

ارائه الگوی توسعه خدمات جدید در نظام بانکی با رویکرد نظریه داده بنیاد

شهریار عزیزی*، محسن امینیان صومعه کوچک**

چکیده

عصر حاضر، عصر رقابت برای بقا است و سازمان‌ها باید پیوسته خود را با نیازهای جدید مشتریان تطبیق دهند. توسعه خدمات جدید امری ضروری برای بقا در این محیط متلاطم است. امروزه بانک‌ها با ارائه خدمات جدید می‌توانند باعث ایجاد رضایت‌مندی در مشتری و درنهایت سودآوری شوند. در این مقاله به بررسی توسعه خدمت جدید در نظام بانکی پرداخته شده است. روش مورد استفاده در این پژوهش روش توصیفی از نوع پیمایشی است و از منظر هدف، پژوهش حاضر، توسعه‌ای- کاربردی است. با توجه به کیفی بودن پژوهش؛ قابلیت اعتبار از طریق شاخص‌های تناسب و کاربردی بودن؛ مورد ارزیابی قرار گرفت و به تأیید رسید. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، کارشناسان و خبرگان اداره‌های مرکزی بانک‌های سطح شهر تهران هستند و شامل بانک کشاورزی (۳ نفر)، ملت (۳ نفر)، تجارت (۱ نفر)، سپه (۱ نفر)، رفاه (۱ نفر) و اقتصاد نوین (۱ نفر) می‌باشند. در این پژوهش از رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین استفاده شده است و با انجام ۱۰ مصاحبه، داده‌ها به کفایت نظری رسیدند. نتایج نشان دادند که فرآیند توسعه خدمت جدید شامل ۶ مرحله ایده‌زایی، تهیه طرح توجیهی و برنامه کسب‌وکار، ارسال به بانک مرکزی و بررسی قانونی و اسلامی، برگشت به بانک و تهیه طرح پیشنهادی، ارسال به هیئت مدیره و درنهایت تصویب، ابلاغ و تجاری‌سازی است. همچنین شرایط علی موثر، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، راهبردها و پیامدهای توسعه خدمات جدید در نظام بانکی شناسایی و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

کلیدواژه‌ها: توسعه خدمت جدید؛ نظریه داده بنیاد؛ بانک.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۰۲/۲، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۰۵/۲۱

* استادیار، دانشگاه شهید بهشتی، (نویسنده مسئول).

E-mail: s-azizi@sbu.ac.ir

** کارشناس ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.

۱. مقدمه

بانک‌ها به جهت کارکردهایی که در نظام اقتصادی کشورها دارند همواره موردتوجه سیاست‌گذاران و پژوهشگران بوده‌اند. بانک‌ها با تجمیع سپرده‌های ریز و درشت جامعه آن‌ها را به‌سوی پروژه‌های مناسب اقتصادی هدایت می‌کنند. درعین‌حال خدمات بانکی نیز به مردم و شرکت‌ها ارائه می‌کنند. این سه کارکرد بانک یعنی تجهیز منابع، تخصیص اعتبارات و خدمات بانکی مبنای بسیاری از فرآیندهای تجاری و اقتصادی است. بانک‌ها برای اجرای هر یک از سه کارکرد فوق باید محصولات و خدمات مناسبی ارائه دهند. طبیعتاً با رشد رقابت در نظام بانکی کشور از یک‌سو توسعه و تغییر نیازهای مشتریان و بازار در هر سه مؤلفه بانک باید به‌طور پیوسته محصولات جدید بانکی ارائه نماید. در غیر این صورت سهم و نقش آن در بازار بانکی کاهش می‌یابد. در حقیقت رشته پیوند بانک با مشتریان و بازار محصولات و خدمات آن است و بقیه عناصر آمیخته بازاریابی خدمات جنبه حمایتی و پشتیبانی دارد. همزمان با افزایش تعداد خدمات جدید عرضه‌شده به بازار، چرخه عمر خدمات کاهش می‌یابد و در این شرایط است که توسعه خدمات جدید برای بسیاری از شرکت‌ها به موضوع مدیریتی مهمی تبدیل می‌شود (میرغفوری و همکاران، ۱۳۹۱). یکی از مهم‌ترین اصلاحاتی که بانک مرکزی پس از انقلاب اسلامی در سیستم بانکی ایران انجام داد، اجازه فعالیت بانک‌های خصوصی جهت فعالیت در سیستم بانکی ایران در سال ۱۳۷۹ با هدف افزایش رقابت و بهبود خدمات بانکی بوده است. بررسی دوره ۱۳۸۰ تا ۱۳۸۷ نشان می‌دهد که تمرکز در بازار بانکی کاهش یافته و با تشویق ورود بانک‌های خصوصی به چرخه اقتصاد، صنعت بانکداری دارای یک ساختار رقابتی شده است (شیری، ۱۳۸۸). خدمات مؤسسات پولی و مالی نقش مهمی در اقتصاد کشور ایفا می‌کند (جدول ۱).

جدول ۱. بخش‌های مختلف اقتصاد ایران و درآمد ملی و تولید ناخالص داخلی

۱۳۸۹	۱۳۸۸	۱۳۸۷	۱۳۸۶	۱۳۸۵	
۷۰۸۶۳	۶۵۱۳۲	۵۷۳۸۵	۶۵۰۶۲	۶۱۱۳۴	گروه کشاورزی
(٪۱۳)	(٪۱۲)	(٪۱۱)	(٪۱۳)	(٪۱۳)	
۴۸۸۷۲	۴۶۹۶۹	۴۸۸۸۱	۴۹۸۶۷	۴۹۲۴۹	گروه نفت
(٪۹)	(٪۹)	(٪۱۰)	(٪۱۰)	(٪۱۰)	
۱۴۹۱۸۸	۱۳۶۵۳۲	۱۳۲۷۹۷	۱۲۵۸۶۸	۱۲۱۹۵۴	گروه صنایع و معادن
(٪۲۷)	(٪۲۶)	(٪۲۶)	(٪۲۵)	(٪۲۵)	
۲۸۱۲۰۱	۲۷۰۴۳۱	۲۶۴۵۲۰	۲۵۸۳۹۴	۲۴۳۸۳۲	گروه خدمات
(٪۵۱)	(٪۵۳)	(٪۵۳)	(٪۵۲)	(٪۵۲)	
۱۳۲۰۶	۱۲۱۸۳	۱۰۳۹۷	۱۰۹۷۶	۱۰۰۹۶	خدمات مؤسسات پولی و مالی
(٪۴/۶)	(٪۴/۵)	(٪۴)	(٪۴)	(٪۴)	
۲۶۷۹۹۶	۲۵۸۲۴۸	۲۵۴۱۲۴	۲۴۷۴۱۸	۲۳۳۷۳۷	سایر خدمات
(٪۹۵/۴)	(٪۹۵/۵)	(٪۹۶)	(٪۹۶)	(٪۹۶)	
۵۳۹۲۱۹	۵۰۹۸۹۵	۴۹۵۲۶۶	۴۹۱۰۹۹	۴۶۷۹۳۰	تولید ناخالص داخلی
۵۰۹۰۸۰	۴۷۲۹۱۴	۴۷۷۴۶۱	۴۸۳۱۲۳	۴۵۰۱۷۹	درآمد ملی

منبع: سایت بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران ۱۳۹۳

همان‌طور که مشاهده می‌شود، گروه خدمات، هرساله حدود ۵۰٪ از بخش‌های اصلی اقتصادی کشور را شامل می‌شود. با بررسی‌های انجام‌گرفته از داده‌های بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، سهم خدمات مؤسسات پولی و مالی از ۴٪ در سال ۱۳۸۵، به ۴/۶٪ در سال ۱۳۸۹ رسیده است. این موضوع اهمیت بخش خدمات مؤسسات پولی و مالی را در میان سایر انواع خدمات نشان می‌دهد. مسئله مطرح‌شده این است که بانک‌ها چگونه خدمات جدید خود را ارائه می‌دهند؟ چه شرایطی موجب ارائه خدمات جدید می‌شود؟ چه شرایطی روی توسعه خدمات جدید بانک تأثیرگذار هستند؟ آیا این عوامل تحت کنترل بانک هستند؟ بانک‌ها از چه راهبردهایی برای توسعه خدمات جدید استفاده می‌کنند؟ توسعه خدمات جدید چه پیامدهایی برای بانک می‌تواند داشته باشد؟ این‌ها سؤالاتی هستند که برای رسیدن به جواب آن‌ها، پژوهش حاضر صورت گرفته است.

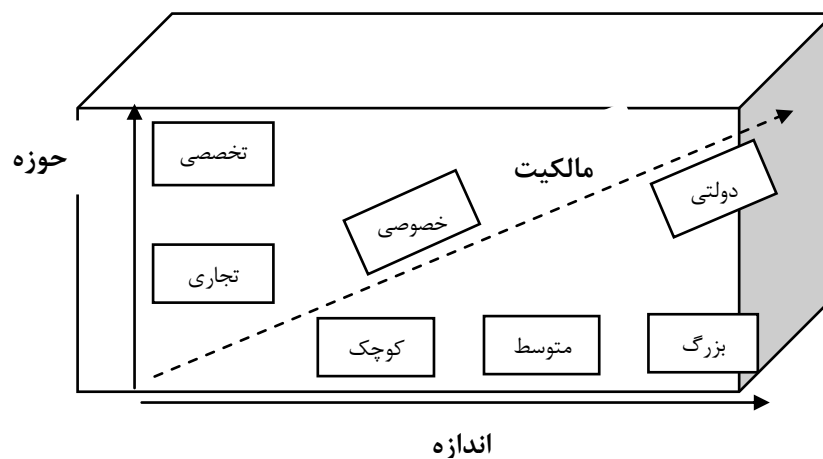
۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

توسعه خدمت جدید شامل فعالیت‌ها، اقدامات، وظایف و ارزیابی‌هایی (مانند: آزمایش پروژه، پژوهش با جستجوی بازار، توسعه محصول و آزمون بازاریابی) است که خدمت جدید را از مرحله ایده به معرفی و تولید می‌رساند (میرغفوری و همکاران، ۱۳۹۱). توسعه خدمات جدید

برای انواع مختلف سازمان‌ها مزیت رقابتی محسوب می‌شود. همواره خواسته‌ها و نیازهای مشتری، رقابت و ظهور فناوری‌های جدید است که عامل ترغیب‌کننده برای نوآوری و خلاقیت سازمان‌ها در فرآیندهای کسب‌وکارشان خواهد شد و آنان را مجبور خواهد کرد که در جهت حفظ مشتریان موجود و ترغیب مشتریان بالقوه، سرمایه‌گذاری‌های بیشتری را صرف فرآیندهای توسعه‌ای خود کنند. داشتن الگوی مناسب فرآیندی برای چنین سازمان‌هایی، شرط اساسی و پیش‌برنده به شمار می‌آید و سرعت و انعطاف‌پذیری را در فرآیند توسعه محصول جدید افزایش خواهد داد. با توجه به رقابت شدید امروزی، بانک‌هایی که نسبت به عرضه خدمات جدید اقدام نمی‌کنند، خود را با مخاطرات زیادی نظیر کاهش سهم بازار و مشتریان درگیر می‌کند. خدمات فعلی بانک‌ها به دلایل زیادی از جمله: تغییر نیازها و سلیقه‌های مشتریان، فناوری جدید و افزایش روزافزون رقابت؛ آسیب‌پذیرند (جمشیدی و همکاران، ۱۳۸۷). الگوهای بسیاری در زمینه توسعه خدمت جدید توسط پژوهشگران ارائه شده است. با توجه به این‌که بیشتر الگوها دارای یک چهارچوب مشخص هستند، در این مقاله الگوی توسعه خدمت جدید جانسون به‌عنوان یک الگوی جامع و کلی برای معرفی مراحل فرآیند توسعه خدمت مطرح شده است. پس‌ازاینکه یک شرکت دقیقاً بازار خود را بخش‌بندی کرد، گروه‌های مشتری هدف انتخاب و نیازها آن‌ها و جایگاه مطلوب شرکت در بازار تعیین شد، آن‌گاه شرکت آماده است محصولات جدیدی تولید و به بازار عرضه کند. پژوهشگران بر این باورند که طراحی و توسعه خدمات جدید در سازمان‌ها، در چهارچوب فرآیندی مشخص و با هماهنگی بین وظیفه‌ای ادارات واحدهایی از سازمان امکان‌پذیر است. این فرآیند شامل ۴ مرحله: طراحی، تجزیه و تحلیل، تکوین و بهره‌برداری تجاری است. فرآیند توسعه خدمات جدید با تدوین راهبرد و اهداف سازمان در خصوص خدمات جدید آغاز می‌شود. پس از تدوین راهبرد و اهداف خدمات جدید، گام اصلی فرآیند، یعنی جست‌وجو برای تولید و ارزیابی ایده آغاز می‌شود. ایده خدمات جدید از منابع زیادی سرچشمه می‌گیرد. مهم‌ترین این منابع مشتریان، پژوهشگران، کارکنان، رقبا و مدیریت سطح بالا هستند. سپس لازم است ایده‌ها غربال شوند. در گام بعد (مفهوم‌یابی و آزمون) لازم است ایده‌های جذاب به مفاهیم قابل آزمون تبدیل شوند. در مرحله تجزیه و تحلیل، مدیریت برای کسب اطمینان در حصول شرکت به اهداف خود ناچار است پیش‌بینی‌هایی را در زمینه فروش، قیمت تمام‌شده و سودآوری و ارزیابی جذابیت اقتصادی انجام دهد. در صورتی که مفهوم کالا یا خدمت جدید از لحاظ اقتصادی توجیه‌پذیر باشد، لازم است پروژه مورد تصویب قرار گیرد. در مرحله تکوین کالا یا خدمات: طراحی خدمت و آزمون آن، طراحی فرآیندها و نظام‌های موردنیاز و آزمون آن‌ها، آموزش کارکنان، آزمون خدمت و پیاده‌سازی مقدماتی، آزمون بازاریابی، انجام می‌شود. در مرحله بهره‌برداری تجاری، آزمون بازار

انجام می‌شود. آزمون بازار برای تصمیم‌گیری در این باره که کالا یا خدمت عرضه شود یا نه؛ اطلاعات کافی در اختیار مدیریت قرار می‌دهد. در این مرحله شرکت، خدمت خود را در سطح وسیع به مشتری ارائه می‌دهد (جانسون و همکاران، ۲۰۰۰).

بانک‌ها، بنگاه‌هایی هستند که مدیریت تخصصی و حرفه‌ای بر منابع مالی جامعه را بر عهده دارند. موفقیت بانک‌ها در توانایی آن‌ها برای شناسایی خدمات مالی موردنیاز جامعه، تولید کارآمد آن خدمات و فروش آن‌ها به قیمتی مناسب است. بانک‌ها را می‌توان در سه گروه اساسی از لحاظ اندازه (کوچک، متوسط، بزرگ)، نوع مالکیت (خصوصی و دولتی) و حوزه فعالیت (تخصصی و تجاری)؛ تقسیم‌بندی کرد. در نمودار زیر این سه گروه نمایش داده شده‌اند. برای مثال بانک تجارت از نظر اندازه بزرگ، از نظر مالکیت خصوصی و از نظر حوزه فعالیت یک بانک تخصصی است. و یا بانک کارآفرین یک بانک کوچک، خصوصی و تخصصی است (پژوهشگران، ۱۳۹۲).



نمودار ۱. گروه بندی بانک‌ها، پژوهشگران ۱۳۹۲

سال‌های متمادی، الگویی برای توسعه خدمات جدید وجود نداشت و این حوزه از طریق الگوهای توسعه محصول جدید مورد پژوهش قرار می‌گرفت. پژوهش‌ها قبلی در این زمینه به جای توسعه خدمت جدید، بر مفهوم توسعه محصول جدید تمرکز داشتند. بیشتر مطالعات در زمینه توسعه خدمت جدید از اواخر سال ۱۹۹۰ شروع شد و این امر زمانی اتفاق افتاد که پژوهشگران به وجود تفاوت میان خدمات و محصولات پی بردند. بنی‌اسدی (۱۳۸۹) به شناسایی عواملی که بر عملکرد توسعه محصول جدید به طور مستقیم و غیرمستقیم تأثیر می‌گذارد، پرداخته است. نتایج نشان داد که منابع نوآوری، پاداش نوآوری و بازارگرایی بر

عملکرد توسعه خدمت جدید اثر مثبت دارند. همچنین ویژگی همزمانی و بازارگرایی بر اقدامات نوآوری اثر مثبت دارند و به این طریق به‌طور غیرمستقیم بر عملکرد توسعه خدمت جدید تأثیر می‌گذارند. ولی تأثیر مثبت ویژگی‌های ناهمگونی و غیرقابل ذخیره بودن، بر اقدامات نوآوری مورد تأیید قرار نگرفت. نتایج نشان می‌دهد که متغیر هم‌راستایی، راهبرد توسعه خدمت جدید و راهبردهای کلی سازمان بر رابطه منابع نوآوری و توسعه خدمت جدید و نیز بر رابطه پاداش نوآوری و توسعه خدمات جدید اثر تعدیل‌کننده دارد. پاپاستاتوپولو همکاران (۲۰۰۱)، ۹ مصاحبه عمیق با مدیران اجرایی ارشد و میانه انجام دادند. این مصاحبه‌ها، راه‌های مختلفی را برای توسعه خدمات جدید در مقایسه با ادبیات رایج کنونی؛ آشکار ساخت. تفاوت اصلی این بود که هر واحد کسب‌وکاری در بانک، خودش منحصرأ مسئول توسعه خدمات جدید بود. توسعه محصولات جدید به دو روش جدید و سنتی مورد مقایسه قرار گرفته‌اند.

جدول ۲. مقایسه توسعه خدمت جدید به دو روش سنتی و مدرن

جدید	سنتی
ساختار سازمانی بر اساس سیستم مدیریت محصول	ساختار سازمانی بر اساس سیستم عملکرد
هر واحد کسب‌وکاری در بانک، خودش منحصرأ مسئول توسعه خدمات جدید است. (به‌خصوص در مراحل مقدماتی)	همکاری‌های بین تخصصی
نقش محدود سایر بخش‌ها (شامل دپارتمان بازاریابی)	افزایش نقش سایر بخش‌ها (به‌خصوص در دپارتمان بازاریابی)
نقش محدود مدیریت عالی (عدم تمرکز مسئولیت‌ها)	افزایش نقش مدیریت عالی (تمرکز مسئولیت‌ها)
ساختار رسمی در مراحل مقدماتی NSD	ساختار رسمی در مراحل بعدی NSD

منبع: پاپاستاتوپولو همکاران ۲۰۰۱

ون سین و همکاران (۲۰۱۱)، برای اطمینان از موفقیت توسعه خدمت جدید، از فن تحلیل اهمیت-عملکرد برای تشخیص راهبردهای مدیریتی و کاهش شکاف بین ادراک و انتظارات مشتری؛ استفاده کردند. ادواردسون (۲۰۱۳)، با بررسی نقش عوامل راهبردی کلیدی در توسعه خدمت جدید دریافت که ایده‌زایی مهم‌ترین قسمت برای موفقیت در توسعه خدمت جدید است و مدیران پروژه توسعه خدمت جدید باید روی شایستگی‌های فردی در تیم‌های توسعه و چگونگی تعامل با مشتریان از طریق فرآیند توسعه خدمت جدید؛ تمرکز کنند. استوری و هوگس (۲۰۱۳)، دریافتند که فرهنگ کارآفرینی و یادگیری برای موفقیت توسعه محصولات جدید ضروری است.

جدول ۳. سایر پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه توسعه خدمت جدید

پژوهشگر	نتایج
جین و همکاران ۲۰۱۳	عوامل موفقیت NSD می‌توانند در ۴ طبقه مدیریت راهبرد، شکل‌بندی فرآیند، مدیریت دانش و مشتری مداری قرار بگیرند. هر چه مدیران توانایی بیشتری برای اداره این ۴ طبقه داشته باشند، فرآیند توسعه خدمت جدید در سازمان آن‌ها موفق‌تر خواهد شد.
سیگالا ۲۰۱۱	تعاملات آنلاین با مشتری باعث می‌شود درکی که از خدمت دریافت کرده‌اند را بازگو سازند و بیان عواطف و احساسات هم باعث ارتقاء ایده‌ها برای خدمات جدید می‌شود.
لیمپیانترنگ و یوری ۲۰۰۹	اگر وظایف رهبری توسط مدیران NSD انجام شود، تأثیر زیادی روی قابلیت‌های یادگیری سازمانی خواهد داشت و این امر به نوبه خود عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.
متینگ و همکاران ۲۰۰۴	ایده‌هایی که از طرف مشتریان به سازمان آورده می‌شوند، نسبت به ایده‌هایی که از طرف توسعه‌دهندگان حرفه‌ای خدمت می‌آیند؛ دارای ارزش، اصالت و خلاقیت بیشتری هستند.
استیونز و دیمتریادیز ۲۰۰۴	فرآیند توسعه غیررسمی شامل مجموعه‌ای از مباحث برای حل و تصمیم‌گیری است. راهبردها و اقدامات یادگیری چندگانه شناسایی می‌شوند و این امر باعث ارتقای کارایی و اثربخشی فرآیند می‌شود.
کاربونل و همکاران ۲۰۱۲	داشتن ارتباط نزدیک با مشتریان، دارای اثر مستقیم مثبت روی مزایای خدمت و سرعت ورود آن به بازار است، همچنین این امر دارای یک نقش غیرمستقیم مثبت روی عملکرد در بازار می‌شود. مشارکت کاربران خدمت دارای اثر مثبت بر تازگی خدمت است و اثر منفی بر عملکرد بازار دارد.

منبع: پژوهشگران، ۱۳۹۲

۳. روش‌شناسی

با توجه به هدف پژوهش که ارائه الگوی توسعه خدمات جدید در نظام بانکی با رویکرد نظریه داده بنیاد است، پژوهش حاضر از منظر هدف یک پژوهش توسعه‌ای - کاربردی و همچنین از منظر گردآوری داده‌ها با توجه به ماهیت پژوهش، از نوع پژوهش‌های کیفی است. بنابراین در این پژوهش بر اساس نظریه داده بنیاد، فرآیند توسعه خدمت جدید، شرایط علی، مداخله‌گر، زمینه‌ای، راهبردها و درنهایت پیامدهای آن مورد بررسی قرار گرفتند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در این روش از سه نوع کدگذاری استفاده می‌شود: کدگذاری باز، محوری، و انتخابی. کدگذاری باز فرآیندی تحلیلی است که با آن مفهوم‌ها شناسایی و ویژگی‌ها^۱ و ابعاد^۲ آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شوند. در این فرآیند ویژگی‌های کلی پدیده مورد مطالعه و ابعاد و متغیرهای مربوط به پدیده، شناسایی، نام‌گذاری، و طبقه‌بندی می‌شوند (استراوس و کوربین، ۱۳۹۱). در کدگذاری محوری سطح انتزاع بالاتر می‌رود و در آن مقوله‌های محوری، که مقوله‌های دیگری حول آن قرار می‌گیرند شناسایی شده و رابطه میان این مقوله‌های مرکزی و مقوله‌های دیگر مورد بررسی قرار می‌گیرد (گلدینگ، ۲۰۰۲). به عبارت دیگر در

1. Properties
2. Dimensions

کدگذاری محوری محقق داده‌هایی را که در کدگذاری باز تکه‌پاره شده‌اند را دوباره به یکدیگر مرتبط می‌کند (چارمز، ۲۰۰۶). کدگذاری گزینشی به معنای یکپارچه کردن و پالایش نظریه است که از طریق کشف مقوله مرکزی امکان‌پذیر است. مقوله مرکزی نمایانگر مضمون اصلی پژوهش است. مقوله مرکزی حاصل همه تحلیل‌ها را در چند کلمه می‌ریزد و نشان می‌دهد کل پژوهش در مورد چیست (استراوس و کوربین، ۱۳۹۱). ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه عمیق با کارشناسان و خبرگان در زمینه توسعه خدمات جدید است. "نظریه داده بنیاد"^۱ نظریه‌ای است که مستقیماً از داده‌هایی استخراج شده که در جریان پژوهش به صورت منظم گردآوری و تحلیل شده‌اند. سه رهیافت مسلط در نظریه‌پردازی داده بنیاد عبارتند از: رهیافت "ظاهرشونده" گلیسر، رهیافت "نظام‌مند" استراوس و کوربین، و درنهایت رهیافت "ساخت‌گرایانه" چارمز. در این پژوهش از رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین استفاده شده است. کوربین و استراوس (۱۳۹۱) معیار قابلیت اعتبار^۲ را برای سنجش میزان کیفیت نظریه داده بنیاد پیشنهاد داده‌اند. در این پژوهش از شاخص‌های "تناسب" و "کاربردی بودن" برای سنجش قابلیت اعتبار استفاده شد. در شاخص تناسب نتایج پژوهش باید برای مشارکت‌کنندگان قابل قبول باشد. برای این منظور، پس از اتمام پژوهش، نتایج پروژه برای دو نفر از مشارکت‌کنندگان ارسال و از نظر آن‌ها تأیید شد. در بعد کاربردی بودن، یافته‌های پژوهش هم باید به دانش موجود در حوزه مورد مطالعه بیفزاید و هم بتوان از آن برای درک و مدیریت عملی موقعیت‌های پیش رو در حوزه مربوط استفاده کرد. کاربردی بودن با استفاده از نظر دو نفر از مشارکت‌کنندگان تأیید شد. روش نمونه‌گیری در این پژوهش از نوع نمونه‌برداری نظری و حجم نمونه بر اساس "کفایت نظری" مقوله‌ها یا نظریه است. در این پژوهش با انجام ۱۰ مصاحبه، داده‌ها به کفایت نظری رسید.

1. Grounded theory
2. Credibility

جدول ۴. فهرست مصاحبه‌شوندگان

شناسه	پست سازمانی	بانک	سن	تحصیلات
P1	کارشناس تحلیل مشتری و پژوهش‌ها بازار	ملت	۲۸	دکتری بازاریابی
P2	معاون اداره طراحی و توسعه محصول	رفاه	۳۵	فوق لیسانس بازرگانی
P3	معاون اداره پژوهش و توسعه	کشاورزی	۵۴	لیسانس امور بانکی
P4	کارشناس ۲ اعتباری	ملت	۳۲	فوق لیسانس اقتصاد
P5	کارشناس بازاریابی	سپه	۳۸	فوق لیسانس مدیریت دولتی
P6	معاون اداره مطالعات، ریسک و برنامه ریزی راهبردی	تجارت	۴۴	فوق لیسانس
P7	رئیس اداره بانکداری شخصی	ملت	۴۶	فوق لیسانس بازاریابی
P8	کارشناس بازاریابی	کشاورزی	۳۲	فوق لیسانس بازرگانی
P9	کارشناس عالی توسعه	اقتصاد نوین	۳۱	فوق لیسانس بازاریابی
P10	رئیس اداره بازرسی	کشاورزی	۴۴	لیسانس امور بانکی

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

داده‌های پژوهش با استفاده از سه نوع کدگذاری که شامل کدگذاری باز، محوری، و گزینشی می‌شود؛ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

پدیده اصلی (مقوله محوری): پدیده اصلی یا مقوله محوری پدیده‌ای است که کانون و محور اصلی پژوهش است. جمع‌بندی فرآیند توسعه خدمت در بانک‌ها نشان داد این فرآیند شش مرحله است: ایده‌زایی، تهیه طرح توجیهی و برنامه کسب‌وکار، ارسال به بانک مرکزی و بررسی قانونی و اسلامی، برگشت به بانک و تهیه طرح پیشنهادی، ارسال به هیئت‌مدیره جهت تصویب، ابلاغ و تجاری‌سازی است. همچنین مشخص شد که مرحله ایده‌زایی، مهم‌ترین مرحله در این فرآیند است زیرا نقطه آغاز فرآیند است. برای موفقیت ابتدا لازم است ایده‌های مناسبی ارائه شود؛ زیرا اگر ایده‌ها با راهبردهای اصلی سازمان هماهنگ و همسو نباشند ممکن است با شکست مواجه شده و هزینه‌های مالی و غیرمالی زیادی بر بانک تحمیل نماید. مشارکت‌کننده (P2) می‌گوید: "ایده‌ها معمولاً از بانک‌های دیگر (داخلی و خارجی)، مدیران، نظام پیشنهادها (مربوط به کارکنان است)، مشتریان (سایت، نظام پیشنهادها و باشگاه مشتریان) و ادارات تخصصی (مثل اداره پژوهش و توسعه)؛ می‌آیند. این ایده‌ها پس از بررسی در داخل بانک از لحاظ هزینه و فایده و پختن ایده به بانک مرکزی ارسال می‌شوند. بانک مرکزی آن‌ها را از لحاظ شرایط قانونی و اسلامی مورد بررسی قرار می‌دهد و اگر موافق بود آن را تصویب می‌کند. سپس طرح را به بانک مربوطه برمی‌گرداند و آن بانک آن را ابلاغ و اجرا می‌کند."

جدول ۵. کدگذاری باز مقوله محوری

شناسه‌ها	کد نهایی	دامنه	ویژگی‌ها	مقوله فرعی	پدیده اصلی
P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10	ایده‌زایی	ایده‌زایی-تجاری‌سازی	فرآیند		
P1, P2, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10	تهیه طرح توجیهی و برنامه کسب‌وکار	سپرده‌ای- تسهیلاتی- خدماتی	ماهیت خدمات		
P5	ارسال به بانک مرکزی و بررسی قانونی و اسلامی	مشتری- رقبا	نقطه آغاز فرآیند		
P2, P5, P7, P9	برگشت به بانک و تهیه طرح پیشنهادی	کوتاه مدت- بلند مدت	زمان‌اجرای- فرآیند	فرآیند توسعه خدمت جدید	پدیده محوری
P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10	ارسال به هیئت‌مدیره	درون- بیرون	جهت		
P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10	تصویب، ابلاغ و تجاری‌سازی				

منبع: پژوهشگران، ۱۳۹۲

شرایط علی؛ مجموعه علل و شرایطی است که کنشگر را ترغیب به روی آوردن به رفتاری خاص می‌کند. شرایط علی معمولاً رویدادها و وقایعی هستند که بر پدیده‌ها اثر می‌گذارند. باوجود سیاست‌هایی که بانک مرکزی مبنی بر ارائه تمام خدمات جدید توسط بانک‌های دیگر دارد؛ باز هم تمام مصاحبه‌شوندگان به نیاز مشتریان، رقابت و سهم بازار و ظهور فناوری جدید (عوامل کششی) و سوددهی بانک، قابلیت‌های داخلی بانک و برندینگ (عوامل رانشی) اشاره داشتند. در راهبرد کششی حرکت از بیرون بانک به درون آن است. به‌عبارت‌دیگر عوامل بیرون از بانک؛ بانک را مجبور به توسعه خدمت جدید می‌کند. مشارکت‌کننده (P1) درباره فضای رقابت بین بانک‌ها می‌گوید: "... بانکداری صنعتی است که تلاطم زیادی دارد. مثلاً برخی خدمات را ممکن است مشتریان نیاز نداشته باشند ولی به این دلیل که رقبا می‌دهند ما هم مجبور به ارائه می‌شویم". مشارکت‌کننده (P2) درباره نقش فناوری در توسعه خدمات جدید می‌گوید: "وقتی فناوری جدیدی وارد بازار شود ما هم باید همسو با نیاز بازار حرکت کنیم و سعی کنیم آن فناوری را در بستر خدمات بانک، برای مشتریان ارائه دهیم". مشارکت‌کننده (P7)، درباره نیاز مشتری به‌عنوان یک عامل کششی اشاره دارد که: "اصلی‌ترین دلیل همان نیاز مشتری است. نیازها پیوسته در حال تغییرند و ما برای اینکه آن‌ها

را مورد پوشش قرار دهیم باید محصولات و خدمات جدید ارائه دهیم". در راهبرد رانشی حرکت از درون به بیرون بانک است. به عبارت دیگر منشأ و آغاز توسعه خدمت جدید قابلیت‌ها و توانایی‌های درونی بانک است. مشارکت‌کننده (P1) درباره سوددهی بیان می‌کند که: "بانک به دنبال سود است. اول و آخر ما هر کاری کنیم، باید به مشتری سود بدهیم. آخر سال ما باید پاسخگوی سهامداران خود باشیم". مشارکت‌کننده (P8) درباره قابلیت‌های داخلی بانک اشاره می‌کند: "بانک دارای فناوری‌هایی است که می‌تواند با آن خدمت جدیدی را برای مشتریان ایجاد کند و این خدمت را خود مشتری تا به حال درخواست نداده است" مشارکت‌کننده (P1) درباره نقش برندینگ بانک برای توسعه خدمات جدید اشاره دارد که: "بانک ملت ممکن است بسیاری از محصولات را برای اول ماندن ارائه دهد. اگر برند ما در ذهن مشتری تثبیت شود؛ می‌توانیم سهم بازار بیشتری را تصاحب کنیم".

جدول ۶. کدگذاری باز شرایط علی

ویژگی‌ها	دامنه	مقوله فرعی	کد نهایی	شناسه‌ها
منبع	درون - بیرون		محیط رقابت	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P8, P9, P10
شدت رقابت	کم - زیاد	عوامل کششی	نیاز مشتریان	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10
شدت نیاز	کم - زیاد		ظهور فناوری جدید	P2, P3, P5, P10
وابستگی به قابلیت‌های داخلی	کم - زیاد		سوددهی بانک	P1, P8, P9
جایگاه در بازار	کم - زیاد	عوامل رانشی	قابلیت‌های داخلی بانک	P4, P8
			برندینگ بانک	P1, P2, P5, P9

منبع: پژوهشگران، ۱۳۹۲

شرایط مداخله‌گر: شرایط مداخله‌گر شرایطی هستند که تحت کنترل بانک هستند. این شرایط تأثیرگذاری عوامل علی و زمینه‌ای را تسهیل یا دشوار می‌سازند. در این زمینه باید به محیط درونی بانک توجه شود. محیط درونی شامل افراد، منابع، قابلیت‌ها و سایر عوامل کلیدی درون سازمانی است. بانک هنگامی می‌تواند به مزیت رقابتی پایدار دست یابد که از منابع خود به خوبی استفاده نماید تا به بهترین عملکرد برسد و خروجی‌های قابل قبولی ارائه دهد. مدیریت صحیح فرآیند و ساختار بانک به عنوان دو عامل مداخله‌گر در توسعه خدمات جدید شناخته شدند. بانک باید نظامی را طراحی کند که باعث افزایش کارایی و اثربخشی خدمات جدید شود. مدیریت صحیح فرآیند و داشتن سیستم زنجیره ارزش برای خدمات جدید می‌تواند باعث ارائه کارا و اثربخش خدمات شود. ساختار سازمان نشان‌دهنده درجه کنترل و تمرکز و رسمیت است.

ساختار می‌تواند افقی یا عمودی باشد. ساختار عمودی دارای میزان تمرکز بالا است و همه اختیارات و قدرت در دست مدیران عالی سازمان است. ساختار افقی دارای تمرکز کمتری است و وظایف و اختیارات به افراد و کارکنان تفویض شده‌اند. رسمی بودن سازمان نشان‌دهنده قوانین و مقررات زیاد است و این موضوع می‌تواند سرعت اجرای فرآیندهای مختلف را کم کند. منابع ملموس سازمان در ایده‌زایی کمک فراوانی خواهند کرد. در اینجا باید به نقش کلیدی مدیریت و رهبری سازمان برای مدیریت صحیح فرآیند توسعه خدمت جدید که شامل ایجاد فضای مشارکت‌جویی، اولویت‌بندی صحیح فعالیت‌ها و چابکی سازمان؛ اشاره شود. مشارکت‌کننده (P7) اهمیت مدیریت پروژه را این‌گونه بیان داشت: "نداشتن یک مدیر پروژه واحد برای یک خدمت جدید باعث به سرانجام نرسیدن ایده می‌شود. ایده‌ها خوب هستند ولی در مرحله اجرا به مشکل بر می‌خورند. مدیر پروژه باید توانایی تغییر ویژگی‌های یک ایده را داشته باشد، کنترل و مدیریت کامل خدمت امری بسیار حیاتی برای بقا و موفقیت خدمات جدید است." همچنین مشارکت‌کننده (P1) اشاره داشت که چابکی و داشتن نیروی انسانی قوی، دو عامل اصلی موفقیت در بانک‌های سامان و پاسارگاد است: "... بانک سامان بسیار چابک است و هوشمندانه عمل می‌کند و سرعت زیادی در تطبیق با فضای رقابت دارد. این بانک، مشتریانش را به خوبی تقسیم‌بندی کرده است، می‌داند چه زمانی باید در تلویزیون تبلیغ کند و چه زمانی نباید بیاید. بانک موفق دیگر هم پاسارگاد است؛ این بانک شباهت زیادی به بانک سامان دارد ولی ممکن است چابکی این بانک را نداشته باشد. خوش‌فکری مدیریت عالی، نیروی انسانی قوی و هدفمندی و تمرکز روی مشتریان هدف دارد و بیخودی هزینه نمی‌کند."

جدول ۷. کدگذاری باز شرایط مداخله‌گر

ویژگی‌ها	دامنه	کد نهایی	شناسه‌ها
هدفمند بودن	کم - زیاد	مدیریت صحیح فرآیند	P1, P2, P3, P6, P8, P9
ساختار سلسله‌مراتبی	متمرکز - غیرمتمرکز		
میزان مشخص بودن وظایف	برنامه‌ریزی شده - برنامه‌ریزی نشده	ساختار بانک	P1, P2, P4, P6, P7
درجه کنترل	کم - زیاد		
میزان رسمیت	کم - زیاد		

منبع: پژوهشگران، ۱۳۹۲

راهبردها؛ برای رسیدن به پیامدها، در پاسخ به پدیده اصلی، باید اقداماتی صورت گیرد که به آن‌ها راهبرد گفته می‌شود. بانک‌ها معمولاً در شرایط پویایی قرار دارند و همواره باید خود را با محیط درونی و بیرونی تطبیق دهند. همواره شرایط مساعد و نامساعدی وجود دارند که روی

فعالیت بانک‌ها اثر خواهند گذاشت. نکته‌ای که حائز اهمیت است این است که بانک چگونه رفتار کند و چه فعالیت‌هایی را انجام دهد تا بتواند در زمینه توسعه خدمات جدید موفق شود. مهم‌ترین موضوعی که در مصاحبه‌ها به آن اشاره شد؛ موضوع داشتن نیروی انسانی کارآمد است. مشارکت‌کننده (P10) می‌گوید: "عوامل پیش برنده و بازدارنده را می‌توان در این کلمه خلاصه کرد: اراده مدیریت عالی سازمان. نفر اول سازمان است که با ایده‌های ریسکی و خلاقانه خود می‌تواند سازمان را به جلو هدایت کند و یا می‌تواند با محافظه‌کاری و ترس؛ سازمان را از حرکت بازدارد. باید دید که فرمان سازمان دست چه کسی است". چابک شدن بانک یکی از موارد مهم دیگر است. مشارکت‌کننده (P1) می‌گوید: "بانک سامان بسیار چابک است و هوشمندانه عمل می‌کند و سرعت زیادی در تطبیق با فضای رقابت دارد. این بانک، مشتریانش را به خوبی تقسیم‌بندی کرده است، می‌داند چه زمانی باید در تلویزیون تبلیغ کند و چه زمانی نباید بیاید". در رابطه با شناسایی صحیح مشتریان و تمرکز بر بانکداری الکترونیک مشارکت‌کننده (P10) اشاره می‌کند: "ازجمله‌ی عوامل پیش برنده محیطی می‌توان به جمعیت جوان کشور اشاره کرد. این جوانان به تدریج وارد عرصه اقتصاد کشور می‌شوند و علاقه زیادی به ابزارهای الکترونیک و جدید دارند. هر خدمتی در این عرصه؛ مشتاقان جوان زیادی دارد. پس بانک‌ها می‌توانند به تدریج وارد عرصه‌های تجارت الکترونیک شوند". یکی دیگر از مقوله‌های مهم، طراحی ساختاری مشخص برای توسعه خدمات جدید است. مشارکت‌کننده (P1) در این زمینه می‌گوید: "... شرایط به‌گونه‌ای رقم خورده است که خطوط بانکی را به مالی سوق داده‌ایم. یعنی فقط خدمات بانکی صرف نداشته باشیم. هم‌اکنون بانک برای مشتریان ویژه‌اش خدمات گسترده‌ای را ترتیب داده است که می‌توان به خدمات گردشگری و پزشکی اشاره داشت. بانک‌ها در گذشته بیشتر محصول محور بودند و مشتری محوری در کار نبود. بر اساس تفکرات متولیان بانک محصولات خلق می‌شوند و مشتری در این فرآیند نقشی نداشت. همچنین اگر ایده‌ای ارائه می‌شد؛ متولیان خلق محصول از یکدیگر جدا بودند و هر محصول در واحد خودش تولید می‌شد. هم‌اکنون به تدریج شرایط در حال تغییر است. بانک‌ها از محصول محوری به سمت مشتری محوری در حال حرکت هستند. واحد بررسی‌های اقتصادی بانک، اطلاعات و گزارش‌هایی را مبنی بر شناسایی بخش‌های سودآور و کم ریسک ارائه می‌دهد".

نتایج حاصل از کدگذاری باز مربوط به راهبردها در جدول ۸ ارائه شده است.

جدول ۸. کدگذاری باز راهبردها

ویژگی‌ها	دامنه	کد نهایی	شناسه‌ها
سرعت اجرا	کم - زیاد	تمرکز بر بانکداری الکترونیک	P1, P3, P8, P9, P10
سطوح تصمیم‌گیری	راهبردی - عملیاتی	چابک بودن بانک	P1, P3, P4, P7, P9, P10
بخش‌بندی بازار	متمرکز - غیرمتمرکز	فراهم آوردن نیروی انسانی خبره	P2, P5, P6, P10
اندازه مشتریان	بزرگ - کوچک	شناسایی صحیح مشتریان	P1, P2, P3, P4, P7, P9
نوع بوروکراسی	مکانیکی - ارگانیکی	طراحی ساختاری مدون برای توسعه خدمات جدید	P2, P4, P5, P6, P7, P8, P9
تعداد شعب	کم - زیاد		

منبع: پژوهشگران، ۱۳۹۲

پیامدها: محصول خوب باعث افزایش سهم بازار، منافع مالی (برای ایده‌دهندگان، تصویب‌کنندگان، شعبه و...) وفاداری مشتری می‌شود. مشارکت‌کننده (P9) در زمینه پیامدهای محصول موفق اشاره می‌کند که: "محصول خوب علاوه بر منافع مادی و سهم بازار؛ تعلق سازمانی کارکنان را بالا می‌برد و همکاران احساس غرور می‌کنند. همچنین امتیازاتی برای ارتقای شغلی به فرد پیشنهاددهنده ارائه می‌شود". محصول ناموفق باعث افزایش فشار روانی و جوّ تخریب ایده‌های جدید می‌شود. اگر یک خدمت جدیدی وارد بازار شود و پس از مدتی شکست بخورد و نتواند مشکلات بانک را حل کند محصول ناموفق نامیده می‌شود. محصول ناموفق باعث ایجاد فشار روانی و تحمیل هزینه می‌شود. مشارکت‌کننده (P8) در زمینه محصولات ناموفق می‌گوید: "روی گروه پیشنهاددهنده ایده و کسانی که آن را تصویب کرده‌اند فشار روانی زیادی وارد می‌شود". مشارکت‌کننده (P4) در زمینه رشد صنعت بانکداری و تأثیری که روی افراد جامعه می‌گذارد، می‌گوید: "خدمات جدید روی نقدینگی کشور تأثیر دارند. اگر خدمات موفق باشند، اعتماد مردم به بانک بیشتر می‌شود و باعث افزایش سپرده‌گذاری آن‌ها می‌شود و در نهایت باعث رشد صنعت بانکداری و صنعت و تولید می‌شود". در جدول ۹ نتایج کدگذاری باز پیامدهای توسعه خدمت جدید ارائه شده است.

جدول ۹. کدگذاری باز پیامدها

ویژگی‌ها	دامنه	مقوله فرعی	کد نهایی	شناسه‌ها
جهت پیامد	مثبت- منفی	موفق	افزایش سهم بازار	P1, P2, P3, P5, P7, P8, P10
سطح پیامد	بانک- نظام بانکی		منافع مالی	P1, P2, P4, P5, P6, P8
		ناموفق	وفاداری مشتری	P3, P5, P7, P8
			فشار روانی	P1, P2, P3, P4, P8
		نظام بانکی	هزینه مالی	P1, P2, P3, P4, P5
جنس پیامد	مالی- بازار		رشد صنعت بانکداری	P1, P2, P4, P5, P6, P9, P10
			افزایش رضایت مشتریان	P2, P3, P4, P6, P7, P8, P10

منبع: پژوهشگران، ۱۳۹۲

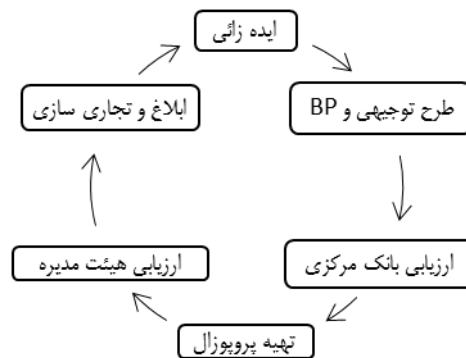
شرایط زمینه‌ای: عوامل برون‌زایی که تحت کنترل بانک نیستند ولی روی پدیده اصلی تأثیر دارند، شرایط زمینه‌ای هستند. بانک باید محیط بیرونی خود را به‌خوبی بشناسد و آمیزه بازاریابی متناسب با آن را ارائه دهد. در بعد شرایط زمینه‌ای اکثر مشارکت‌کنندگان به سیاست‌های دولت و بانک مرکزی، فضای رقابت بین بانک‌ها و محدودیت‌های فناوری؛ توجه داشتند. مشارکت‌کننده (P7) مشکلات فناوری را بدین‌صورت بیان می‌کند: "... هم‌اکنون در بانک‌های خارجی طرحی به نام V.Pos ارائه شده است که مربوط به خرید موبایلی از طریق فناوری سیم‌کارت است. از آن جا که ایران در این زمینه دارای محدودیت است؛ ما نمی‌توانیم این ایده را در ایران اجرا کنیم". مشارکت‌کننده (P6) درباره قوانین بانک مرکزی و دولت اشاره داشت که: "بانک‌ها همیشه در چهارچوب قوانین بانک مرکزی کار می‌کنند و همه موظفند به قوانین آن احترام بگذارند. مثلاً برای پرداخت فروشگاهی ابتدا هر بانک برای خود نظامی داشت و بر اساس توانمندی‌های خودش گزینه‌های جدیدی به آن اضافه می‌کرد. ولی پس از مدتی بانک مرکزی دستور داد که همه بانک‌ها باید از سیستم شاپرک استفاده کنند". مشارکت‌کننده (P5) در زمینه شرایط سیاسی و اقتصادی می‌گوید: "در زمینه تحریم‌ها، ما نمی‌توانیم در این مورد اثر بگذاریم. تنها می‌توانیم به دور زدن تحریم‌ها دلخوش باشیم..." در جدول ۱۰ کدگذاری باز مربوط به شرایط زمینه‌ای ارائه شده است.

جدول ۱۰. کدگذاری باز شرایط زمینهای

شناسه‌ها	کد نهایی	دامنه	ویژگی‌ها
P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9	سیاست‌های دولت و بانک مرکزی	ساختاری - استثناء	نوع کنترل توسط بانک مرکزی
P1, P3, P5, P6, P7, P8, P10	فضای رقابت بین بانک‌ها	کم - زیاد	شدت کنترل توسط بانک مرکزی
P1, P2, P8, P9	محدودیت‌های فناوریانه	بزرگ - کوچک	اندازه رقبا
P1, P8	شرایط فرهنگی جامعه	رهبر بازار - پیرو بازار	شرایط بانک در محیط
		داخلی - خارجی	نوع محدودیت فناوریانه
P1, P2, P4, P5, P6	شرایط سیاسی و اقتصادی جامعه	خصوصی - دولتی - مؤسسات مالی و اعتباری کوچک	نوع بانک
		داخلی - خارجی	جهت شرایط اقتصادی
		کم - زیاد	شدت تمایل به نوآوری

منبع: پژوهشگران، ۱۳۹۲

کدگذاری محوری و گزینشی. در این جا مقوله‌های جدا از هم در چهارچوبی معنادار کنار یکدیگر قرار خواهند گرفت و روابط میان آن‌ها به‌ویژه رابطه مقوله محوری با سایر مقوله‌ها، مشخص خواهند شد. در ابتدا فرآیند توسعه خدمت جدید در نظام بانکی ارائه و سپس الگوی پارادایمی نمایش داده می‌شود. بر اساس تحلیل محتوا و کدگذاری مصاحبه‌ها فرآیند شش مرحله‌ای توسعه خدمات جدید در قالب نگاره زیر شناسایی شد.



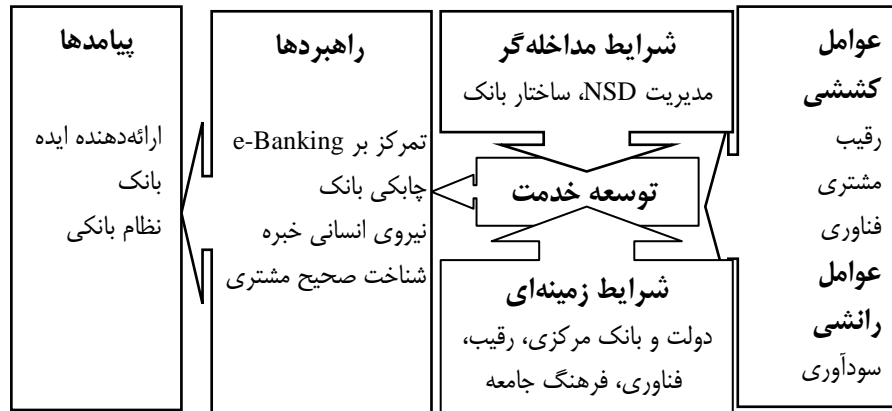
شکل ۱. فرآیند توسعه خدمات جدید در بانک

کدگذاری گزینشی به معنای یکپارچه کردن و پالایش نظریه است که از طریق کشف مقوله مرکزی امکان‌پذیر است. مقوله مرکزی نمایانگر مضمون اصلی پژوهش است. با در نظر

گرفتن مفهوم این تعریف عنوان "توسعه خدمت جدید: ارائه ساختاری مکتوب برای نظام بانکی" برای کدگذاری گزینشی مناسب یافت شد؛ زیرا بازنمایی خوبی از کل پژوهش برای خواننده فراهم می‌کند. آنچه که در فرآیند توسعه خدمت جدید در نظام بانکی مورد توجه است، فرآیند ایده یابی بانک‌هاست. ایده‌ها یا از درون و یا از بیرون بانک می‌آیند. ایده‌های درونی معمولاً توسط نظام پیشنهادها همکاران و رؤیسان شعب و یا از طریق مشکلاتی که خدمات بانک دارند و مشتریان آن‌ها را به اطلاع بانک می‌رساند؛ کشف می‌شوند. اما ایده‌های بیرونی از معمولاً از طریق اداره پژوهش‌های بازار، اداره پژوهش و توسعه و یا بررسی‌های رقبا و نیازمندی‌های مشتریان به اطلاع بانک خواهند رسید. البته باید توجه داشت که این ایده‌های اولیه همگی باید در راستای سیاست‌های بانک باشند و آن را در رسیدن به هدف اصلی (فروش)، کمک کنند. اگر ایده‌ها با راهبردهای اصلی سازمان و نیازهای مشتریان هماهنگ و همسو نباشند ممکن است آن ایده با شکست مواجه شود و هزینه‌های مالی و غیرمالی (فشار روانی روی ایده‌دهندگان، از بین رفتن وجهه و اعتبار بانک نزد کارکنان و سایر رقبا و جامعه) زیادی را بر بانک تحمیل نماید. در فرآیند ایده‌زایی، ایده‌ها دارای سازمانی برای ثبت نبودند و کسی نمی‌داند که ایده‌ها توسط چه کسانی ثبت شده‌اند. این امر به این دلیل است که همه بانک‌ها تحت نظر بانک مرکزی هستند و بانک مرکزی هرگاه ایده خوبی از طریق یک بانک دریافت کند، به دلایل نامعلومی آن ایده را به سایر بانک‌ها هم ابلاغ خواهد کرد و شرایط رقابت را بسیار مشکل خواهد ساخت. این امر باعث می‌شود تا بانک‌ها کمتر به فکر ایده‌زایی و رهبر بودن پیش بروند و بیشتر بانک‌ها با توجه به هزینه بالای رهبر بازار بودن، سعی خواهد داشت تا از سیاست تقلید که هزینه وقت کمتری بر بانک تحمیل می‌کند؛ استفاده نمایند. فرآیند توسعه خدمت جدید در بانک‌ها، دارای یک ساختار مدون و نظام‌مند نبود و هر بانک؛ بنا بر قدرت و اختیاراتی که خود داشت و یا از بانک مرکزی آن را دریافت کرده بود؛ این فرآیند را به انجام خواهد رساند.

در فرآیند توسعه خدمات جدید سه نوع محیط را باید مدنظر قرار داد. محیط نوع اول، محیط رقابت است که ایده‌ها از آن جا شکل خواهند گرفت. محیط دوم، بانک مرکزی به عنوان نهاد مرجع در صنعت بانکداری است. در فرآیند توسعه خدمت جدید، بانک‌ها پس از آن که طرح توجیهی و برنامه کسب‌وکار خود را تهیه کردند، باید آن را برای بررسی قانونی و اسلامی به بانک مرکزی ارسال کنند و اگر بانک مرکزی ایده آن‌ها را از منظر قانونی و اسلامی تایید کرد می‌توانند به ادامه مسیر مطمئن باشند. محیط سوم، محیط داخلی بانک شامل: کارکنان، مدیران و همه عوامل انسانی درگیر در فرآیند است. همان‌طور که مشاهده شد، بیشتر فرآیند توسعه خدمت جدید در داخل بانک اتفاق می‌افتد و لازمه اجرای درست این فرآیند، این است

که ایده‌های جدید با راهبردها و اهداف بانک همسو باشند و از طریق مدیریت صحیح فرآیند می‌توان به خدمات جدید موثر و اثربخش دست یافت.



نمودار ۲. الگوی کدگذاری محوری توسعه خدمت جدید (پژوهشگران، ۱۳۹۲)

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

الگوی نهایی از طریق نظریه داده بنیاد، ارائه و نشان داده شد که فرآیند توسعه خدمت جدید شامل ۱. ایده‌زایی؛ ۲. تهیه طرح توجیهی و برنامه کسب‌وکار؛ ۳. ارسال به بانک مرکزی و بررسی قانونی و اسلامی؛ ۴. برگشت به بانک و تهیه پروپوزال؛ ۵. ارسال به هیئت‌مدیره، تصویب و درنهایت؛ ۶. ابلاغ و تجاری‌سازی؛ است. شرایط علی شامل عوامل کششی؛ محیط رقابت، نیاز مشتریان و ظهور فناوری جدید و عوامل رانشی شامل: سوددهی بانک، قابلیت‌های داخلی بانک و برندینگ بانک است. مدیریت صحیح فرآیند و ساختار بانک، عوامل مداخله‌گر تعیین شدند. سیاست‌های دولت و بانک مرکزی، فضای رقابت بین بانک‌ها، محدودیت‌های فناورانه و شرایط فرهنگی سیاسی و اقتصادی جامعه به‌عنوان شرایط زمینه‌ای شناسایی شدند. تمرکز بر بانکداری الکترونیک، چابکی سازمان، نیروی انسانی خبره، شناسایی صحیح مشتریان و طراحی ساختاری مدون برای توسعه خدمات جدید به‌عنوان راهبردها شناخته شدند. همچنین فرآیند شامل پیامدهایی برای محصولات موفق (افزایش سهم بازار، منافع مالی وفاداری مشتری)، ناموفق (فشار روانی و هزینه مالی) و نظام بانکی (رشد صنعت بانکداری و رضایت‌مندی مشتریان از بانک) است.

راهبردهایی که برای رسیدن به توسعه خدمت جدید موفق در این پژوهش به آن‌ها اشاره شد؛ شامل تمرکز بر بانکداری الکترونیک، چابک بودن سازمان، شناسایی صحیح مشتریان، استفاده از نیروی انسانی خبره و طراحی ساختاری مدون برای توسعه خدمات جدید است.

پژوهش پاست و فارست یافته‌های این پژوهش را تأیید می‌کند (پاست و فارست، ۲۰۱۱). آن‌ها عواملی را برای موفقیت در توسعه خدمت جدید شناسایی کردند که مهم‌ترین و اثرگذارترین آن؛ همکاری کارکنان و مشتریان و استفاده از کارکنان متخصص برای اجرای فرآیند توسعه خدمت جدید است. همان‌طور که در این پژوهش اشاره شد؛ شناسایی صحیح مشتریان و تجزیه و تحلیل نیازهای آن‌ها عوامل بسیار کلیدی در موفقیت توسعه خدمات جدید است. نیازی مشتری به‌عنوان یک عامل کششی مهم برای حرکت به سمت نوآوری شناسایی گردید. السن و سالیس نقش قابل توجه مشتری در فرآیند توسعه خدمت جدید را آشکار ساختند (السن و سالیس، ۲۰۰۶). آن‌ها اشاره داشتند که توجه به مشتری باعث می‌شود، شرکت‌ها پیوسته به دنبال راه‌هایی برای نوآوری باشند و برای این کار باید محیط را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند. این موضوع، یافته‌های پژوهش حاضر مبنی بر شرایط علی موثر بر توسعه خدمت جدید را تأیید می‌کند. برای موفقیت در توسعه خدمات جدید، باید فرآیند به‌خوبی مدیریت شود و کنترل صحیح محیط داخلی سازمان؛ سرعت رسیدن بانک به اهداف را افزایش خواهد داد.

همان‌طور که از پژوهش‌های ادواردسون و همکاران (۲۰۱۲)، بوکیز (۲۰۱۳)، لندکوئیست (۲۰۰۴)، آتاناسوپولو یان (۲۰۰۳)، اسمیت (۲۰۰۵)، جین و همکاران (۲۰۱۲)؛ آشکار است، پژوهش‌های مربوطه در حال حاضر بیشتر روی رابطه عامل انسانی (مشتری و کارکنان) بر روی توسعه خدمت جدید تأکید دارند و از آن‌جا که انسان دارای پیچیدگی‌های شناختی فراوان است، تمرکز پژوهشگران در این حوزه جلب شده است. نتایج این پژوهش‌ها، یافته‌های پژوهش مبنی بر شناسایی صحیح نیازهای مشتری، ایده‌زایی کارکنان، فرآیند کارمندیابی مناسب، تمرکز روی مشتریان هدف و استفاده از نیروی انسانی خبره را مورد حمایت قرار می‌دهند. در مطالعه حاضر، پژوهشگران علاوه بر تأکید روی فرآیند توسعه خدمت جدید (در نظام بانکی)، عوامل دیگری همچون شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، راهبردها و پیامدهای توسعه خدمت جدید را هم ارائه داده‌اند. این پژوهش از آنجا دارای اهمیت است که به فرآیند توسعه خدمت جدید با یک دیدگاه سیستمی تأکید و اجزای فرآیند شناسایی و ارائه شده‌اند. بر اساس یافته‌های پژوهش به بانک‌ها توصیه می‌شود تا قابلیت‌های فناوری اطلاعات بانک خود را برای شناسایی قابلیت‌های ارائه خدمت جدید مورد ارزیابی و حسابرسی قرار دهند. ارتقاء جایگاه ساختاری توسعه خدمات جدید در بانک از طریق افزایش قدرت و اختیار تصمیم‌گیری به بهبود فرآیند توسعه خدمات جدید کمک می‌کند. ارزیابی مستمر و عینی عملکرد بازار و مالی هر خدمت و طرح جدید باید به‌عنوان بخشی از طرح محصول جدید دیده شود. ارزیابی به‌روز، مستمر رقباتی داخلی و خارجی جهت کشف و الگوبرداری ایده محصولات جدید مورد نظر قرار بگیرد.

در این پژوهش دو محدودیت اصلی وجود داشت: فقدان پایگاه آماری برای سنجش میزان موفقیت بانک در توسعه و معرفی محصولات جدید و عدم تفکیک بانک‌ها. بر اساس یافته‌های پژوهش موضوعات زیر برای بررسی در مطالعات آینده پیشنهاد می‌شود: شناسایی الگوی توسعه خدمات جدید در سایر مؤسسات مالی و اعتباری و شناسایی الگو به تفکیک نوع بانک (نمودار ۱).

منابع

۱. استرواس، انسلم؛ کوربین، جولیت (۱۳۹۱). *مبانی پژوهش کیفی: فنون و مراحل تولید نظریه زمینه زاد*. ترجمه ابراهیم افشار، نشر نی، تهران.
۲. بنی اسدی، مجید (۱۳۸۹). "بررسی عوامل موثر بر توسعه خدمت جدید در صنعت بانکداری ایران". پایان نامه مقطع کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی تهران.
۳. جمشیدی، محمدتقی؛ صالحیان، ابوالفضل؛ افتخاری، جابر (۱۳۸۷). "بررسی و تبیین عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها در توسعه خدمات نوین". *مجموعه مقالات همایش نوآوری در خدمات بانکی*، صص ۲۷۰-۳۰۱.
۴. شیری، بهزاد (۱۳۸۸). "ارزیابی نقش بانک‌های خصوصی در رقابتی کردن صنعت بانکداری ایران در دوره ۸۷-۱۳۸۰". *فصلنامه برنامه و بودجه*، شماره ۱۰۹.
۵. میرغفوری، حبیب‌الله؛ شفیعی، میثم؛ ملکشاهی، فاطمه (۱۳۹۱). "رتبه‌بندی عوامل حیاتی موفقیت خدمات شهری در پروژه‌های توسعه خدمات جدید". *فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت/بهبود و تحول*، سال بیست و دوم، شماره ۶۸، صص ۸۵-۱۰۸.
6. Carbonell, P. Rodriguez-Escudero, A. & Pujari, D. (2012). Performance effects of involving lead users and close customers in new service development. *Journal of Services Marketing*, 26(7), 497-509.
7. Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Approach through Pualitative Analysis*. Sage Publications and Thousand Oaks.
8. Edvardsson, B. Meiren, T. Schafer, A. & Witell, I. (2012). Having a strategy for new service development – does it really matter?. *Journal of Service Management*, 24(1), 25-44.
9. Goulding, C. (2002). *Grounded Theory: A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers*. SAGE Publications, London.
10. Jin, D. Chai, K. & Tan, K. (2013). New service development maturity model. *Managing Service Puality*, 24(1), 86-116.
11. Johnson, S. menor, I. Roth, A. & chase, R. (2000). *A critical evaluation of the new service development Process: integrating service innovation and service design. new service development creating memorable exPeriences*. Sage Publications, thousand oaks, CA.
12. LimPibuntern, T. & Johri, L. (2009). ComPlementary role of organizational learning caPability in new service development (NSD) Process. *The Learning Organization*, 16(4) 326-348.
13. Marvasti, A.B. (2004). *Pualitative Research in Sociology*. London: Sage Publications.
14. Matthing, J. Sande'n, B. & Edvardsson, B. (2004). New service development: learning from and with customers. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 479-498.

15. Olsen, N. & Sallis, J. (2005). Market scanning for new service development. *EuroPeAn Journal of Marketing*, 40(5/6), PP. 466-484.
16. PaPastathoPoulou, P. George A. & Kostis I. (2001). The initial stage of new service development: A case study from the Greek banking sector. *Journal of Financial service Marketing*, 6(2), 161-147.
17. Posselt, T. & Förstl, K. (2012). *Success Factors in New Service Development: a Literature Review. Fraunhofer Center for APPLIED Research on SuPPly Chain Services, Germany.*
18. Sigala, M. (2011). Social networks and customer involvement in new service development (NSD). *International Journal of ContemPorary HosPitality management*, 24(7), 966-990.
19. Storey, C. & Hughes, M. (2011). The relative impact of culture, strategic orientation and capability on new service development Performance. *EuroPeAn Journal of Marketing*, 47(5/6), 833-856.
20. Stevens, E. & Dimitriadis, S. (2004). Managing the new service development Process: towards a systemic model. *EuroPeAn Journal of Marketing*, 39(1/2), 2005, 175-198.
21. Wen-Hsien, T. Wei, H. & Thomas W. (2011). New financial service development for banks in Taiwan based on customer needs and expectations. *The Service Industries Journal*, 31(2), 215-236.
22. Willig, C. (2008). *Introducing Pualitative Research Methods in Psychology (Second Edition)*, Maidenhead: McGare Hill/OPen University Press.