپراتور از ارائه آن صرف‌نظر کرده و توسعه این خدمت با شکست مواجه شد.

مورد کاوی پنجم: توسعه خدمت «ه» در اپراتور 3

خدمت «ه» در حوزه خدمات برنامه‌های کاربردی تلفن همراه است و گام‌های طی شده در فرآیند توسعه آن عبارتند از: رصد خدمات بین‌المللی، ارائه ایده، ارزیابی اولیه، غربال ایده، قرار گرفتن در سبب توسعه خدمت اپراتور، ارزیابی فنی، ارزیابی کسب و کار، دروازه تصمیم‌گیری برای توسعه خدمت، طراحی تفصیلی، جست‌وجو برای یافتن پیمانکار توسعه فنی، واگذاری توسعه فنی، انجام توسعه فنی، ارائه آزمایشی، صرف‌نظر کردن از ارائه خدمت. مسئول واحد توسعه خدمت اپراتور 3 در مورد این خدمت می‌گوید: "با آنکه این خدمت، مراحل توسعه فنی را پشت سر گذاشته و ارائه آزمایشی آن نیز آغاز شده بود، به علت هم‌زمانی ارائه خدمات مشابه در کشور، ارائه آن از دستور کار اپراتور خارج شد." به این ترتیب توسعه این خدمت هم با شکست مواجه شد. به بیان دیگر، عدم دقت کافی در طی گام‌های لازم برای توسعه خدمت و عدم انجام ارزیابی بازار، رصد نکردن فناوری‌های در حال ظهور و خدمات رقیب، باعث شد توسعه این خدمت با شکست مواجه شود.

بحث و نتیجه‌گیری

در ابتدای این تحقیق، الگوهای مختلف توسعه خدمت جدید، از ادبیات موضوع استخراج شده و با بررسی آن‌ها الگوی مفهومی تحقیق ارائه شد. در ادامه و با هدف تحلیل علل شکست توسعه خدمات جدید در اپراتورهای تلفن همراه کشورمان، مطالعاتی روی 5 مورد از الگوهای ناموفق توسعه خدمت جدید در اپراتورهای تلفن همراه ایران انجام شد و دلایل شکست آن‌ها از منظر فرآیند توسعه مورد بررسی قرار گرفت.

همان‌طور که در بخش بررسی ادبیات نیز اشاره شد، الگویی که مخصوص توسعه خدمت جدید در اپراتورهای تلفن همراه با شد، یافت نشده و تحقیقات پیشین، به بررسی علل شکست توسعه خدمات جدید در اپراتورهای تلفن همراه (از منظر فرآیند توسعه)، به ویژه در ایران، نپرداخته‌اند. بنابراین می‌توان مشارکت نظری این تحقیق را «بررسی عوامل شکست توسعه خدمات جدید در اپراتورهای تلفن همراه ایران از منظر فرآیند توسعه آن‌ها» و همچنین ارائه پیشنهادهایی برای جلوگیری از تکرار آن‌ها دانست. البته از آنجا که الگوی مفهومی ارائه شده

حاصل بررسی ادبیات موضوع بوده و شرایط زمینه‌ای بخش و کشور مورد بررسی در آن لحاظ نشده، برخی از علل شکست توسعه خدمات جدید در اپراتورهای تلفن همراه ایران، خارج از چارچوب الگوی مفهومی است. بنابراین می‌توان این موارد را نیز به‌عنوان مشارکت نظری و تکمیل‌کننده الگوی مفهومی تحقیق دانست.

یکی از موضوعاتی که در بررسی موارد توسعه خدمت در اپراتورها با آن برخورد شد، لزوم در نظر گرفتن ملاحظات اجتماعی، فرهنگی و مذهبی در فرآیند توسعه خدمت جدید است. از این رو لازم است در فرآیند توسعه خدمت جدید، گامی برای ارزیابی خدمت از این منظر پیش‌بینی شده و پیوستی برای ملاحظات فرهنگی و مذهبی خدمت در حال توسعه تهیه شود. این پیوست، برای اخذ مجوزهای لازم برای ارائه خدمت نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد.

امروزه با تسریع در روند نوآوری‌های فناورانه، یکی از عوامل اصلی در موفقیت خدمت، ارائه سریع و به‌موقع آن در بازار است. از سوی دیگر، فضای کسب و کارهای مبتنی بر فناوری اطلاعات و تلفن همراه حاکی از رشد سریع فناوری‌ها و دوره عمر کوتاه آن‌هاست (داوودی و همکاران، 1395). به همین دلیل اهمیت زمان در توسعه این گونه خدمات، بیشتر از سایر حوزه‌ها است؛ موضوعی که نباید موجب بی‌دقتی در فرآیند توسعه و فراموشی برخی از گام‌های مهم آن شود. همان‌طور که ملاحظه شد، یکی از دلایل مهم شکست توسعه خدمات بررسی شده، عدم دقت در فرآیند توسعه خدمات جدید و فراموشی برخی از گام‌های مهم به‌علت اهمیت زمان بوده است. با این حال برای به حداقل رساندن زمان در فرآیند توسعه بدون از دست دادن دقت، راهکارهایی وجود دارد که عبارتند از:

الف - به کارگیری افراد زبده و باتجربه در تیم‌های توسعه خدمت، به‌نحوی که بسیاری از گام‌های توسعه خدمت جدید در اپراتورها با توجه به تجربیات افراد در توسعه خدمات مشابه قبلی و بینش آن‌ها برداشته شده و در زمان صرفه‌جویی شود.

ب - شبکه‌ای شدن فرآیند توسعه خدمت جدید در اپراتوری تلفن همراه؛ به معنای آن‌که توسعه خدمت جدید در این بخش، کاملاً در خود بنگاه صورت نمی‌گیرد و به‌فراخور نوع خدمت و استراتژی بنگاه‌ها، از شرکت‌های فنی همکار نیز استفاده می‌شود. این موضوع به‌ویژه

با فراگیر شدن پارادایم نوآوری باز در همکاری بنگاه‌ها با یکدیگر و نقش آن در دسترسی بنگاه‌ها به دانش و فناوری، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند (قوامی‌پور و ایراندوست، 1392).

ج- استفاده از خدمات و فناوری‌های بنگاه‌های دیگر و بهره‌مندی از توانمندی پیمانکاران داخلی و خارجی در فرآیند توسعه خدمت جدید.

د- استفاده از الگوهای موازی در فرآیند توسعه خدمات جدید. تمام الگوهای بررسی شده در این تحقیق دارای گام‌های ترتیبی و خطی بودند و در آنها از گام‌های موازی استفاده نشده بود. این کار موجب شده است توسعه‌دهندگان برخی از این خدمات، به دلیل افزایش سرعت در توسعه، برخی از گام‌های مهم و حیاتی را فراموش کرده و موجب شکست توسعه آن‌ها شوند.

یکی از تفاوت‌هایی که در فرآیند 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 سازمان تنظیم مقررات یا وزارت ارشاد" به فرآیند توسعه خدمت اضافه شود. در ایران، خدمات جدید توسعه داده شده باید قبل از ارائه، از لحاظ قیمت و محتوا به تأیید این سازمان‌ها برسد؛ در حالی که در سایر کشورها، اخذ مجوز قبل از ارائه خدمت لازم نیست. بنابراین، ارزیابی‌های لازم از لحاظ امکان اخذ مجوزهای قانونی قبل از توسعه فنی خدمت و صرف هزینه و زمان، لازم و ضروری است. به این ترتیب می‌توان نتیجه گرفت که دو گام ارزیابی قانونی و اخذ مجوز، باید در فرآیند توسعه خدمت جدید در اپراتوری تلفن همراه کشورمان لحاظ شود.

همان‌طور که در تحلیل عدم موفقیت برخی از موارد بررسی شده گفته شد، علت برخی از عدم موفقیت‌ها در توسعه خدمات جدید، رصد نکردن فناوری‌ها و خدمات در حال ظهور است. این گام در توسعه خدمات جدید، به‌ویژه در حوزه‌های خدماتی مانند تلفن همراه که فناوری آن‌ها عمر بسیار کوتاهی دارد، بسیار مهم و حیاتی است.

نکته دیگری که در بررسی خدمات پنج‌گانه مطالعات موردی تحقیق مشاهده شد، این است که تمام فرآیندهای توسعه خدمت بررسی شده، فاقد مرحله‌بندی بوده‌اند. این درحالی است که اغلب الگوهای توسعه خدمت ارائه شده در ادبیات موضوع، مراحل دارند که گام‌های مختلف

در آن‌ها د سته‌بندی شده است. د سته‌بندی گام‌ها در مراحل گوناگون، می‌تواند باعث افزایش دقت در فرآیند توسعه و تقسیم کار بهتر بین تیم توسعه خدمت در بخش‌های مختلف بنگاه شود.

در پایان با بررسی الگوهای ارائه شده در ادبیات موضوع، مشاهده می‌شود که در اغلب آن‌ها بیش از یک دروازه تصمیم‌گیری در فرآیند توسعه خدمت وجود دارد. وجود دروازه‌های تصمیم‌گیری به تعداد کافی و در جای مناسب، به دقت در فرآیند توسعه خدمات و جلوگیری از خطا و اشتباه در آن‌ها کمک می‌کند. این در حالی است که در بسیاری از موارد بررسی شده، تنها یک دروازه تصمیم‌گیری وجود داشته است.

Archive of SID

منابع

- چسبرو، هنری (1391). نوآوری باز خدماتی، برگردان: سید کامران باقری، نشر رسا.
- داودی، نازی؛ اکبری، مرتضی و پاداش، حمید (1395). شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر موفقیت نوآوری باز در شرکت های فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT)، توسعه کارآفرینی، 9(2): 239-256.
- قوامی پور، محسن و ایراندوست، عبدالله (1392). نقش روابط بین شرکتی در یادگیری شرکتی و ایجاد نوآوری باز در شرکت های کوچک و متوسط، توسعه کارآفرینی، 6(1): 27-46.
- مشایخ، جواد؛ طباطبائیان، سید حبیب الله؛ امیری، مقصود و شکرپه، محمود (1395). تأثیر عوامل زمینه ای بیرونی بر اتخاذ نوآوری باز با تأکید بر ویژگی های بخش: شواهدی از شرکت های بخش مواد پیشرفته در ایران، مدیریت نوآوری، 5(2): 1-31.
- Ahn, J.H., Kim, M.S., and Lee, D.J. (2005). Learning from the failure: experiences in the Korean telecommunications market, *Technovation*, 25, 69-82.
- Alam, I. (2013). Customer interaction in service innovation: evidence from India, *International Journal of Emerging Markets*, 8(1), 41- 64.
- Alam, I. (2006). Service innovation strategy and process: a cross-national comparative analysis, *International Marketing Review*, 23(3), 234-254.
- Avlonitis, G.J. (2001). An empirically based typology of product innovativeness for new financial services: success and failure scenarios, *Journal of Product Innovation Management*, 18(5), 324-342.
- Bae, D. and Leem, C. (2014). a visual interactive method for service prototyping, *Managing Service Quality*, 24(4), 339 – 362.
- Barczak, G. (1994). Gaining Superior Performance of New Products in the Telecommunications Industry, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 9(4), 19-32.
- Barczak, G. (1995). New Product Strategy, Structure, Process, and Performance in the Telecommunications Industry, *Journal of Production Innovation Management*, 12, 224-234.
- 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), 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 Sacconi, 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), 112 – 122.
- 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), 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), 296-312.
- Dolfsma, W. (2004). The Process of New Service Development - Issues of Formalization and Appropriability, *International Journal of Innovation Management*, 8(3), 319–337.
- Donnelly, J.H., Berry, L.L. and Thompson, T.W. (1985). *Marketing Financial Services*, Dow Jones-Irwin.
- Froehle, C.M. and Roth, A.V. (2007). A Resource-Process Framework of New Service Development, *Production and Operation Management*, 16(2), 169–188.
- Johne, A. and Storey, C. (1998). New service development: a review of the literature and annotated bibliography, *European Journal of Marketing*, 32(3), 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.
- 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), 141-157.
- Melton, H.L. (2007). *A Framework for Effective Customer and Frontline Employee Involvement in New Service Development*, PHD Dissertation, College of Business, 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*, 20, 135–157.
- 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), 23-27.
- Oduori, F.N. (2010). *New service development: strategy and process in the hospitality sector in Kenya*, 19th EDAMBA Summer Academy, Soreze, France.
- 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.

- Sanden, B. (2007). The Customer's Role in New Service Development, PHD thesis, Karlstad University, Sweden.
- Scheuing, E.E. and Johnson, E.M. (1989). A Proposed Model for New Service Development, *Journal of Services Marketing*, 3(2), 25-34.
- Shekar, A. (2007). An Innovative Model of Service Development: A process guide for service managers, *Public Sector Innovation Journal*, 12(1), 2-18.
- Smith, A.M., Fischbacher, M. and Wilson, F.A. (2007). New Service Development: From Panoramas to Precision, *European Management Journal*, 25(5), 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 Dimitaridis, S. (2005). Managing the new service development process: towards a systemic model, *European Journal of Marketing*, 39(1), 175 – 198.
- Sundbo, J. (2007). Innovation and Learning in Services-The Involvement of Employees, In D. Spath and K.P. Fähnrich (Eds.), *Advances in Services Innovations*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Germany.
- 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.
- Van Riel, A.C.R. and Lievens, A. (2004). New service development in high tech sectors, *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), 72-101.
- 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*, 36, 6375-6388.