




## *A Customer Experience-driven Business Model Innovation Model in Electronic Payments Industry (Case Study: Behpardakht Mellat Company)*

Parinaz Sharifi<sup>1</sup> , Abbasali Rastgar<sup>2\*</sup> , Mohsen Shafiei Nikabadi<sup>3</sup> 

### *Extended Abstract*

**Objectives:** Business model innovation is critical to a company's ability to achieve long-term growth and sustainability, as it enhances the value of products or services and delivers them more effectively to customers. However, the existing literature lacks customer-based frameworks for business model innovation. The purpose of the present study is to design a business model innovation framework based on customer experience in electronic payments, using the grounded theory approach in Behpardakht Mellat Company.

**Methods:** This Study is qualitative in nature and follows a grounded theory approach, ultimately leading to the creation of a paradigmatic model. Data were collected through semi-structured interviews. The statistical population included experts active in innovation, business planning, product development, new service development management, and VIP members of the customer club at Behpardakht Mellat Company. Participants were selected using purposive sampling. Each interview lasted approximately 50 minutes, and data saturation was achieved at the 12th interview. Data were analyzed using MAXQDA 2020 software and coded in three stages: open, axial, and selective coding. The validity of the results was confirmed through expert evaluation and iterative feedback. Reliability was established based on expert review and replication of the research process. The extracted codes represented narratives, concepts, and categories, from which the business model innovation framework based on customer experience was developed. Finally, the validity of the model was confirmed through theoretical examination and specialized evaluative criteria.

1. Department of Management, Faculty of Economics, Management and Administrative sciences, Semnan University, Semnan, Iran.

2. Department of Management, Faculty of Economics, Management and Administrative sciences, Semnan University, Semnan, Iran.

**Corresponding Author, Email: [a\\_rastgar@semnan.ac.ir](mailto:a_rastgar@semnan.ac.ir)**

3. Department of Management, Faculty of Economics, Management and Administrative sciences, Semnan University, Semnan, Iran



## Original Article

**Findings:** The resulting paradigmatic model was formed around the central phenomenon of business model innovation based on customer experience, influenced by causal conditions (internal and external infrastructures), contextual conditions (technological, banking, and legal environments), and intervening variables (internal and external factors). Action and reaction strategies included designing incentive-based products and services, enhancing customer security, developing a deep understanding of customers, creating unique experiences, and establishing continuous research and development activities. The consequences were identified at two levels: customer-level outcomes (such as improved satisfaction, loyalty, and personalized experience profiles) and business-level outcomes (such as competitive differentiation, increased market share, cost reduction, and revenue growth).

**Conclusion:** The findings indicate that customer experience-based business model innovation through strategies such as incentive service design, enhanced security, customer insight, unique experience creation, and ongoing R&D can drive both customer and business-level benefits. Specifically, it leads to greater customer satisfaction, loyalty, and engagement, while also promoting competitive advantage, market expansion, cost efficiency, and revenue growth, particularly in the electronic payments sector. It is recommended that Behpardakht Mellat implement this framework to systematically align innovation initiatives with customer experience goals. Furthermore, company managers should strengthen digital leadership in experience-based innovation and strategically recruit skilled professionals in the field of customer experience.

**Keywords:** Electronic Payments, Customer Experience, Business Model Innovation

### Consideration

**Funding:** This research received no specific funding support.

**Author's contribution:** All authors contributed equally to this study.

**Conflict of interest:** The authors declare no conflict of interest.

**How to Cite:** Sharifi, P., & Rastgar, A. (2025). A Customer Experience-driven Business Model Innovation Model in Electronic Payments Industry (Case Study: Behpardakht Mellat Company). *Journal of Business Management Perspective*, 24(61), 22-45. (In Persian).

<https://doi.org/10.48308/jbmp.2025.237655.1650>





نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی

شاپا الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵، شاپا چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱

<https://jbmp.sbu.ac.ir/?lang=fa>



تاریخ دریافت: ۰۲ دی ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۲۴ تیر ۱۴۰۴

نوع مقاله: پژوهشی

## طراحی الگوی نوآوری مدل کسب‌وکار مبتنی بر تجربه مشتری در صنعت پرداخت‌های الکترونیک (مورد مطالعه: شرکت به پرداخت ملت)

پری‌ناز شریفی<sup>۱</sup>، عباسعلی رستگار<sup>۲</sup>، محسن شفیعی نیکابادی<sup>۳</sup>

### چکیده گسترده:

**اهداف:** نوآوری مدل کسب و کار، برای توانایی یک شرکت جهت دستیابی به رشد و دوام بلندمدت حیاتی است، چرا که به بهبود ارزش محصولات یا خدمات و یا ارائه این پیشنهادات به مشتریان کمک می‌کند. با این حال، ادبیات موجود، فاقد چارچوب مبتنی بر مشتری برای نوآوری در مدل کسب و کار است. هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی نوآوری مدل کسب‌وکار مبتنی بر تجربه مشتری در صنعت پرداخت‌های الکترونیک با استفاده از رویکرد نظریه داده بنیاد است.

**روش پژوهش:** روش پژوهش کیفی و رویکرد نظریه داده بنیاد است و منجر به ایجاد یک الگوی پارادایمی شده است. ابزارگردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختاریافته است. جامعه آماری شامل خبرگان فعال در حوزه نوآوری، برنامه‌ریزی کسب‌وکار، توسعه کسب‌وکار و محصول، مدیریت توسعه خدمات نوین و اعضای ویژه باشگاه مشتریان در شرکت «به‌پرداخت ملت» تهران بودند. اعضای نمونه از طریق نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. هر مصاحبه تقریباً ۵۰ دقیقه طول کشید و در ۱۲ آیین مصاحبه به اشباع داده رسیده است. داده‌ها با نرم‌افزار مکس کیودا نسخه ۲۰۲۰ تحلیل و در سه مرحله باز، محوری و انتخابی کدگذاری شد. روایی یافته‌ها از طریق ارزیابی خبرگان و بازخورد مکرر تأیید شد. پایایی براساس بررسی خبرگان و تکرار فرایند پژوهش تعیین شد. کدهای استخراج شده بیانگر روایت‌ها، مفاهیم و مقوله‌های پژوهش بودند که از درون آن الگوی نوآوری مدل کسب‌وکار مبتنی بر تجربه مشتری استخراج شد. در نهایت اعتبار مدل از طریق بررسی نظری و معیارهای ارزیابی تأیید شد.

۱. گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

۲. گروه مدیریت بازرگانی دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

نویسنده مسئول ایمیل: [a\\_rastgar@semnan.ac.ir](mailto:a_rastgar@semnan.ac.ir)

۳. گروه مدیریت صنعتی دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، ایران.



## نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی

شاپا الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵، شاپا چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱

<https://jbmp.sbu.ac.ir/?lang=fa>



نوع مقاله: پژوهشی

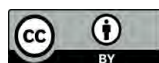
**یافته‌ها: یافته‌ها:** الگوی پارادایمی حاصل براساس پدیده محوری نوآوری در مدل کسب و کار مبتنی بر تجربه مشتری متأثر از شرایط علی (زیرساخت‌های داخلی و خارجی)، شرایط زمینه‌ای (محیط‌های فناوری، بانکی و قانونی) و متغیرهای مداخله‌گر (عوامل داخلی و خروجی) شکل گرفت. راهبردهای کنش و واکنش شامل طراحی محصولات و خدمات مبتنی بر انگیزه، افزایش امنیت مشتری، توسعه درک عمیق از مشتریان، ایجاد تجربیات منحصر به فرد و ایجاد فعالیت‌های تحقیق و توسعه بود. پیامدها در دو سطح مشتری (مانند بهبود رضایت، وفاداری و پروفایل‌های تجربه شخصی‌سازی شده) و سطح کسب و کار (مانند تمایز رقابتی، افزایش سهم بازار، کاهش هزینه و رشد درآمد) شناسایی شدند.

**نتیجه‌گیری:** یافته‌ها نشان می‌دهد که نوآوری در مدل کسب و کار مبتنی بر تجربه مشتری از طریق استراتژی‌هایی همانند ارائه خدمات و محصولات تشویقی، افزایش امنیت مشتریان، درک عمیق از مشتری، طراحی تجربه منحصربفرد و تعریف فعالیت‌های تحقیق و توسعه مداوم می‌تواند مزایایی هم در سطح مشتری و هم در سطح کسب و کار ایجاد کند. به طور خاص، این امر منجر به افزایش رضایت و وفاداری مشتری و تعامل بیشتر با وی می‌شود. در عین حال، مزیت رقابتی، توسعه بازار، بهره‌وری هزینه و رشد درآمد را نیز در حوزه پرداخت‌های الکترونیکی ارتقا می‌دهد. پیشنهاد می‌شود که شرکت «به‌پرداخت ملت» این چارچوب را برای همسوسازی نظام‌مند ابتکارات نوآوری با اهداف تجربه مشتری اجرا کند. بعلاوه، مدیران شرکت باید رهبری دیجیتال را در نوآوری مبتنی بر تجربه تقویت کنند و به طور استراتژی متخصصان ماهر را در زمینه تجربه مشتری استخدام کنند.

**کلیدواژه‌ها:** صنعت پرداخت‌های الکترونیک، تجربه مشتری، نوآوری مدل کسب و کار.

**استناددهی:** شریفی، پری‌ناز، رستگار، عباسعلی و شفیع‌نیکابادی، محسن. (۱۴۰۴). طراحی الگوی نوآوری مدل کسب و کار مبتنی بر تجربه مشتری در صنعت پرداخت‌های الکترونیک (مورد مطالعه: شرکت به‌پرداخت ملت). *چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، ۲۴(۶۱)، ۴۵-۲۲.

<https://doi.org/10.48308/jbmp.2025.237655.1650>



## مقدمه

نوآوری مدل کسب‌وکار، برای توانایی یک شرکت جهت دستیابی به رشد و دوام بلندمدت حیاتی است چرا که به بهبود ارزش محصولات یا خدمات و/یا ارائه این پیشنهادات به مشتریان کمک می‌کند. با این حال، ادبیات موجود تا به امروز فاقد چارچوب‌های نوآوری مدل کسب‌وکار مبتنی بر مشتری هستند (Keiningham et al, 2017): Senathirajah, 2024). به گفته پیتر دراگر (۲۰۰۱) «کسب‌وکارها باید بتوانند نوآوری کنند وگرنه رقبایشان آن‌ها را منسوخ خواهند کرد». اغلب مدیران و محققان تلاش‌های نوآوری خود را بر نوآوری مستمر محصولات و خدمات برای دستیابی به رشد و دوام بلندمدت متمرکز نموده‌اند (Sood & Kumar V, 2017).

در رابطه با شکاف دانش تجربی موضوع مورد بررسی، شرکت‌ها باید به طور فعال در محصولات و خدمات خود نوآوری کنند تا مرتبط باقی بمانند. سطح رقابت افزایش یافته به طور فزاینده‌ای شرکت‌ها را ملزم می‌کند تا مدل‌های کسب‌وکار خود را برای مقابله با شرایط بازار بسیار پویا تنظیم نمایند. پرداختن به این نگرانی‌ها مستلزم نوعی متفاوت و در عین حال ضروری از نوآوری است که نوآوری مدل کسب‌وکار نام دارد (Wirtz, & Daiser, 2017). هدف نهایی نوآوری مدل کسب‌وکار افزایش درآمد از طریق بهبود ارزش محصولات یا خدمات و یا ارائه این پیشنهادات به مشتریان است. به این ترتیب، موفقیت نوآوری مدل کسب‌وکار اغلب به ارزیابی مشتریان از تجربه ناشی از این تلاش بستگی دارد. با وجود ارتباط متقابل بین نوآوری مدل کسب‌وکار و تجربه مشتری، چارچوب‌های نوآوری مدل کسب‌وکار مبتنی بر مشتری در ادبیات دانشگاهی کمتر مشاهده شده است (Botti & Baldi, 2025; Keiningham et al, 2017; Wirtz, & Daiser, 2017).

از منظر تئوریک نیز، بسیاری از تحقیقات تا به امروز در مورد تجربه مشتری و نوآوری بر روی این موضوع متمرکز شده‌اند که چگونه تجسم مجدد تجربه مشتری می‌تواند باعث ایجاد محصولات یا خدمات جدید شود. واضح است که شناسایی محصولات و خدمات جدید بالقوه ضروری است، اما بدون یک چارچوب قوی برای تطبیق نیازهای مشتری با مدل کسب‌وکار، بهینه‌سازی ارزش پیشنهادی سازمان و سیستم تحویل برای خدمات جدید مبتنی بر تجربه مشتری مغفول باقی خواهد ماند (Edvardsson et al, 2018).

از منظر دانش کاربردی، ورودی‌های جدید با یک مدل کسب‌وکار جذاب وارد بازار می‌شوند، در حالی که شرکت‌های مستقر در بازار هنوز بر مدل کسب‌وکار موجود تکیه می‌کنند، بازار و مشتریان تغییر می‌کنند، این شرکت‌ها نیاز به توسعه قابلیت‌های جدید و نوآوری مدل کسب‌وکار خود دارند. مدل کسب‌وکار بیانگر «محتوا، ساختار و شیوه حاکمیت بر تراکنش‌هایی است که با هدف خلق ارزش از طریق بهره‌برداری از فرصت‌های کسب‌وکار طراحی می‌شوند». این مفهوم در ادامه به عنوان «سامانه‌ای از فعالیت‌های وابسته به یکدیگر که از مرزهای سازمان فراتر می‌رود و آن را به محیط بیرونی متصل می‌کند» توسعه یافت (Zott & Amit, 2017). ساختار شامل چارچوب سازمانی و روابط بین اجزای مختلف مدل کسب‌وکار است. این شامل نحوه تخصیص منابع، نحوه سازماندهی فرآیندها و نحوه تعامل عملکردهای مختلف برای ارائه ارزش است (Bucherer, 2010). محتوا نیز به عناصر خاصی مانند پیشنهاد ارزش، بخش‌های مشتری، جریان‌های درآمد و ساختار هزینه اشاره دارد که مدل کسب‌وکار را تشکیل می‌دهند و تعیین می‌کند که کسب‌وکار چه چیزی ارائه می‌دهد و چگونه برای مشتریان ارزش ایجاد می‌کند (Euchner, 2016). معماری نیز شامل طراحی و پیکرندی مدل کسب‌وکار است و بر نحوه ادغام و هم‌راستایی اجزای مختلف برای حمایت از استراتژی کلی تمرکز دارد. این بر جریان ارزش در کسب‌وکار و نحوه همکاری عناصر مختلف برای دستیابی به مزیت رقابتی تأکید می‌کند (Gronum, 2016).

2016). این عناصر به طور مشترک به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا مدل‌های کسب‌وکار خود را نوآوری کرده و به شرایط متغیر بازار و نیازهای مصرف‌کنندگان سازگار شوند. ادبیات مطرح نموده است که انتظار می‌رود که نوآوری مدل کسب‌وکار بر تجربه مشتری تأثیر بگذارد. به طور مشابه، تلاش برای تمایز قابل توجه تجربه مشتری اغلب نیاز به تغییر در مدل کسب‌وکار دارد. با وجود این ارتباط متقابل، هیچ چارچوب رسمی برای همسویی این حوزه‌ها در ادبیات علمی یا مدیریتی وجود ندارد (Keiningham et al, 2020).

از سوی دیگر، همزمان با بروز همه‌گیری کووید ۱۹ چشم‌انداز بازار پرداخت‌ها در کشورها تغییر یافت و بانک‌های مختلف در حال تطبیق مدل‌های عملیاتی و محصولات خود هستند تا به کاهش موانع بانکداری و پرداخت‌های تلفن همراه کمک کنند و افراد بیشتری را وارد اقتصاد بدون پول نقد کنند. فراتر از نگرانی‌ها برای تأمین سلامت و ایمنی شهروندان، تمرکز اصلی برای دولت‌ها در دنیا در حال حاضر یافتن راهی برای بازگشت به رشد و بازگرداندن مشاغل و درآمد در پی بحران است. صنعت پرداخت نقش کلیدی در این تلاش دارد (De Girancourt, 2020). همچنین می‌توان گفت که در عصر دیجیتال، توسعه نوآوری مدل کسب‌وکار بر تجربه مشتری تکیه دارد، زیرا مشتری می‌تولند از طریق فناوری دیجیتال در هر مکان و هر زمان متصل شود (Wasono et al, 2018).

از آنجایی که نوآوری‌هایی مانند ابر داده‌ها<sup>۱</sup> و یادگیری ماشینی باعث ایجاد تغییرات پایدار در تعامل بین شرکت‌ها و مشتریان شده است. اتصال متقابل و اتوماسیون تصمیم‌گیری مستقل سیستم‌های فنی را تحت عنوان «اینترنت اشیاء» امکان‌پذیر می‌کند (Tussyadiah, 2020). این «انقلاب صنعتی چهارم» پیامدهای جدیدی برای بازاریابی و به ویژه برای مدیریت تجربه مشتری دارد که تا حدی قابل پیش‌بینی نیست. برای شرکت‌ها، این نوآوری‌ها و تحولات به این معناست که باید با تغییر مدل کسب‌وکار خود، با تغییرات محیطی سازگار شوند. با انجام این کار، آن‌ها می‌توانند به خلق ارزش مشترک با مشتریان ادامه دهند و در نتیجه به وجود خود نیز ادامه دهند (Rozumowski et al, 2020). پیترو دراکر، تأکید می‌کند که در دنیای رقابتی امروز، صرفاً نوآوری در محصولات و خدمات دیگر کافی نیست. شرکت‌ها باید فراتر رفته و مدل‌های کسب‌وکار خود را نیز نوآوری کنند. این نوآوری به خصوص باید بر تجربه مشتری متمرکز باشد، به عبارت دیگر، کسب‌وکارها نه تنها باید به این فکر کنند که «چه چیزی را ارائه می‌دهند؟»، بلکه باید به این هم بیندیشند که «چگونه آن را به گونه‌ای ارائه دهند که بهترین تجربه را برای مشتری رقم بزند؟» (Keiningham et al, 2020).

تجربه مشتری باید نقش کلیدی در توسعه نوآوری مدل کسب‌وکار در هدایت عملکرد تحول‌آفرین داشته باشد (Bawono, M., & Mihardjo, 2020). تجربه مشتری از تعاملات بین یک شرکت و مشتری آن که از طریق ضمیر خودآگاه و ناخودآگاه مشتری درک می‌شود، پدید می‌آید. این فقط در مورد «چه چیزی» نیست، بلکه در مورد «چگونگی» نیز هست؛ بنابراین، تجربه مشتری باید نقش اصلی را در نوآوری مدل کسب‌وکار ایفا کند (Laukkanen, Seppänen, 2015). علاوه بر ارزش پیشنهادی مشتری، تجربه مشتری را می‌توان به عنوان یک عنصر مهم و غیرقابل تقلید از مزیت رقابتی یک شرکت در نظر گرفت. پیوند دادن نقشه تجربه مشتری با یک مدل کسب‌وکار، شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا بر روی بخش‌های کلیدی مدل کسب‌وکار خود (مانند استراتژی‌ها، فرآیندها، حتی مشاغل کارکنان) برای هر مرحله از نقشه تجربه مشتری تمرکز کنند. بنابراین، زمانی که ارتباط بین تجربه مشتری و مدل کسب‌وکار به درستی اجرا شود، تجربه مشتری ممکن است منبع جدیدی از مزیت رقابتی باشد (Laukkanen, Seppänen, 2015).

<sup>۱</sup>. big data

نوآوری مدل کسب‌وکار در پرداخت‌های الکترونیکی بر بهبود تعاملات و رضایت کاربران از طریق راه‌حل‌های نوآورانه پرداخت تمرکز دارد. نوآوری‌ها در پرداخت‌های الکترونیکی، مانند پرداخت‌های موبایلی و سیستم‌های پرداخت آنی، به منظور بهبود راحتی، سرعت و امنیت برای کاربران طراحی شده‌اند. به عنوان مثال، سیستم‌های پرداخت آنی در آسیا مدل‌های کسب‌وکار را با امکان انجام تراکنش‌های آنی متحول کرده و تجربه مشتری محور را تقویت کرده‌اند (Pairman, 2021). همچنین، سیستم‌های پرداخت الکترونیکی موفق، تجربه کاربر را با توجه به عواملی مانند امنیت ادراک شده، سهولت استفاده و سازگاری با عادات موجود مصرف‌کنندگان اولویت می‌دهند. تحقیقات نشان می‌دهد که این عوامل تأثیر قابل توجهی بر پذیرش مصرف‌کنندگان از پلتفرم‌های پرداخت دیجیتال دارند (Tang, 2021).

بنابراین، هدف این پژوهش ارائه چارچوبی برای نوآوری مدل کسب‌وکار است که توسعه خدمات جدید مبتنی بر تجربه مشتری را تسهیل و بهینه می‌کند. این چارچوب ارزش‌های مشتری و نیازهای استراتژیک شرکت را همسو می‌کند. به این ترتیب، به مدیران این امکان را می‌دهد تا یک مدل کسب‌وکار بهینه را شناسایی و توسعه دهند، در حالی که تشخیص می‌دهند که همه خدمات بالقوه افزایش دهنده تجربه مشتری مناسب نیستند (حتی اگر چنین فرصتی برای شرکت‌های دیگر قابل اجرا باشد). از نظر روش‌شناسی نتایج این مطالعه می‌تواند برای ادبیات موجود نتایج نوینی را به همراه داشته باشد چرا که با استفاده از روش نظریه داده بنیاد در این مطالعه به ویژگی‌هایی همانند توجه به عمق و جزئیات (امکان بررسی عمیق پدیده و درک معانی و پویایی‌های بنیادی آن)، ماهیت اکتشافی پدیده مورد بررسی و همچنین حساسیت به زمینه به این دلیل که نظریه داده بنیاد زمینه خاصی را که داده‌ها در آن جمع‌آوری شده‌اند در نظر می‌گیرد، و این امر به حفظ ارتباط یافته‌ها با محیط مطالعه کمک می‌کند.

بر همین اساس، به پیرو مطالعات پیشین با استفاده از رویکرد نظریه داده بنیاد به طراحی و تدوین الگوی نوآوری مدل کسب‌وکار مبتنی بر تجربه مشتری در صنعت پرداخت‌های الکترونیک با استفاده از رویکرد نظریه داده بنیاد در شرکت به پرداخت ملت پرداخته می‌شود. بر همین اساس پرسش اصلی پژوهش عبارت است از: نوآوری مدل کسب‌وکار مبتنی بر تجربه مشتری در پرداخت‌های الکترونیک مطابق با رویکرد نظریه داده بنیاد، چگونه است؟ بدین منظور در این مطالعه ابتدا با ارائه زمینه‌ای از موضوع و ارائه مقدمه سؤال و هدف مقاله مطرح شده است. پس از آن، با مروری بر ادبیات موضوع به بررسی مبانی نظری پژوهش پرداخته شده است و در ادامه پیشینه پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است. در بخش روش‌شناسی پژوهش به معرفی روش پژوهش بکار گرفته شده پرداخته شده است. در ادامه یافته‌های مربوط به مطالعه گزارش شده‌اند. در بخش بعدی به بحث و نتیجه‌گیری پیرامون یافته‌ها پرداخته شده است و در نهایت مطالعه با ارائه پیشنهادهایی به پایان می‌رسد.

## مبانی و چارچوب نظری پژوهش

### نوآوری مدل کسب و کار

مدل‌های کسب‌وکار به‌عنوان ابزاری مهم برای شرکت‌ها برای «تجاری‌سازی ایده‌ها و فناوری‌های جدید» مطرح شده‌اند (Chesbrough, H., 2010). مدل‌های کسب و کار دو موضوع تصویب پیکربندی سازمان از یک فرصت خاص و همچنین تصویر منسجم و یکپارچه‌ای از یک شرکت و نحوه ایجاد درآمد و سود را ارائه می‌دهند (Yunus et al, 2010). در حالی که مدل‌های کسب‌وکار به طور سنتی با ایجاد و جذب ارزش در سطح شرکت

سروکار دارند، نوآوری مدل کسب‌وکار سؤالات دیگری را در مورد تازگی در پیشنهاد ارزش مشتری و در مورد چارچوب‌بندی مجدد منطقی و پیکربندی مجدد ساختاری شرکت‌ها مطرح می‌کند. توجه دانشگاهی به نوآوری مدل کسب‌وکار نیز در سال‌های اخیر به شدت افزایش یافته است (Schneider and Spieth, 2013). نوآوری در مدل کسب‌وکار را می‌توان به عنوان «کشف یک مدل کسب‌وکار اساساً متفاوت در یک کسب‌وکار موجود»، یا به عنوان «جستجو برای منطق کسب‌وکار جدید شرکت و راه‌های جدید برای ایجاد و تسخیر ارزش برای ذینفعان آن» تعریف نمود (Casadesus-Masanell and Zhu, 2013). در واقع مدل کسب و کار، به عنوان «طراحی یا معماری سازوکارهای ایجاد ارزش، تحویل، و جذب» یک کسب‌وکار شناخته می‌شود. تعریف مفهوم مدل کسب و کار هنوز نادقیق است و به طرق مختلف تفسیر شده است (Gassmann et al, 2016). به طور کلی، چارچوب‌های مدل کسب و کار حول مفهوم منطق تولید ارزش یک سیستم مرجع (مانند سازمان، زنجیره ارزش، بخش صنعت)، که می‌تواند توسط عناصر مختلف نمایش داده شود، همگرا می‌شوند (Wirtz et al, 2016).

یکی از مفاهیمی که به عناصر مختلف مدل کسب و کار اشاره نموده، بوم کسب و کار<sup>۲</sup> است که شامل نه مؤلفه برای تولید ارزش است که در چهار ستون «محصول/ارزش پیشنهادی»، «جنبه‌های مالی»، «رابط مشتری» و «مدیریت زیرساخت» سازمان‌دهی شده‌اند (Pieroni et al, 2019).

محرك اصلی در عصر انقلاب صنعتی چهارم، مدل کسب و کار است. فناوری دیجیتال امکان ایجاد نوآوری در مدل کسب و کار را فراهم می‌کند (Schwertner, 2017). نوآوری مدل کسب و کار با خلق ارزش مرتبط است. در عصر دیجیتال، نوآوری مدل کسب‌وکار شامل ابعاد ارزشی از نظر کارایی، نگاه به کسب‌وکار و مشتریان، راه‌حل‌های مکمل و تازگی نوآوری ایجاد شده از مدل کسب‌وکار است. این شاخص‌ها بخشی از منبع ایجاد ارزش به عنوان تأثیر اجرای نوآوری مدل کسب و کار هستند، که در آن ارزش از ساختار مدل کسب و کار، محتوای مدل کسب و کار و حاکمیت مدل کسب و کار تعیین می‌شود (Bawono & Mihardjo, 2020). انقلاب صنعتی چهارم نقش مهمی در نوآوری مدل‌های کسب‌وکار ایفا می‌کند و با تغییر شیوه‌های سنتی و امکان‌پذیر کردن رویکردهای جدید در ایجاد ارزش، این تحول را به وجود می‌آورد. به طور کلی، انقلاب صنعتی چهارم در حال تغییر نحوه عملکرد کسب‌وکارها است و آن‌ها را مجبور می‌کند که به طور مداوم نوآوری کنند تا در یک چشم‌انداز پیچیده‌تر به موفقیت دست یابند (AI, 2022).

### تجربه مشتری

اصطلاح تجربه مشتری برای اولین بار در ادبیات بازاریابی توسط Holbrook and Hirschman (1982) مفهوم‌سازی شد و توسط Pine and Gilmore (1998) و Carbone and Haeckel (1994) در ادبیات بازاریابی مورد استفاده قرار گرفت. این مفهوم به ویژه به دلیل تغییر از اقتصاد مبتنی بر خدمات به اقتصاد مبتنی بر تجربه، شروع به افزایش محبوبیت در بین دانشگاهیان و متخصصان نمود. تجربه مشتری به عنوان یک حوزه نوظهور در حال حاضر به وضوح در ادبیات مستند شده است. Walter and Ostrom (2010)، مطرح نمودند که برای رقابتی بودن، شرکت‌های خدماتی باید منحصر به فرد بودن مشتریان خود و آنچه که به ارزش آن‌ها کمک می‌کند را درک کنند. تجربه در هسته ارزش‌های پیشنهادی نهفته است و ارزش در تجربه از شدت تجربه و احساسات فریبندگی مرتبط با آن ناشی می‌شود. با مشاهده نقش مهم تجربه مشتری، تعدادی از سازمان‌ها در

<sup>۲</sup>. BM Canvas

حال حاضر بر طراحی جامع و ارائه تجربه کلی مشتری متمرکز شده‌اند که در نتیجه ارزش مشتری برتر را ایجاد می‌کند. همچنین در این زمینه بیان شده است که برای شرکت‌ها مهم است که به جای ساختن کالا و ارائه خدمات، تجربیات به یاد ماندنی ایجاد و زمینه را برای ارزش اقتصادی بیشتر مهیا نمایند (Kim et al, 2008). علاوه بر ارزش پیشنهادی، محققانی همانند Haeckel et al (2003)، اشاره نمودند که مزیت رقابتی را نمی‌توان با نگاه کردن به عناصر سنتی قیمت، کیفیت و خدمات کسب نمود، بلکه تمرکز بر تجربه مشتری است که منجر به مزیت رقابتی در سازمان می‌شود. بیشتر بحث‌های نوآوری (هم در ادبیات دانشگاهی و هم در مکالمات روزمره) بر نوآوری‌های محصول یا خدمات متمرکز است. در واقع، برجسته‌ترین رتبه‌بندی‌ها یا شاخص‌های نوآوری شرکت بر اساس معیارهایی است که برای سنجش توانایی یک شرکت یا برند مادر برای ارائه محصولات یا خدمات جدید به بازار طراحی شده‌اند. با این حال، نوآوری مدل کسب‌وکار به طور قابل توجهی با نوآوری محصول/خدمت متفاوت است. به طور کلی، مدل کسب‌وکار شامل سه جزء است: (۱) ارزش پیشنهادی (به طور خاص، اجزای ارزش تحت کنترل شرکت)، که می‌تواند یک محصول یا یک خدمت باشد. (۲) ارزش آفرینی که تجربه محصول یا خدمات توسط مشتری است و (۳) جریان درآمد/منابع، یا همان «کسب ارزش» (Osterwalder & Yves, 2009). واضح است که هر کسب‌وکار موفقی (در یک بازار رقابتی) باید یک مدل کسب‌وکار کاربردی داشته باشد تا بتواند عملیات خود را حفظ نماید. اما یک مدل کسب‌وکار عملکردی اغلب یک مدل کسب‌وکار بهینه نیست (Keiningham et al, 2020).

لذا نیاز به نوآوری مدل کسب‌وکار اغلب ناشی از تغییرات در محیط خارجی یا زمینه یک شرکت است. منظور از زمینه چارچوب‌بندی خلق مشترک ارزش است که از طریق یکپارچه‌سازی منابع در میان شبکه‌ای از بازیگران که توسط نهادها و ترتیبات سازمانی هدایت می‌شوند، درک می‌شود، زمینه به عنوان تنها یک عامل محیطی در نظر گرفته نمی‌شود. در عوض، بازیگران (به عنوان مثال شرکت‌ها، مصرف‌کنندگان، آژانس‌های عمومی) و اقدامات آن‌ها به عنوان بخشی از زمینه در نظر گرفته می‌شود. تغییرات درون یک بازیگر می‌تواند یک اثر موجی در کل اکوسیستم ایجاد کند که زمینه را برای تعاملات آینده ایجاد می‌کند (Edvardsson et al, 2018).

نوآوری مدل کسب‌وکار به عنوان یک نیروی محرکه برای نوآوری خدمات عمل می‌کند. نوآوری خدمات را می‌توان به عنوان تغییر نهادینه‌شده مبتنی بر پیکربندی مجدد منابع، بازیگران و ترتیبات نهادی تعریف نمود، که بازیگران را قادر می‌سازد تا منابع را یکپارچه و ارزش را به روش‌های جدید و مفید خلق نمایند (Edvardsson, Tronvoll & Gruber, 2011). بنابراین، تغییراتی که توسط نوآوری خدمات ایجاد می‌شود، باید بر تجربه مشتری تأثیر بگذارد. محققان تجربه مشتری را به عنوان پاسخ‌های شناختی، عاطفی، فیزیکی، حسی و اجتماعی که توسط مجموعه‌ای از بازیگران بازار برانگیخته می‌شود، تعریف می‌کنند (De Keyser et al, 2015). سه اصل اساسی تجربه مشتری عبارتند از:

- ماهیت تعاملی تجربه مشتری، به این معنی که تجربه مشتری همیشه از تعامل بین یک مشتری و یک (مجموعه) بازیگر (بازیگرهای) بازار از طریق واسط‌های مختلف، هم انسانی (مانند کارمندان خط مقدم) و هم غیرانسانی (مثلاً فن‌آوری‌های سلف سرویس) ناشی می‌شود.
- دومین اصل اساسی معتقد است که سطح خاصی از منحصر به فرد بودن هر تجربه مشتری را مشخص می‌کند.

سومین اصل اساسی تجربه مشتری به ماهیت چند بعدی آن مربوط می‌شود. ابعاد تجربه مشتری عبارتند از: شناختی<sup>۴</sup>: آنچه افراد فکر می‌کنند، فیزیکی<sup>۵</sup>: نحوه تعامل افراد، حسی<sup>۶</sup>: آنچه مردم تجربه می‌کنند (از طریق حواس خود)، عاطفی<sup>۷</sup>: احساس افراد و اجتماعی<sup>۸</sup>: نحوه اشتراک‌گذاری افراد (Keiningham et al, 2017). با تعیین ابعاد به این شکل، مدیران می‌توانند راه‌حلی را برای ارتقای اجزای مختلف که تجربه مشتری را تشکیل می‌دهند، توسعه دهند. علاوه بر این، این دیدگاه گسترده بسیاری از مدیران را منعکس می‌کند که تجربه مشتری در حال تبدیل شدن به یک نقطه مهم تمایز رقابتی است. این دیدگاه از سوی برخی در ادبیات نیز وجود دارد. به عنوان مثال، Schmitt (1999, 2003, 2010) و Schmitt, Brakus & Zarantonello (2015)، استدلال می‌کنند که بازاریابی تجربی راه رو به جلویی برای شرکت‌ها است. با این حال، تا به امروز، ادبیات موجود دستورالعمل مشخصی برای اجرا ارائه نکرده است. بنابراین، در حالی که اهمیت تجربه مشتری بارها توسط محققان مطرح شده است، اما با این وجود بیشتر ساختارهای تجربه مشتری بر اساس ادبیات موجود در عمل مورد استفاده قرار نمی‌گیرند. بنابراین، سازمان‌های مختلف باید یک چارچوب روشن جهت پیوند دادن تجربه مشتری به مدل کسب‌وکار داشته باشند (Keiningham et al, 2020)، تا بتوانند از مزایای تجربیات مشتریان در مدل کسب‌وکار خود بهره‌مند شوند

### صنعت پرداخت الکترونیک

صنعت پرداخت الکترونیکی، شامل طیف گسترده‌ای از روش‌های تراکنش مالی دیجیتالی است که انتقال وجوه را بدون نیاز به ارز فیزیکی تسهیل می‌کنند. این صنعت در طول چند دهه‌ی گذشته به‌طور قابل توجهی تکامل یافته است، که این پیشرفت عمدتاً ناشی از پیشرفت‌های فناوری و تغییر رفتار مصرف‌کنندگان بوده است. به‌ویژه، تغییر از روش‌های پرداخت سنتی مانند پول نقد و چک به سیستم‌های الکترونیکی، نه تنها کارایی و امنیت تراکنش‌ها را افزایش داده، بلکه دسترسی کاربران در سراسر جهان را نیز بهبود بخشیده است (Leinonen, 2008). ظهور کیف پول‌های دیجیتالی، پرداخت‌های همراه (موبایلی)، و ارزهای دیجیتال نمونه‌هایی از این تحول هستند که انعطاف‌پذیری و اهمیت صنعت پرداخت الکترونیکی را در جامعه‌ای که به‌طور فزاینده‌ای به سمت بی‌نیازی از پول نقد پیش می‌رود، برجسته می‌کنند (Hartmann, 2006). با ادامه‌ی گسترش فضای پرداخت الکترونیکی، این صنعت با فرصت‌ها و چالش‌هایی مواجه است. پیش‌بینی می‌شود که این صنعت رشد قابل توجهی را تجربه کند، به‌طوری که حجم تراکنش‌های الکترونیکی در سال‌های آینده حدود ۱۵٪ افزایش خواهد یافت. این رشد عمدتاً ناشی از نوآوری‌های فناوری در حوزه‌ی پرداخت و پذیرش روزافزون روش‌های الکترونیکی متنوع توسط مصرف‌کنندگان و کسب‌وکارها است (Praveen, 2024).

<sup>4</sup>. Cognitive

<sup>5</sup>. Physical

<sup>6</sup>. Sensory

<sup>7</sup>. Emotional

<sup>8</sup>. Social

## پیشینه پژوهش

خلاصه مطالعات داخلی و خارجی در زمینه نوآوری مدل کسب و کار مبتنی بر تجربه مشتری در جدول شماره ۱ آورده شده است:

جدول ۱- خلاصه مطالعات ادبیات موجود (منبع: پژوهشگر)

نام نویسنده / سال	خلاصه یافته‌ها
فخاریان، حسین زاده و بستام (۱۴۰۲)	منظور از تجربه مشتری، مقوله‌های محوری کسب دانش مولد؛ ادراک مشتریان از خدمات برتر؛ تجسم تجربه مشتری؛ پیشنهاد مشتری برای بهبود؛ تبلیغات شفاهی؛ تعامل مشتری با مشتری دیگر؛ تعامل مشتری با تأمین‌کننده خدمت و تعامل مشتری با محیط فیزیکی و اجتماعی خدمت است.
معیاء، اوتارخانی، رضائیان و حاجی پور (۱۴۰۱)	۹ محرک (فشار رقابتی، فشار فناوری، تحولات محیط بیرونی، ذی‌نفعان بیرونی، فرصت توسعه بازار، الگوی فکری مدیریت، چالش‌های داخلی، قابلیت‌های داخلی و تحریک استراتژی داخلی) شناسایی شد که با تبیین نوع اثرگذاری آن‌ها در نوآوری مدل کسب‌وکار، مدل مفهومی ارائه شده است.
جلالت آذر، رحیمی و توره (۱۴۰۰)	پنج مقوله ظرفیت جذب تجربه مشتری، ظرفیت تعاملی سازمان، ظرفیت فناوری سازمان، ظرفیت مدیریت داخلی سازمان، قابلیت پویایی سازمان شناسایی شدند.
اسحاقیان، یزدانی، جعفری (۱۴۰۰)	بر این اساس مؤلفه‌های نوآوری مدل کسب و کار در قالب چهار مقوله نوآوری در محتوا (شامل دو مفهوم کلان فعالیت‌های زنجیره ارزش و کلان فعالیت‌های درون سازمانی)، نوآوری در ساختار، نوآوری در حکمرانی و نوآوری در ضبط ارزش دسته بندی شد.
رضوانی، داوری، افراسیابی (۱۳۹۷)	نتایج نشان می‌دهد به‌منظور طراحی مدل کسب‌وکار باشگاه مشتریان در صنعت بیمه مؤلفه‌های بلوک مشتریان شامل ۳ تم بخش‌بندی مشتریان، کانال توزیع و ارتباط با مشتریان، ۹ زیر مؤلفه و ۴۰ گویه می‌باشد.
خدای و اصائلو (۱۳۹۴)	اگر سازمان‌ها از مدیریت دانش مشتری برای بهبود توانمندی‌های خود در زمینه تولید محصولات سفارشی، بهینه‌سازی فرآیندهای تصمیم‌گیری، و طراحی تجربه بهتر برای مصرف‌کننده بهره بگیرند، می‌توانند با ایجاد ارزش مبتنی بر موفقیت مشتریان و افزایش حجم فروش، به نوآوری در مدل کسب‌وکار دست یابند.
میهاردجو و همکاران (۲۰۲۱)	صنعت ۴.۰ (انقلاب صنعتی چهارم) با نفوذ چشمگیر فناوری‌های دیجیتال در صنعت هدایت می‌شود. در این راستا، شرکت‌ها ناگزیرند برای حفظ مزیت‌های رقابتی خود، خدماتی مبتنی بر تجربه مشتری ارائه دهند.
میهاردجو و همکاران (۲۰۲۰)	تجربه مشتری و قابلیت‌های سازمانی متمایز بر نوآوری‌های مدل کسب‌وکار تأثیر دارند. تجربه مشتری نقشی بزرگتر از قابلیت سازمانی متمایز در ایجاد نوآوری در مدل کسب‌وکار دارد.
ماکودزا <sup>۹</sup> (۲۰۲۰)	بین مدیریت تجربه مشتری و وفاداری مشتری رابطه مثبت وجود دارد. ابعاد مدیریت تجربه مشتری، یعنی تعامل مجازی، تعامل فیزیکی و تعامل خدمات، نیز از نظر آماری در توضیح رفتار وفاداری مشتری معنادار بودند.
کینینگهام و همکاران (۲۰۲۰)	در این مطالعه نویسندگان به شخصی سازی پروفایل مشتریان اشاره نمودند.
روزوموفسکی، شافر، و کلس (۲۰۲۰)	این «انقلاب صنعتی چهارم» پیامدهای جدیدی برای بازاریابی و به ویژه برای مدیریت تجربه مشتری دارد که تا حدی قابل پیش‌بینی نیست. برای شرکت‌ها، این نوآوری‌ها و تحولات به این معناست که باید با تغییر مدل کسب‌وکار خود با تغییرات محیطی سازگار شوند. با انجام این کار، آن‌ها می‌توانند به خلق ارزش مشترک با مشتریان ادامه دهند و در نتیجه به وجود خود ادامه دهند

<sup>۹</sup>. Makudza, F.

خلاصه یافته‌ها	نام نویسنده / سال
مدل کسب‌وکار نقش مهمی در حمایت از مشارکت تجربه مشتری در هدایت عملکرد تحول آفرین ایفا می‌کند. این یافته دلالت دارد که با هم افزایی ارزش پیشنهادی تجربه مشتری در نوآوری مدل کسب‌وکار، عملکرد تحول آفرین را می‌توان از طریق تمرکز بر نوآوری مدل کسب‌وکار مبتنی بر تجربه مشتری حفظ کرد	باونو و میهاردجو (۲۰۲۰)
رهبری دیجیتال تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بر روی تجربه مشتری در توسعه نوآوری مدل کسب‌وکار دارد. پیامدهای عملی این یافته‌ها برای رهبر ارشد مدیریت صنایع مخابراتی در اندونزی توصیه می‌شود تا توانایی رهبری دیجیتال را در ارتباط با توسعه نوآوری مدل کسب‌وکار و جهت‌گیری تجربه مشتری تقویت کنند.	میهاردجو و همکاران (۲۰۱۹)
رهبری دیجیتال تأثیر قابل‌توجهی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق تجربه‌گرایی مشتری در فرمول‌بندی نوآوری مدل کسب‌وکار دارد.	واسونو و همکاران (۲۰۱۸)
یافته‌ها نشان داد که با تکمیل ارزش پیشنهادی با تجربه مشتری در ساختار مدل کسب‌وکار، تمرکز نیز به سمت نوآوری مدل کسب‌وکار مبتنی بر تجربه مشتری تغییر می‌کند.	سپانن و لاوکائن (۲۰۱۵)

با توجه به خلأهای شناسایی شده در ادبیات، این مطالعه به بررسی تجربه مشتری از نوآوری مدل کسب‌وکار می‌پردازد؛ موضوعی که تا کنون در پژوهش‌های پیشین به‌طور شایسته‌ای مورد توجه قرار نگرفته است. در این پژوهش، تجربه مشتری بر اساس چارچوب ارائه‌شده توسط کینینگهام و همکاران (۲۰۲۰) شامل چهار بُعد شناختی، فیزیکی، حسی و عاطفی در نظر گرفته می‌شود. همچنین، عناصر نوآوری مدل کسب‌وکار در قالب هشت بُعد مشتری، پیشنهاد ارزش، کانال‌ها، روابط با مشتری، جریان‌های درآمد، منابع کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، شرکای کلیدی و ساختار هزینه‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرند. تمرکز این مطالعه بر تحلیل هر دو متغیر و ابعاد مربوط به آن‌هاست و در نهایت، مدل حاصل با نتایج مطالعات پیشین مقایسه و تحلیل خواهد شد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در حیطه پارادایم تفسیری قرار دارد. دیدگاه تفسیرگرایی که خود برآمده از هرمنوتیک است واقعیت اجتماعی را بر اساس معانی‌ای که در ذهن تفسیرکنندگان و افرادی که در آن فعالیت می‌کنند می‌داند (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). این پارادایم قائل به رویکرد استقرایی در برابر رویکرد قیاسی است که بر اساس شواهد و مشاهدات به کشف الگو می‌پردازد. این رویکرد از جزء به کل می‌رسد و واقعیت را توصیف می‌کند اما لزوماً چرایی آن را مشخص نمی‌کند. پژوهش حاضر از حیث هستی‌شناسی واقعیت را مادی نمی‌پندارد و آن را وابسته به تجارب انسان‌ها و کنشگران اجتماعی می‌داند. لذا، روش‌شناسی این پژوهش مبتنی بر گردآوری تفاسیر افراد مطلع و یا تعامل پژوهشگر با موضوع است. همچنین، پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی بوده است. راهبرد کلی مطالعه حاضر، نظریه داده بنیاد<sup>۱۰</sup> است. اصطلاح «نظریه داده بنیاد» اشاره به نظریه‌ای دارد که به‌طور استقرایی / قیاسی (یا ترکیبی از آن دو) از مجموعه‌ای از داده‌ها استخراج گردد. از نظر گزینه پژوهشی این مطالعه، از گزینه کیفی استفاده نموده است (Blumberg, Cooper, & Schindler, 2014). از نظر افق زمانی نیز این مطالعه طرح مقطعی است زیرا گردآوری داده‌ها در یک مقطع زمانی صورت گرفته است (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). محققان در این مطالعه با هدف اینکه به دنبال یک چارچوب روشمند و

<sup>10</sup> Grounded Theory

ساختاریافته مفهوم‌سازی و نظریه‌پردازی درباره حوزه مورد بررسی بودند، به جای اتکا به نظریه‌های موجود، به دنبال تدوین تئوری خود هستند. به همین منظور از نظریه داده بنیاد از نوع سیستماتیک جهت تحلیل داده‌ها استفاده شد.

جامعه آماری مطالعه حاضر شامل مجموعه خبرگان حوزه مدل کسب‌وکار در شرکت‌های پرداخت الکترونیک بود.

نمونه آماری شامل خبرگان فعال در حوزه نوآوری، برنامه‌ریزی کسب‌وکار، توسعه کسب‌وکار و محصول، مدیریت توسعه خدمات نوین و همچنین اعضای VIP باشگاه مشتریان در شرکت به پرداخت ملت تهران بودند که تعداد ۱۲ نفر به عنوان نمونه آماری به صورت قضاوتی و هدفمند انتخاب شده‌اند. معیار انتخاب اعضای نمونه آماری افرادی خواهند بود که در بخش‌های مذکور، سابقه کاری بالای ۵ سال را داشته باشند. حجم نمونه به میزانی است که نظرات در رابطه با سؤالات پژوهش به اشباع برسند. اشباع نظری در رویکرد نظریه داده بنیاد زمانی اتفاق می‌افتد که داده‌های دیگر بدست آمده بیش از این کمکی به توصیف پدیده نمی‌کنند و بسیار شبیه موارد دیگر هستند و قابل به بسط دادن مقولات نیست.

شیوه گردآوری داده‌ها در این پژوهش با توجه به اینکه روش پژوهش نظریه داده بنیاد است، به صورت مصاحبه با سؤالات ساختاریافته بود. هدف ابزار، جمع‌آوری داده‌ها برای اجرای پژوهش نظریه داده بنیاد یا نظریه داده بنیاد به منظور استخراج مؤلفه‌ها و شاخص‌های کلیدی این الگو بود. داده‌ها با استفاده از فرایند کدگذاری سه گانه باز، محوری و انتخابی از طریق نرم افزار مکس کیودا نسخه ۲۰۲۰ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

در رابطه با روایی ابزار پژوهش، کدها و مفاهیم استخراج شده در اختیار چند نفر از خبرگان موضوع قرار گرفت و طی یک فرایند رفت و برگشتی بین خبرگان و توافق نظر ایشان الگوی احصاء شده مورد تأیید قرار گرفت. همچنین، سنجش پایایی از روش درصد توافق بین دو کدگذار صورت گرفت. با کمک یک همکار پژوهشی نتایج سه مصاحبه مجدداً کدگذاری شد و با مقایسه نتیجه و استفاده از فرمول زیر درصد توافق درون موضوعی محاسبه گردید (جدول شماره ۲).

$$100 * (\text{تعداد کل کدها}) / (\text{تعداد کدهای مورد توافق} * 2) = \text{درصد توافق درون موضوعی}$$

ضریب پایایی برای پروتکل مصاحبه، برابر با ۸۰ درصد بود. این مقدار از دیدگاه پژوهشگران مقدار مطلوبی است. چون حداقل مقدار قابل قبول برای ضریب پایایی برابر با ۰/۶ (۶۰ درصد) است (Khastar, 2009).

جدول ۲- ارزیابی پایایی بین دو کدگذار

مصاحبه	تعداد کدها	کدهای مورد توافق	عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار
مصاحبه اول	۱۳	۶	۱	۰/۹۲
مصاحبه چهارم	۱۵	۶	۳	۰/۸۰
مصاحبه دهم	۹	۴	۱	۰/۸۸
کل	۳۷	۱۶	۵	۰/۸۶

## یافته‌های پژوهش

## الف) توصیف جمعیت شناختی

اطلاعات جمعیت شناختی مصاحبه شونده‌گان در جدول شماره ۳ آورده شده است:

جدول ۳- اطلاعات جمعیت شناختی مصاحبه‌شونده‌گان (منبع: پژوهشگر)

شاخص	زیرمجموعه	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۲	۰/۱۴
	مرد	۱۰	۰/۸۶
تحصیلات	کارشناسی	۱	۰/۸
	کارشناسی ارشد	۵	۰/۴۲
	دکترای	۶	۰/۵۰
سن	۳۰ تا ۴۰	۲	۰/۱۶
	۴۱ تا ۵۰	۸	۰/۶۷
	۵۱ به بالا	۲	۰/۱۷
سمت	مدیریت	۷	۰/۵۸
	کارشناس	۵	۰/۴۲
سابقه کاری	زیر ۵ سال	۲	۰/۱۷
	۶ تا ۱۰ سال	۳	۰/۲۵
	بالای ۱۰ سال	۷	۰/۵۸

## ب) یافته‌ها

پس از مرور ادبیات حوزه نوآوری مدل کسب و کار و تجربه مشتری و انجام مصاحبه با خبرگان و فعالان شرکت به پرداخت ملت، داده‌های حاصل از مصاحبه کیفی جمع آوری شد. سپس مفاهیم و گزاره‌های کلومی بدست آمده طی دو مرحله کدگذاری شامل کدگذاری باز، کدگذاری محوری طبقه بندی و پدیده محوری، عوامل علی، عوامل زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر، استراتژی‌ها و پیامدها از میان مقولات اصلی شناسایی گردید و در نهایت با کدگذاری انتخابی، ارتباط بین پدیده محوری و سایر مقوله‌ها برقرار شد. با نتایج تحلیل محتوای کیفی مصاحبه‌های صورت گرفته، تعداد ۱۳۴ مفهوم اولیه و شش مقوله متغیرهای علی، مداخله‌گر، زمینه‌ای، راهبردها، نتایج و پدیده محوری شناسایی و طبقه‌بندی شدند. نتایج مراحل سه‌گانه کدگذاری در جدول شماره ۴ آورده شده است.

جدول ۴- نتایج کدگذاری باز، محوری و انتخابی (منبع: پژوهشگر)

پارادایم‌ها	کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
شرایط علی	زیرساخت‌های درون سازمانی	رهبری دیجیتال	استفاده از هوش مصنوعی، یادگیری ماشین و واقعیت افزوده، استفاده از برترین فناوری‌های روز دنیا، بکارگیری زبان‌های برنامه نویسی روز دنیا، برترین مدل‌های مستندسازی دنیا، توسعه خدمات غیرحضوری، بکارگیری API <sup>۱۱</sup> (واسط برنامه‌نویسی نرم‌افزار کاربرد)
		زیرساخت فناوری	عدم اجرایی شدن موضوع ارتباطات میدان نزدیک یا ان‌اف‌سی یا همان NFC <sup>۱۲</sup> ، عدم دسترسی به تکنولوژی هوش مصنوعی در کشور، عدم زیرساخت‌های کامل پرداختی، زیرساخت‌های فناورانه شرکت، دسترسی به اینترنت، سرعت اینترنت،

<sup>۱۱</sup> Application programming interface

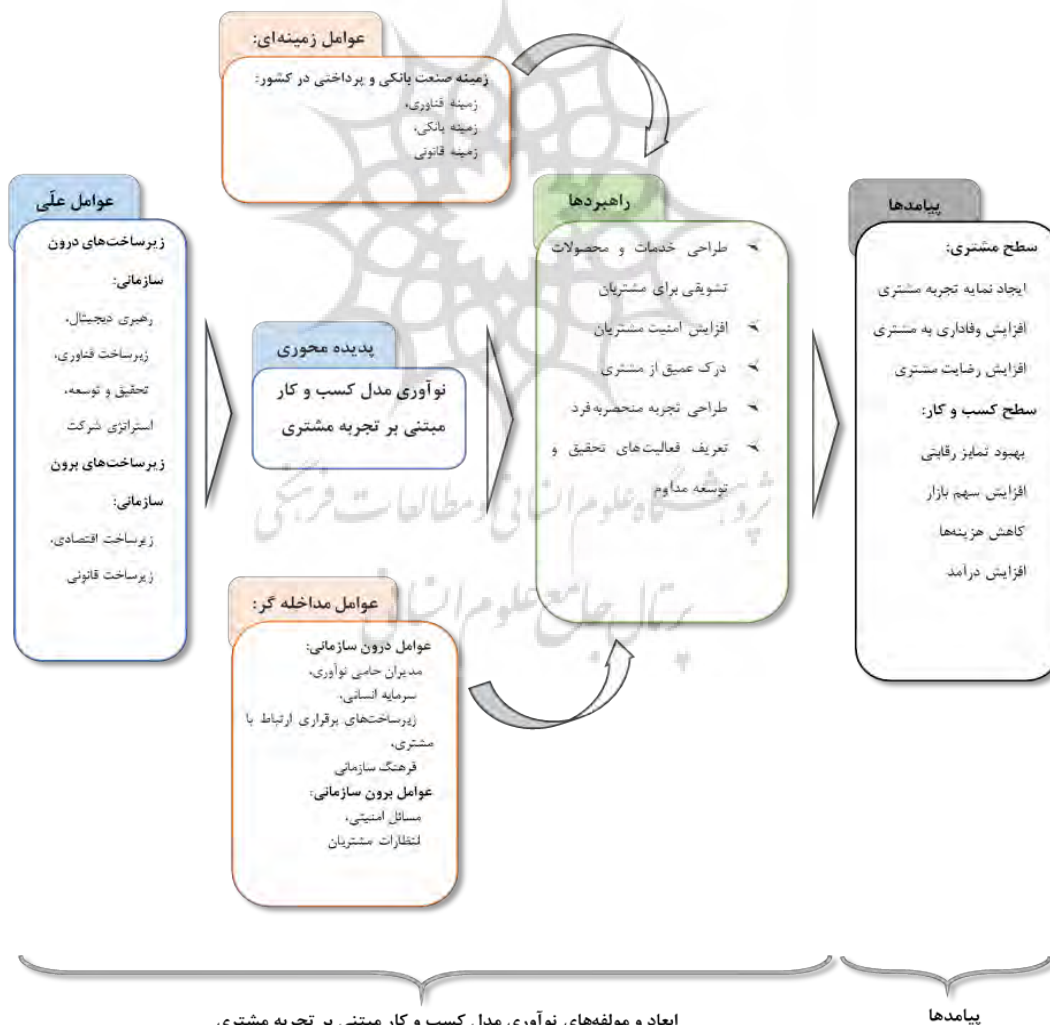
<sup>۱۲</sup> Near field communication

پارادایم‌ها	کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
		تحقیق و توسعه	هزینه‌های فناوری مثل ورود دستگاه کارتخوان از سایر کشورها، خروج ارز و ایجاد هزینه بواسطه دسترسی به فناوری، عدم دسترسی فناوری برای همه مشتریان
			بررسی روندهای حاضر در حوزه پرداخت و بانکی، درخواست نیازمندی‌های بانکی از سوی بانک ملت
			عدم ریسک پذیری در تولید فناوری پرداخت از صفر، اولویت دهی به نوآوری، اولویت دهی به تجربه مشتری بعد از اهداف تجاری شرکت، تمایل به بومی سازی تکنولوژی‌های پرداخت کشورهای دیگر
			عدم ثبات اقتصادی و ریسک ورود به حوزه‌های ناب کسب و کار پرداختی، تحریم‌های اقتصادی، شرایط اقتصادی کشور
زیرساخت‌های برون سازمانی	زیرساخت اقتصادی	زیرساخت قانونی	دستورالعمل‌ها و قوانین اعلامی و مصوب رگولاتور، نداشتن قوانین در حوزه رگولاتوری صنعت پرداخت الکترونیک، فیلترینگ بسیاری از سایت‌های پرداخت ارزی و کیف پول‌های دیجیتال، روابط بین‌المللی و عدم تطابق تکنولوژی داخل با تکنولوژی خارج (عدم اتصال به سوئیچ پرداخت دنیا)، عدم دسترسی به چیپست‌های nfc بخاطر تحریم‌ها، محدودیت‌های قانونی در زمینه سقف پرداخت، نقش چهارچوب قوانین کشور در تصویب نوآوری در محصولات حوزه پرداخت
			کپی برداری کامل مدل کسب و کار بدون توجه به نیاز مشتری، کپی برداری کامل مدل کسب و کار بدون توجه به فرهنگ، برتری عملیاتی، رهبری در هزینه / کیفیت، نوآوری در ساختار هزینه، مدل درآمدی جدید و پلتفرم‌ها
			منابع خوب بانک ملت به عنوان بزرگترین بانک ایرانی، حسن شهرت بانک ملت به عنوان سهامدار شرکت به پرداخت، بازار رقابتی ارائه تجربیات برتر به مشتریان، پیشروی بانک ملت در زمینه خدمات الکترونیک
			بازاری انحصاری، حل کردن مسائل مربوط به امنیت و دغدغه‌های این حوزه (مانند مجوز دستگاه‌های پوز)، نظارت بانک مرکزی، بانک مرکزی و نگاه آن به قوانین بانکی کشور، عدم قطع چرخه پرداخت در سیستم بانکداری، قوانین توسعه فناوری در کشور
زمینه صنعت بانکی و پرداختی در کشور	زمینه فناوری	زمینه بانکی	کپی برداری کامل مدل کسب و کار بدون توجه به نیاز مشتری، کپی برداری کامل مدل کسب و کار بدون توجه به فرهنگ، برتری عملیاتی، رهبری در هزینه / کیفیت، نوآوری در ساختار هزینه، مدل درآمدی جدید و پلتفرم‌ها
			منابع خوب بانک ملت به عنوان بزرگترین بانک ایرانی، حسن شهرت بانک ملت به عنوان سهامدار شرکت به پرداخت، بازار رقابتی ارائه تجربیات برتر به مشتریان، پیشروی بانک ملت در زمینه خدمات الکترونیک
			بازاری انحصاری، حل کردن مسائل مربوط به امنیت و دغدغه‌های این حوزه (مانند مجوز دستگاه‌های پوز)، نظارت بانک مرکزی، بانک مرکزی و نگاه آن به قوانین بانکی کشور، عدم قطع چرخه پرداخت در سیستم بانکداری، قوانین توسعه فناوری در کشور
			مدیران ریسک پذیر و نوآور، وجود مدیرانی مصمم در بکارگیری فناوری روز دنیا در خدمات پرداختی به مشتریان، حامی حقوق مشتریان بودن مدیران
عوامل درون سازمانی	مدیران حامی نوآوری	سرمایه انسانی	حفظ و نگهداشت کارکنان، استخدام نیروهای متخصص در زمینه‌های مختلف، فرهنگ کار تیمی در اجزای تیم، استقبال از نوآوری‌هایی همچون اوپن آفیس، ایجاد گروه‌ها برای بیان خلاقیت و ایده‌ها، وجود کارکنان توانمند و آشنا با فناوری جدید
			توجه به درخواست‌های مشتریان در طراحی و بهینه سازی اپلیکیشن‌ها، تحلیل به موقع داده‌های شرکت در راستای رفع مشکل مشتریان (ماینینگ داده‌ها)، تحقیق و توسعه مبتنی بر ترجیحات مشتریان
			فرهنگ مبتنی بر توانمندسازی کارکنان، فرهنگ سازمانی مبتنی بر تشویق کارکنان به نوآوری و خلاقیت، فرهنگ سازمانی مبتنی بر مشتری
			زیرساخت‌های برقراری ارتباط با مشتری
عوامل برون سازمانی	فرهنگ سازمانی	مسائل امنیتی	فرهنگ مبتنی بر تشویق کارکنان به نوآوری و خلاقیت، فرهنگ سازمانی مبتنی بر مشتری
			زیرساخت‌های امنیتی در اختیار شرکت، مسائل امنیت داده‌ها بواسطه مشتریان زیاد بانک ملت، امکان نشت اطلاعاتی مشتریان بانک ملت، شفافیت و امنیت در حوزه پرداخت‌های الکترونیک
			اعتماد مشتریان به شرکت‌های قدیمی و ارائه دهنده خدمات پرداخت، تمایل مشتریان به دریافت تسهیلات در شرایط اقتصادی فعلی کشور، موضوع اعتماد مشتریان در حوزه پرداخت‌های الکترونیک، ترس مشتریان به وجود مسائل امنیتی مانند وجود اسکیمرها، انتظارات به سرعت در حال تغییر مشتریان،

پارادایم‌ها	کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
			درخواست تجربیات شخصی‌تر، راحت‌تر و ارزشمندتر تا صرفاً محصولات یا خدمات بواسطه اقتصاد تجربه، عدم اشتیاق مشتریان به تغییرات گسترده در اپلیکیشن‌های پرداختی
راهبردها	راهبردهای درون سازمانی	طراحی خدمات و محصولات تشویقی برای مشتریان	طراحی اپلیکیشن‌های سکه نوبت دهی آنلاین، در نظر گرفتن تحلیل عاطفی و حسی مشتریان در موضوعاتی مثل طراحی رابط کاربری و طراحی تجربه‌ی کاربری، پرداخت مبتنی بر پالم، افتتاح حساب، درخواست تسهیلات، خرید تضمین تسهیلات به صورت الکترونیک، بحث خرید اقساطی بی ام پی ال، پرداخت‌های اقساطی و اعتباری برای مشتریان، قرعه کشی و حضور در باشگاه‌های مشتریان
		افزایش امنیت مشتریان	جلوگیری از هک با ایجاد کیوردهایی مخصوص و رمزنگاری اینترنت، برقراری تماس‌های خروجی، ایجاد حس اعتماد و امنیت از محصول و کسب و کار برای مشتری، کاهش صفحات فیک در پرداخت، احراز هویت بر اساس فیس ایدی
		درک عمیق از مشتری	انجام تحقیقات بازار برای درک نیازها، خواسته‌ها و انتظارات مشتریان، ایجاد چابکی سازمانی هم در فرایندهای داخلی بر اساس KPI و OKR ها، طراحی سفر مشتری و بررسی نقاط تماس و بررسی نقاط دردناک آنان، برگزاری پاپولتهایی در بین نسل‌های مختلف جهت استخراج تجربیات مشتریان، نقشه‌برداری از سفر مشتری در تمام نقاط تماس با شرکت خود، از جمله فرآیند پرداخت، جمع‌آوری بازخورد مشتری از طریق نظرسنجی‌ها، مصاحبه‌ها و گروه‌های متمرکز بازخورد مشتری
		طراحی تجربه منحصر بفرد	ایجاد تجربیات شخصی‌سازی شده، ایجاد تجربیاتی روان و بدون اصطکاک در تمام نقاط تماس، ایجاد یک مرکز تماس (مرکز ارتباط مشتریان)، (Happy Call) با مشتریان، ارسال پیامک‌های مناسب یا روحیه و میزان مصرف مشتری، ایجاد پرداخت‌های راحت برای نسل Z، ایجاد تجربیات چندکاناله برای مشتریان جهت امکان پرداخت از طریق کانال‌های مختلف
		تعریف فعالیت‌های تحقیق و توسعه مداوم	آگاهی از روندهای صنعت پرداخت‌های الکترونیک و تطبیق مدل کسب و کار با آن، بکارگیری فناوری‌های جدید مانند هوش مصنوعی، یادگیری ماشین و بلاک چین برای بهبود تجربیات مشتری، آمادگی کامل تیم توسعه محصول و بازاریابی جهت بررسی دائمی روندهای جهان و روند بازار، بینش داده محوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها برای درک بهتر رفتار و ترجیحات مشتری بر اساس LRFM و BI, AI، بررسی و تحلیل داده‌های شرکت و مشتری، تحلیل داده‌ها و رفتار مشتری و بازاریابی هدفمند، نهادینه سازی آزمایش و یادگیری در فرهنگ سازمانی
نیامدها	سطح مشتری	ایجاد نمایه تجربه مشتری	کمک به درک تجربیات مشتریان، ترکیب عناصر شناختی، عاطفی، فیزیکی، حسی و اجتماعی در تجربه مشتری
		افزایش وفاداری به مشتری	افزایش نرخ حفظ مشتری، تکرار خرید توسط مشتریان، افزایش ارزش طول عمر مشتری، تقویت وفاداری به برند
		افزایش رضایت مشتری	تجربیات مثبت مشتری، افزایش رضایت مشتری، ارزشمندی مشتری، احترام به مشتری
	سطح کسب و کار	بهبود تمایز رقابتی	تمایز رقابتی شرکت بواسطه محصولات و خدمات خاص، بهبود مداوم ارزش محصولات یا خدمات، ایجاد حامیان برند (تبلیغ شرکت توسط مشتریان راضی)
افزایش سهم بازار		سهم بازار بالاتر نسبت به رقبا، افزایش سرعت ورود به بازار	

پارادایم‌ها	کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
		کاهش هزینه‌ها	کاهش هزینه‌ها در زمینه‌هایی مانند خدمات مشتری و بازگشت کالا بواسطه تجربیات کارآمدتر مشتری، کاهش خطر شکست محصول (پاسخگویی بالاتر محصولات و خدمات به نیازها و خواسته‌های مشتریان)
		افزایش درآمد	افزایش قیمت‌های خدمات و محصولات به دلیل ارزش دریافتی بالاتر، جذب مشتریان جدید، افزایش نوآوری محصول و خدمات، افزایش سودآوری برای شرکت، استفاده مداوم مشتریان و ایجاد جریان درآمدی ثابت برای شرکت
پدیده محوری	نوآوری مدل کسب و کار مبتنی بر تجربه		کسب ارزش برای کسب و کار بواسطه تجربه معنادار و جذاب برای مشتریان، تمرکز بر مشتری (مرکز تصمیم‌گیری‌های کسب و کار)، درک عمیق نیازها، خواسته‌ها و انتظارات مشتریان، طراحی تجربه: طراحی تجربیات مشتری در تمام نقاط تماس با شرکت، از جمله وب‌سایت، فروشگاه، خدمات مشتری و غیره، ارزشمندی و احترام برای مشتریان با طراحی محصولات، استخراج دغدغه‌های مشتریان و پاسخگویی مداوم به بازخورد مشتریان و روندهای بازار، همکاری بین بخش‌های مختلف یک سازمان

الگوی استخراجی از مصاحبه‌های صورت گرفته در شکل شماره ۱ آورده شده است:



شکل ۱- الگوی نوآوری مدل کسب و کار مبتنی بر تجربه مشتری (منبع: پژوهشگر)

## بحث و نتیجه گیری

پدیده محوری این مطالعه نوآوری مدل کسب و کار مبتنی بر تجربه مشتری بود. نتایج پژوهش نشان داد که ایجاد تجربه جذاب برای مشتریان، تمرکز بر مشتری، درک عمیق نیازهای مشتریان، طراحی تجربه، ارزشمندی مشتریان، استخراج دغدغه‌های مشتریان و پاسخگویی مداوم به بازخورد مشتریان و همکاری بین بخش‌های مختلف یک سازمان، نوآوری مدل کسب و کار مبتنی بر تجربه مشتری را تعریف می‌نماید. نتایج این مطالعه با مطالعه میهاردجو و همکاران (۲۰۲۱) و کینینگهام و همکاران (۲۰۲۰) در تأکید بر نوآوری مدل کسب و کار مبتنی بر ارزش مشتری تطابق دارد.

در این مطالعه منظور از شرایط علی ابعاد زیرساخت‌های درون‌سازمانی و زیرساخت‌های برون‌سازمانی بود. بعد زیرساخت‌های درون‌سازمانی شامل ۴ مؤلفه رهبری دیجیتال، زیرساخت فناوری، تحقیق و توسعه، استراتژی شرکت بود. بعد زیرساخت‌های برون‌سازمانی شامل ۲ مؤلفه زیرساخت اقتصادی و زیرساخت قانونی بود. ملیک و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که رهبری دیجیتال و ویژگی‌های رهبر نقش به‌سزایی در نوآوری مدل کسب و کار دارد. همچنین واسونو و همکاران (۲۰۱۸)، در مطالعه خود مطرح نمودند که رهبری دیجیتال تأثیر قابل توجهی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق تجربه‌گرایی مشتری در نوآوری مدل کسب‌وکار دارد. میهاردجو و همکاران (۲۰۱۹)، نیز اشاره نمودند که رهبری دیجیتال تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بر روی تجربه مشتری در توسعه نوآوری مدل کسب‌وکار دارد. توانایی رهبری دیجیتال را در ارتباط با توسعه نوآوری مدل کسب‌وکار و جهت‌گیری تجربه مشتری تقویت کنند.

عوامل مداخله‌گر در این مطالعه شامل ابعاد عوامل درون‌سازمانی با مؤلفه‌های مدیران حامی نوآوری، سرمایه انسانی، زیرساخت‌های برقراری ارتباط با مشتری، فرهنگ سازمانی و بعد عوامل برون‌سازمانی با مؤلفه‌های مسائل امنیتی و انتظارات مشتریان بودند. بشیر و ورما (۲۰۱۹) نیز در پژوهش خود به اهمیت فرهنگ سازمانی در نوآوری مدل کسب و کار اشاره کردند. در این رابطه، فخاریان، حسین‌زاده و بستام (۱۴۰۲)، در الگوی ارائه شده در مطالعه حاضر به مقوله ادراک مشتریان، سرمایه تیم‌محوری و سرمایه انسانی و همچنین متغیرهای مداخله‌گری عوامل سیاسی، اجتماعی و نقش دولت اشاره شده است. معیا، اوتارخانی، رضائیان و حاجی پور (۱۴۰۱)، در الگوی ارائه شده در مطالعه حاضر به چالش‌های درون‌سازمانی در نوآوری مدل کسب و کار اشاره شده است. در نهایت، عوامل زمینه‌ای شامل مؤلفه‌های زمینه فناوری (با مفاهیم کی‌برداری کامل مدل کسب‌وکار بدون توجه به نیاز مشتری، کی‌برداری کامل مدل کسب‌وکار بدون توجه به فرهنگ، برتری عملیاتی، رهبری در هزینه/کیفیت، نوآوری در ساختار هزینه، مدل درآمدی جدید و پلتفرم‌ها)؛ زمینه بانکی (با مفاهیم منابع خوب بانک ملت به عنوان بزرگ‌ترین بانک ایرانی، حسن شهرت بانک ملت به عنوان سهامدار شرکت به پرداخت، بازار رقابتی ارائه تجربیات برتر به مشتریان، پیشروی بانک ملت در زمینه خدمات الکترونیک) و زمینه قانونی (با مفاهیم بازاری انحصاری، حل کردن مسائل مربوط به امنیت و دغدغه‌های این حوزه (مانند مجوز دستگاه‌های پوز)، نظارت بانک مرکزی، بانک مرکزی و نگاه آن به قوانین بانکی کشور، عدم قطع چرخه پرداخت در سیستم بانکداری، قوانین توسعه فناوری در کشور) بودند. پدیده محوری که همان نوآوری مدل کسب و کار مبتنی بر تجربه مشتری «بود با راهبردهای کنش و واکنش شامل خدمات و محصولات تشویقی برای مشتریان، افزایش امنیت مشتریان، درک عمیق از مشتری، طراحی تجربه منحصر بفرد و تعریف فعالیت‌های تحقیق و توسعه مداوم می‌تواند بهبود یابد که نتایج بکارگیری راهبردهای مطرح شده، پیامدهایی در سطح مشتری مانند ایجاد نمایه تجربه مشتری، افزایش وفاداری مشتری،

افزایش رضایت مشتری و همچنین در سطح کسب و کار مانند بهبود تمایز رقابتی، افزایش سهم بازار، کاهش هزینه‌ها، افزایش درآمد خواهد بود. پیشنهاد می‌شود شرکت به پرداخت با همکاری سایر شرکت‌های فعال در حوزه پرداخت در کشور، شبکه‌ای از همکاری ایجاد کند تا به حل معضلات و چالش‌های زیرساختی در زمینه توسعه فناوری‌های بانکی و پرداختی اهتمام ورزند. همچنین، تدوین دستورالعمل‌های مشخص برای استفاده از هوش مصنوعی در پردازش تراکنش‌ها، تشخیص تقلب و پشتیبانی مشتری، با رعایت حریم خصوصی و اصول اخلاقی، در راستای شخصی‌سازی و طراحی کاربر محور مورد تأکید قرار گیرد. در راستای استانداردهای دسترسی‌پذیری، پیشنهاد می‌شود سیاست‌های الزام‌آور طراحی فراگیر جهت تأمین نیازهای متنوع کاربران، به ویژه افراد دارای معلولیت و گروه‌های کم‌برخوردار، تدوین و اجرا شود. همچنین، سیاست‌های حفاظت از داده‌های مصرف‌کننده با هدف تقویت مقررات امنیت داده‌ها، رمزگذاری و احراز هویت بیومتریک برای افزایش اعتماد مشتریان پیاده‌سازی گردد. در پژوهش‌های آتی، ارزیابی کمی مدل ارائه شده در این مطالعه و اعتباریابی کمی الگو توصیه می‌شود. همچنین تکرار مطالعه در سایر شرکت‌های فعال حوزه پرداخت به منظور مقایسه نتایج سازمان‌های مختلف پیشنهاد شده است. علاوه بر این، با استفاده از رویکرد تحلیل اهمیت-عملکرد، بررسی وضعیت موجود ابعاد و مؤلفه‌های الگوی نوآوری مدل کسب‌وکار مبتنی بر تجربه مشتری در شرکت به پرداخت می‌تواند عوامل ضعف را شناسایی و راهکارهای بهبود را ارائه دهد.

از جمله محدودیت‌های این مطالعه می‌توان به گردآوری داده‌ها در سطح شرکت به پرداخت بانک ملت در شهر تهران اشاره کرد که تعمیم‌پذیری نتایج را محدود می‌کند. همچنین، متخصصان این حوزه زمان اندکی برای پاسخ به پرسش‌ها اختصاص دادند و برخی از آن‌ها از شرکت در جلسات مصاحبه خودداری کردند. یکی دیگر از محدودیت‌ها، شرکت خبرگان در مصاحبه‌ها با شرط عدم انتشار نام و جزئیات طرح‌های معرفی شده توسط آن‌ها بود.

## ملاحظات:

### حامی مالی

این پژوهش هیچ‌گونه کمک مالی از سازمان‌های دولتی، خصوصی و غیرانتفاعی دریافت نکرده است.

### مشارکت نویسندگان

تمامی نویسندگان در نگارش و بازنگری بخش‌های مختلف مقاله، سهم یکسانی داشتند.

### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان، این مقاله تعارض منافع ندارد.

## References

- Bawono, M., & Mihardjo, L. (2020). Driving transformation performance through innovation and experience model. *Management Science Letters*, 10(6), 1259-1264. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.11.032>
- Bashir, M., & Verma, R. (2019). Internal factors & consequences of business model innovation. *Management Decision*, 57(1), 262-290. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2016-0784>
- Blumberg, B., Cooper, D., & Schindler, P. (2014). *EBOOK: Business research methods*. McGraw Hill.
- Botti, A., & Baldi, G. (2025). Business model innovation and Industry 5.0: A possible integration in GLAM institutions. *European Journal of Innovation Management*, 28(1), 27-49. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2023-0825>
- Bucherer, E. (2010). *Business model innovation: guidelines for a structured approach*. Aachen: Shaker Verlag.
- Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*, 34(4), 464-482. <https://doi.org/10.1002/smj.2022>
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2-3), 354-363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- De Keyser, A., Lemon, K. N., Klaus, P., & Keiningham, T. L. (2015). A framework for understanding and managing the customer experience. *Marketing Science Institute working paper series*, 85(1), 15-121.
- Edvardsson, B., Frow, P., Jaakkola, E., Keiningham, T. L., Koskela-Huotari, K., Mele, C., & Tombs, A. (2018). Examining how context change foster service innovation. *Journal of Service Management*, 29(5), 932-955. <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2018-0112>
- Edvardsson, B., Tronvoll, B., & Gruber, T. (2011). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. *Journal of the academy of marketing science*, 39, 327-339. [10.1007/s11747-010-0200-y](https://doi.org/10.1007/s11747-010-0200-y)
- Eshaghian, Zahra, yazdani, hamidreza, & Jafari, Seyed Mohammadbagher. (2022). Recognizing and Priority Characteristics of Business Model Innovation Using Meta-Synthesis and Shanon Methods. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(20), 75-94. (In Persian). <https://dorl.net/dor/20.1001.1.27170454.1400.10.19.4.5>
- Euchner, J. (2016). Business model innovation. *Research-Technology Management*, 59(3), 10-11. <https://doi.org/10.1080/08956308.2016.1161396>

- Fakharyan, M., Hosseinzadeh, A., & Bastam, H. (2023). Designing a service innovation model based on customer value co-creation in the hospitality industry. *Journal of Business Management*, 15(2), 350-388. (In Persian). <https://doi.org/10.22059/jibm.2022.344604.4393>
- Gronum, S., Steen, J., & Verreyne, M. L. (2016). Business model design and innovation: Unlocking the performance benefits of innovation. *Australian Journal of Management*, 41(3), 585-605. <https://doi.org/10.1177/0312896215587315>
- Hartmann, M. E. (2006). *E-payments evolution* (pp. 7-18). Physica-Verlag HD.
- Jalalat Azar, N., Rahimi, G., & Tawre, N. (2021). Designing an innovation development model based on customer experience management. *Innovation Management in Defensive Organizations*, 4(3), 169-188. (In Persian). <https://doi.org/10.22034/qjimdo.2022.180088>
- Keiningham, T., Aksoy, L., Bruce, H. L., Cadet, F., Clennell, N., Hodgkinson, I. R., & Kearney, T. (2020). Customer experience driven business model innovation. *Journal of Business Research*, 116, 431-440. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.003>
- Keiningham, T., Ball, J., Benoit, S., Bruce, H. L., Buoye, A., Dzenkowska, J., ... & Zaki, M. (2017). The interplay of customer experience and commitment. *Journal of Services Marketing*, 31(2), 148-160. <https://doi.org/10.1108/JSM-09-2016-0337>
- Khastar, H. (2009). A method for calculating coding reliability in qualitative research interviews. *Methodology of Social Sciences and Humanities*, 15(58), 161-174. (In Persian)
- khoddami S, osanlo B. (2016). Examine the Ability of Customer Knowledge Management Capabilities to Create Innovative Business Models (Apco Co.). *Organizational Resources Management Researches*, 5(4), 49-71. (In Persian). <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.22286977.1394.5.4.2.9>
- Kim, K. H., Kim, K. S., Kim, D. Y., Kim, J. H., & Kang, S. H. (2008). Brand equity in hospital marketing. *Journal of business research*, 61(1), 75-82. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.05.010>
- Leinonen, H. (2008). *Payment habits and trends in the changing e-landscape 2010+*. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:bof-201408071776>
- Makudza, F. (2020). Augmenting customer loyalty through customer experience management in the banking industry. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 28(3), 191-203. [10.1108/JABES-01-2020-0007](https://doi.org/10.1108/JABES-01-2020-0007)
- Malik, M., Raziq, M. M., Sarwar, N., & Tariq, A. (2024). Digital leadership, business model innovation and organizational change: role of leader in steering digital

transformation. *Benchmarking: An International Journal*.  
<https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2023-0283>

- Mihardjo, L. W. W., Sasmoko, Alamsjah, F., & Elidjen. (2021). Role of customer experience in developing co-creation strategy and business model innovation: study on Indonesia telecommunication firms in facing Industry 4.0. *International Journal of Business and Globalisation*, 28(1-2), 48-63. [10.1504/IJBG.2021.115302](https://doi.org/10.1504/IJBG.2021.115302)
- Mihardjo, L. W., Sasmoko, & Rukmana, R. A. (2019). Customer experience and organizational agility driven business model innovation to shape sustainable development. *Polish Journal of Management Studies*, 20(1), 293-304. [10.17512/pjms.2019.20.1.26](https://doi.org/10.17512/pjms.2019.20.1.26)
- Mihardjo, L., & Alamsjah, F. (2020). Developing vocational training: lesson learnt from building business model innovation through customer experience and distinctive organizational capability. *Journal of Technical Education and Training*, 12(1). <https://doi.org/10.30880/jtet.02020.12.01.002>
- Moayya, A., Otarkhani, A., Rezaeian, A., & Hajipour, B. (2022). Identifying drivers of Business Model Innovation. *Business Intelligence Management Studies*, 10(40), 201-231(in Persian). <https://doi.org/10.22054/ims.2022.67710.2167>
- Pieroni, M. P., McAloone, T. C., & Pigosso, D. C. (2019). Business model innovation for circular economy and sustainability: A review of approaches. *Journal of cleaner production*, 215, 198-216. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.036>
- Praveen, T. (2024). Exploring the Adoption of Digital Payments: Key Drivers & Challenges. *International Journal of Scientific Research & Engineering Trends*, 10 (5), 1808-1810.
- Oosthuizen, R. M. (2022, August 4–6). *The Fourth Industrial Revolution (STARA): Industrial psychologists in future workplaces*. Paper presented at the American Psychological Association Annual Convention, Minneapolis, Minnesota, United State
- Rezvani M, Davari A, Afrasiabi R. (2018). Design of customer club business model with an emphasis on innovation and customer blocks. *Organizational Resources Management Researches*, 8(1), 89-112. (In Persian). <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.22286977.1397.8.1.2.4>
- Rozumowski, A., Schäfer, W., & Klaas, M. (2020). Resistance to customer-driven business model innovations: an explorative customer experience study on voice assistant services of a Swiss tourism destination. *Athens Journal of Tourism*, 7(4), 191-208. <https://doi.org/10.30958/ajt.7-4-1>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education.

- Schmitt, B. H. (2010). *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers*. John Wiley & Sons.
- Schmitt, B., Brakus, J. J., & Zarantonello, L. (2015). From experiential psychology to consumer experience. *Journal of Consumer Psychology*, 25(1), 166-171. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2014.09.001>
- Schneider, S., & Spieth, P. (2013). Business model innovation: Towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17(01), 1340001. <https://doi.org/10.1142/S136391961340001X>
- Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 388-393.
- Seppänen, M., & Laukkanen, I. (2015, June). Business model innovation: Focus on customer experience. In *2015 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation/International Technology Management Conference (ICE/ITMC)* (pp. 1-9). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICE.2015.7438657>
- Sood, A., & Kumar, V. (2017). Analyzing client profitability across diffusion segments for a continuous innovation. *Journal of Marketing Research*, 54(6), 932-951. <https://doi.org/10.1509/jmr.16.0209>
- Spieth, P., Schneckenberg, D., & Ricart, J. E. (2014). Business model innovation—state of the art and future challenges for the field. *R&d Management*, 44(3), 237-247. <https://doi.org/10.1111/radm.12071>
- Tussyadiah, I. (2020). A review of research into automation in tourism: Launching the Annals of Tourism Research Curated Collection on Artificial Intelligence and Robotics in Tourism. *Annals of Tourism Research*, 81, 102883. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102883>
- Walter, U., Edvardsson, B., & Öström, Å. (2010). Drivers of customers' service experiences: a study in the restaurant industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 20(3), 236-258. <https://doi.org/10.1108/09604521011041961>
- Wasono, L. W., Sasmoko, S., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2018). Business model innovation and customer experience orientation: the role of digital leadership. *Asia Proceedings of Social Sciences*, 2(3), 214-218. <https://doi.org/10.31580/apss.v2i3.413>
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long range planning*, 49(1), 36-54. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>

- Wirtz, B., & Daiser, P. (2017). Business model innovation: An integrative conceptual framework. *Journal of Business Models*, 5(1). <https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v5i1.1923>
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long range planning*, 43(2-3), 308-325. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>
- Zott, C., & Amit, R. (2017). Business model innovation: how to create value in a digital world. *GfK Marketing Intelligence Review*, 9(1), 18–23.:<https://doi.org/10.1515/gfkmir-2017-0003>

