

Agile Innovation in the Business Model with a Focus on Customer Experience in Start-Up Businesses

Abolghasem Arabiun^{✉1}  | Ali Mobini Dehkordi²  | Elahe Hosseini³  |
Meysam Azimian⁴

1. Department of Technological Entrepreneurship, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran. Email: arabiun@ut.ac.ir
2. Department of Technological Entrepreneurship, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran. Email: mobini@ut.ac.ir
3. Department of Business Administration, Faculty of Economics, Management & Accounting, Yazd University, Yazd.Iran. Email: elahe.hosseini@stu.yazd.ac.ir
4. Master's degree, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran. Email: azimian.me1994@gmail.com

Article Info	ABSTRACT
<p>Article type: Research Article</p> <p>Article history: Article history: Received 22 August 2023 Received in revised form 29 September 2023 Accepted 18 November 2023 Published online 27 November 2023</p> <p>Keywords: Agility, Innovation, Business Model, Customer Experience, Start-Up Businesses.</p>	<p>Objective: Business model innovation is a crucial aspect of creating value from technology and ensuring that customer needs are met. While product or service innovation is often the main focus, business model innovation involves changing or creating new business models. In this study, an innovation agility model in the business model is designed with a focus on customer experience in new businesses in Tehran.</p> <p>Method: The research methodology involved qualitative research using thematic analysis. The statistical population included active professors in entrepreneurship and innovation, as well as managers of start-up businesses with at least 3 years of work experience. Semi-structured interviews were conducted to collect the research data, which took place in the spring of 2023.</p> <p>Findings: The findings identified 8 components related to business model innovation and customer experience, including customer orientation, product innovation, service agility, acceptance of change, market factors, organizational and management factors, innovation agility, and customer experience enrichment. Overcoming challenges and effectively implementing customer experience strategies can lead to improved customer satisfaction, increased efficiency, and higher profitability. Artificial intelligence plays a significant role in enhancing the customer experience, as it has the potential to improve efficiency and personalize interactions. By leveraging AI, businesses can create meaningful and positive customer experiences, ultimately building brand trust and satisfaction.</p> <p>Conclusion: Artificial intelligence has a great potential to help businesses in various areas of work, one of the important areas where artificial intelligence can help businesses is improving the customer experience. The integration of artificial intelligence in various industries has led to significant changes in the way businesses operate and how they interact with their customers. In particular, the use of artificial intelligence can be very helpful in improving the customer experience, which is due to the high potential of artificial intelligence in many work areas, including improving efficiency and personalizing the customer experience. As technology has largely permeated all aspects of human life, people want meaningful experiences in their relationship with business. Artificial intelligence has the ability to provide positive customer experiences that help build brand trust and customer satisfaction.</p>

Cite this article: Arabiun, A., Mobini Dehkordi, A., Hosseini, E., & Azimian, M. (2023). Agile Innovation in the Business Model with a Focus on Customer Experience in Start-Up Businesses. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Research*, 2(3), 49-67.



© The Author(s).

Publisher: Scientific Association of Entrepreneurship & Innovation in IRAN.

چابک‌سازی نوآوری در مدل کسب‌وکار با تمرکز بر تجربه مشتری در کسب‌وکارهای نوپا

ابوالقاسم عربیون^{۱*} | علی مبینی دهکردی^۲ | الهه حسینی^۳ | میثم عظیمیان^۴

۱. گروه کارآفرینی فناورانه، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: arabiun@ut.ac.ir
۲. گروه کارآفرینی فناورانه، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mobini@ut.ac.ir
۳. پسادکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران. رایانامه: elahe.hosseini@stu.yazd.ac.ir
۴. دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه فناوری، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: azimian.me1994@gmail.com

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

هدف: هدف از انجام مطالعه حاضر، طراحی مدل چابک‌سازی نوآوری در مدل کسب‌وکار با تمرکز بر تجربه مشتری در کسب‌وکارهای نوپا شهر تهران است

روش: پژوهش حاضر از لحاظ نوع داده‌ها از دسته پژوهش‌های کیفی است که از روش تحلیل مضمون برای تحلیل داده‌ها استفاده گردیده شده است. به منظور گردآوری داده‌های پژوهش از ابزار مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته استفاده شده است. پژوهش در بهار ۱۴۰۲ انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل اساتید فعال در حوزه کارآفرینی و نوآوری و مدیران کسب‌وکارهای نوپا با حداقل ۳ سال سابقه کار می‌باشد.

یافته‌ها: یافته‌ها منجر به شناسایی ۸ مولفه از جمله مشتری مداری، نوآوری در محصول، چابکی در خدمات، استقبال از تغییر، عوامل بازار، عوامل سازمانی و مدیریتی، چابک‌سازی نوآوری و غنی‌سازی تجربه مشتری معرفی شده‌اند. همچنین نتیجه گرفته شد که کسب‌وکارهایی که قادر به غلبه بر چالش‌ها هستند و بر تجربه مشتری تأکید دارند و آن را به طور مؤثر پیاده‌سازی می‌کنند، در موقعیت مناسبی از جمله بهبود رضایت مشتری، افزایش کارایی و افزایش سودآوری بهره می‌برند.

نتیجه‌گیری: نتایج نشان داد توجه به تجربه مشتری می‌تواند کمک بسیار زیادی به کسب‌وکارها در رقابت‌های شدید کند و باعث پیشروی کسب‌وکارها شود؛ اما مهم است که اجرای موفقیت‌آمیز این رویکرد مستلزم درک قوی از فرصت‌ها و چالش‌های پیاده‌سازی آن و توانایی تجزیه و تحلیل و استفاده مؤثر از داده‌های مشتری است.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۲۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۲/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۳/۱۶

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۹/۶

کلیدواژه‌ها:

چابک‌سازی، نوآوری، مدل

کسب‌وکار، تجربه مشتری،

کسب‌وکارهای نوپا.

استناد: عربیون، ابوالقاسم، مبینی دهکردی، علی، حسینی، الهه، و عظیمیان، میثم. (۱۴۰۲). چابک‌سازی نوآوری در مدل کسب‌وکار با تمرکز بر تجربه مشتری در کسب‌وکارهای نوپا. پژوهش‌های کارآفرینی و نوآوری. ۶۷-۴۹، (۲)۳.

۱. مقدمه

مدل کسب‌وکار، به‌عنوان یک مفهوم و یک ساختار به معماری ارزش یک کسب‌وکار اشاره دارد (فاس و سایبی^۱، ۲۰۱۸). یعنی شرکت چگونه ارزش ایجاد می‌کند، این ارزش را به مشتریان خود ارائه می‌دهد و آن‌ها را به پرداخت ترغیب می‌کند تا در ازای این ارزش هزینه پرداخت کنند و در نهایت این پرداخت‌ها را به سود تبدیل می‌کند (تیس^۲، ۲۰۱۰). نقش اصلی مدل کسب‌وکار برای یک نوآوری این است که اطمینان حاصل کند که ارزش موردنیاز مشتری توسط هسته فناوری ارائه خواهد شد. از آنجایی که پژوهش‌های اکتشافی اغلب فناوری‌های سطح بالایی را تولید می‌کند و مسیر روشنی برای رسیدن به بازار ندارند، کشف یک مدل کسب‌وکار مناسب برای این فناوری‌های سطح بالا یک بعد مهم و کمتر دیده شده در ایجاد ارزش از فناوری است (چسبروک و روسنبوم^۳، ۲۰۰۲). بیشتر بحث‌های نوآوری، بر نوآوری در محصول یا خدمات متمرکز است (عربیون، دهکردی، حسینی و براهمی، ۲۰۲۳). در واقع برجسته‌ترین رتبه‌بندی‌ها یا شاخص‌های نوآوری شرکت بر اساس معیارهایی است که برای سنجش توانایی یک شرکت در ارائه محصولات یا خدمات جدید به بازار طراحی شده‌اند (تاج پور، حسینی و محی‌الدین، ۲۰۲۳). با این حال نوآوری مدل کسب‌وکار کاملاً با نوآوری محصول/خدمت متفاوت است (جانسون^۴، ۲۰۱۲). نوآوری مدل کسب‌وکار یا فرآیند تبدیل از یک مدل کسب‌وکار به مدل دیگر در شرکت‌های فعلی یا پس از ادغام و یا ایجاد مدل‌های کاملاً جدید در استارت‌آپ‌ها را توصیف می‌کند (چسبروک^۵، ۲۰۱۰).

شرکت‌هایی که در مدل کسب‌وکار نوآوری می‌کنند، به‌عنوان شرکت‌هایی با رشد بالا در رقابتی‌ترین بازارها ظاهر شده‌اند. در حالی که نوآوری‌های تکنولوژیکی کاربردهای جدید برای مشتریان ایجاد می‌کند، مدل‌های نوآورانه موتورهای تکامل صنعت هستند؛ اما نوآوری در مدل کسب‌وکار، کاری خطرناک است (ساقیب و ساتار^۶، ۲۰۲۱) و بسیاری از تلاش‌های نوآوری مدل کسب‌وکار با شکست مواجه می‌شوند (گیسسدورفر، ولادیمیرووا و ایوانس^۷، ۲۰۱۸). از طرفی در نوآوری مدل کسب‌وکار، مدیریت ممکن است خیلی دیر متوجه شود که این نوآوری در مدل کسب‌وکار که برای آن تلاش می‌کنند به نتایج متفاوتی از آنچه انتظار داشته است منجر خواهد شد (عربیون، حسینی، محمودی و براهمی، ۲۰۲۳). بنابراین توانایی تغییر جهت و حرکت سریع و موفقیت‌آمیز به سمت مدل‌های کسب‌وکار جدید، منبع مهمی از مزیت رقابتی پایدار و یک اهرم کلیدی برای بهبود عملکرد پایداری سازمان‌ها است (گیسسدورفر و همکاران، ۲۰۱۸).

تجربه مشتری از تعاملات بین یک شرکت و مشتری است که از طریق ضمیر خودآگاه و ناخودآگاه مشتری درک می‌شود و تجربه مشتری باید نقش اصلی را در نوآوری مدل کسب‌وکار ایفا کند (سپیان و لوککانن^۸، ۲۰۱۵)؛ بنابراین، نوآوری مدل کسب‌وکار در یک شرکت برای دستیابی به رشد و دوام طولانی‌مدت بسیار مهم است و به بهبود ارزش محصولات یا خدمات و یا ارائه این پیشنهادها به مشتریان کمک می‌کند (کینینگهام، آکسوی، بروس، کادت، کلنل، هادگکینسون و کیرنی^۹، ۲۰۲۰).

بنا بر گزارش دیده‌بان جهانی کارآفرینی^{۱۰} در سال ۲۰۲۲ میلادی، ۲٪ از ایرانیان بین ۱۸ تا ۶۴ سال به سراغ کارآفرینی (در حوزه فناوری‌های جدید) رفته‌اند. بر اساس همین گزارش دیده‌بان جهانی کارآفرینی (در سال ۲۰۲۲ میلادی) ۲۰٪ کسب‌وکارهای ایرانی در مراحل اولیه به دلایلی منفی (دلایلی غیر از فروش به کسب‌وکار بزرگ‌تر و...) از کسب‌وکار خود خارج شده‌اند. با توجه به

1. Foss & Saebi
2. Teece
3. Chesbrough & Rosenbloom
4. Johnson
5. Chesbrough
6. Saqib & Satar
7. Geissdoerfer, Vladimirova & Evans
8. Seppänen & Laukkanen
9. Keiningham, Aksoy, Bruce, Cadet, Clennell, Hodgkinson & Kearney
10. Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

آمار مرکز آمار ایران در حال حاضر جمعیت ۱۸ تا ۶۴ سال در کشور در حدود ۵۰ میلیون نفر است. از دو گزارش مذکور می‌توان نتیجه گرفت که سالانه حدود ۱ میلیون نفر ایرانی به سراغ کارآفرینی (در حوزه فناوری‌های جدید) می‌روند. بر اساس گزارش

CB insights در سال ۲۰۲۲، بیش از ۹۰٪ کسب‌وکارها قبل از رسیدن به مرحله رشد شکست می‌خورند، در این بین نزدیک به ۳۸٪ از شکست‌ها در کسب‌وکارهای نوپا به دلیل اتمام سرمایه قبل از رسیدن به مدل کسب‌وکار مناسب و ۱۹٪ از آن‌ها به علت پیدا نکردن مدل کسب‌وکار مناسب با محصول شکست می‌خورند این درصدها بیشترین مقدار را در بین دلایل شکست کسب‌وکارهای نوپا را شامل می‌شود. بر اساس گزارش‌های مطرح شده از مرکز آمار ایران، CB insights و گزارش دیده‌بان جهانی کارآفرینی در سال ۲۰۲۲ حدود ۵۰۰ هزار کارآفرین به دلایلی مربوط به عدم چابکی در رسیدن به مدل کسب‌وکار مناسب با محصول خود شکست می‌خورند؛ بنابراین، چابک‌سازی نوآوری در مدل کسب‌وکار جزو موارد بسیار مهم برای موفقیت شرکت‌های دانش‌بنیان و تازه تأسیس است. این شرکت‌ها در صورتی که در ایجاد نوآوری در مدل کسب‌وکار سرعت عمل پایینی داشته باشند، محکوم به شکست خواهند بود. بنابراین، یکی از عواملی که باعث چابک‌سازی نوآوری در مدل کسب‌وکار خواهد شد تجربه مشتری است. همچنین با توجه به ادبیات پژوهش تا جایی که نویسندگان مطالعه نموده اند، رابطه چابکی در نوآوری در مدل کسب‌وکار با تجربه‌ی مشتری و همین‌طور نحوه کسب اطلاعات و استفاده از تجربه مشتری برای ایجاد چابکی در نوآوری در مدل کسب‌وکار تا به امروز در کارهای پژوهشی مغفول مانده است. همچنین نتایج نشان می‌دهد که ادبیات دانشگاهی تا به امروز فاقد چارچوب‌های نوآوری مدل کسب‌وکار مبتنی بر تجربه مشتری هستند (کینینگهام و همکاران، ۲۰۲۰). لذا، در این پژوهش سعی خواهد شد یکی از مهم‌ترین عوامل در چابکی مدل کسب‌وکار یعنی تجربه مشتری مورد بررسی قرار گرفته و رابطه بین تجربه مشتری و چابکی در مدل کسب‌وکار نوآورانه کشف شود. همین مسئله باعث افزایش چشمگیر توجه پژوهشگران و متخصصان به پژوهش‌های نوآوری در مدل کسب‌وکار در سال‌های اخیر شده است (کلاس، آیب، تانگپونگ و هاک، ۲۰۱۹). همچنین، تعریف و ارزیابی مدل‌های کسب‌وکار و فرآیند نوآوری آن‌ها را به موضوعی بسیار مهم در زمینه‌های استراتژی، نوآوری و کارآفرینی تبدیل نموده است، زیرا تعداد فزاینده‌ای از پژوهشگران و متخصصان موافق هستند که شرکت‌های با سابقه باید فراتر از محصول خود نگاه کنند و به جای آن بر نوآوری در کل مدل کسب‌وکار خود تمرکز کنند که تبدیل به واحد جدید تجزیه و تحلیل برای تلاش‌های نوآوری می‌شود (چسبروک، ۲۰۰۷). از طرفی تجربه شخصی در شرکت‌های تازه تأسیس نشان می‌دهد که تلاش برای یافتن مدل کسب‌وکاری که بتوان بر پایه آن یک ارزش پایدار خلق کرد معمولاً با شکست مواجه می‌شود، مهم‌ترین دلیل این شکست عدم چابکی در تغییرات لازم روی مدل کسب‌وکار بوده است؛ از طرفی یکی از مهم‌ترین منابع برای کشف مدل کسب‌وکار مناسب، تجربه مشتری و شناخت خواسته‌ها و احساساتی است که مشتری هنگام درگیری با کسب‌وکار تجربه می‌کند. به همین دلایل در این پژوهش سعی خواهد شد تا رابطه بین تجربه مشتری با چابک‌سازی نوآوری در مدل کسب‌وکار در شرکت‌های نوپای فعال در تهران را مورد بررسی قرار گیرد و از نتایج آن برای موفقیت بیشتر کسب‌وکارهای نوپا استفاده شود.

۲. مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

کارآفرینی فناورانه به عنوان حلقه اتصال دنیای فناوری و دنیای تجاری تعریف می‌شود، در واقع کارآفرینی فناورانه به معنای تجاری‌سازی فناوری‌های جدید و اتصال دنیای تجاری و فناوری است. یکی از مهم‌ترین مواردی که این اتصال را ایجاد می‌کند مدل کسب‌وکار است. در مقابل، نوآوری در مدل کسب‌وکار با تغییرات طراحی شده، جدید و سطح بالا در عناصر کلیدی مدل کسب‌وکار یک شرکت و/یا معماری مرتبط کننده این عناصر سروکار دارد (غیضی و کاوالو، ۲۰۲۰). کسب‌وکارهایی که مدل کسب‌وکار نوآورانه دارند به عنوان کسب‌وکارهایی با رشد بالا در رقابتی‌ترین بازارها ظاهر شده‌اند. مدل‌های نوآورانه موتورهای تکامل

صنعت هستند، اما نوآوری در مدل کسب‌وکار، کاری خطرناک است (باک و جورج^۱، ۲۰۱۴) و بسیاری از تلاش‌های نوآوری مدل کسب‌وکار با شکست مواجه می‌شوند (گیسسدورفر و همکاران، ۲۰۱۸). بنابراین، نوآوری مدل کسب‌وکار در یک شرکت برای دستیابی به رشد و دوام طولانی‌مدت بسیار مهم است و به بهبود ارزش محصولات یا خدمات و یا ارائه این پیشنهادات به مشتریان کمک می‌کند. درحالی که تجربه مشتری باید نقش اصلی را در نوآوری مدل کسب‌وکار ایفا کند (کینینگهام و همکاران، ۲۰۲۰). برای افزایش احتمال موفقیت و کاهش خطر نوآوری در مدل کسب‌وکار بایستی موارد موثر را شناسایی نموده و آن‌ها را بهتر شناخت. تغییر محیط کسب‌وکار باعث ایجاد عدم اطمینان و ریسک برای شرکت‌ها می‌شود. در چنین شرایطی، شرکت‌ها برای ارتقای مزیت رقابتی و افزایش عملکرد مالی خود نیاز به نوآوری در مدل کسب‌وکار خود دارند (آدام و مانیرپ^۲، ۲۰۲۲). از آنجایی که احتمالات جدید، مانند پیشرفت‌های تکنولوژیکی، به طور منظم شرایط را برای کسب‌وکارها تغییر می‌دهند یک مدل کسب‌وکار با عملکرد خوب، عملکرد پایدار بازار و مزیت رقابتی را تضمین نمی‌کند. این تغییرات فشار جدید اما همچنین فرصت‌های جدیدی را برای تولید ارزش با فراتر رفتن از ابزارهای سنتی پیشنهاد ارزش، خلق ارزش و جذب ارزش به ارمغان می‌آورد. برای رقابتی ماندن، شرکت‌ها باید بتوانند مدل کسب‌وکار خود را به طور مداوم تغییر داده و نوآوری کنند. نوآوری در مدل کسب‌وکار را می‌توان به‌عنوان نوعی از نوآوری سازمانی در نظر گرفت که روشی را تغییر می‌دهد که در آن کسب‌وکارها برای ذی‌نفعان خود ارزش ایجاد و جذب می‌کنند (کلاس و همکاران، ۲۰۱۹).

۲-۱. نوآوری در مدل کسب‌وکار

نوآوری در دنیای کنونی که تغییرات سریعی را تجربه می‌کند اهمیت بسیار بالایی دارد. امروزه تمام کشورهای جهان برای افزایش بهره‌وری و بهبود وضعیت اقتصادی در تلاش هستند تا خلاقیت و نوآوری را هر چه بیشتر تشویق کنند. در سال‌های اخیر پژوهشگران توجه زیادی به نوآوری مدل کسب‌وکار داشته‌اند و گفته‌اند که بهبود عملکرد و تولید ارزش برای ذینفعان از طریق نوآوری در مدل کسب‌وکار راحت‌تر خواهد شد و همین مسئله باعث افزایش چشمگیر توجه پژوهشگران و متخصصان به پژوهش‌های نوآوری در مدل کسب‌وکار در سال‌های اخیر شده است (کلاس، ایبی، تانگ پونگ و هاگ^۳، ۲۰۱۹). تغییرات سریع در محیط کسب‌وکارها باعث ایجاد عدم قطعیت شده و ریسک را برای شرکت‌ها افزایش می‌دهد. در این شرایط، شرکت‌ها برای ایجاد و بهبود مزیت رقابتی خود و بهبود عملکرد مالی نیاز به مدل کسب‌وکار نوآورانه نیاز دارند. نوآوری مدل کسب‌وکار، کلیدی برای پاسخگویی به تغییرات در محیط کسب‌وکار، و چابکی استراتژیک نقش مهمی در آن دارد (آدام و مانیرپ^۴، ۲۰۲۲). از آنجایی که احتمالات جدید، مانند پیشرفت‌های تکنولوژیکی به‌طور منظم شرایط را برای کسب‌وکارها تغییر می‌دهند یک مدل کسب‌وکار با عملکرد خوب، عملکرد پایدار بازار و مزیت رقابتی را تضمین نمی‌کند. این تغییرات فشار جدید اما همچنین فرصت‌های جدیدی را برای تولید ارزش با فراتر رفتن از ابزارهای سنتی پیشنهاد ارزش، خلق ارزش و جذب ارزش به ارمغان می‌آورد. برای رقابتی ماندن، شرکت‌ها باید بتوانند مدل کسب‌وکار خود را به طور مداوم تغییر داده و نوآوری کنند. نوآوری در مدل کسب‌وکار را می‌توان به‌عنوان نوعی از نوآوری سازمانی در نظر گرفت که روشی را تغییر می‌دهد که در آن کسب‌وکارها برای ذی‌نفعان خود ارزش ایجاد و جذب می‌کنند (کلاس و همکاران، ۲۰۱۹). نوآوری در مدل کسب‌وکار به شرکت‌ها کمک می‌کند تا فروش بیشتر، حاشیه سود بالاتر و جریان‌های نقدی بیشتری نسبت به رقبای خود ارائه دهند. مطالعات نشان داد که نوآوری مدل کسب‌وکار، به ویژه، به موفقیت و توانایی یک شرکت کمک می‌کند و برای توانایی یک شرکت در دستیابی به رشد و دوام بلندمدت حیاتی است و همچنین نقش کلیدی در بهبود ارزش محصولات یا خدمات و ارائه این پیشنهادات به مشتریان را دارد. در همین راستا واحد اطلاعات اکونومیست از بیش از ۴۰۰۰ مدیر ارشد در سراسر جهان در مورد موضوع نوآوری نظرسنجی کرده است، یافته‌ها نشان داده است که مدیران خدمات نو و محصولات جدید را به عنوان مزیت رقابتی آینده ترجیح نمی‌دهند، بلکه مدل‌های تجاری جدید را ترجیح می‌دهند

1. Bock & George

2. Adam & Manerep

3. Clauss, Abebe, Tangpong & Hock

4. Adam & Manerep

(آمیت و زوت، ۲۰۲۲)، در ادامه این نظرسنجی نشان داده است که فشارهای شدید جهانی باعث شده است که تمرکز مدیران ارشد بر نوآوری‌های مدل کسب‌وکار افزایش یافته و بسیار بالاتر از حد انتظار قبلی است. همچنین این مطالعه نشان می‌دهد که شرکت‌هایی که عملکرد بهتری نسبت به رقبای خود داشته‌اند، در صورتی که به نوآوری‌های مدل کسب‌وکار توجه کنند،

موفقیت‌آمیزتر عمل کرده‌اند و حاشیه‌های عملیاتی آن‌ها در پنج سال گذشته با سرعت بسیار بیشتری رشد کرده‌اند، دو برابر بیشتر از شرکت‌هایی که عملکرد ضعیف‌تری داشتند، روی نوآوری مدل کسب‌وکار تمرکز کرده‌اند (شیر و ورما، ۲۰۱۷). محققان و مدیران ارشد به اتفاق آرا تأیید می‌کنند که نوآوری مدل کسب‌وکار در مجموع شکل جدیدی از نوآوری است که از نوآوری محصول یا فرآیند متمایز است و مزایای مرتبط با نوآوری مدل کسب‌وکار بدون هیچ شکی از هر شکل دیگری از نوآوری پیشی می‌گیرد (اسنیهور و زوت، ۲۰۱۳)، نوآوری در مدل کسب‌وکار نه تنها منبعی برای ایجاد ارزش بلکه منبع مزیت رقابتی برای شرکت‌ها است (کودینی، ابات و مسینی پتروزیلی، ۲۰۲۳). در مقالات علمی نوآوری در مدل کسب‌وکار را جستجوی منطق‌های جدید شرکت و راه‌های نوین برای ایجاد و جذب ارزش برای سهام‌دارانش و فرآیند یافتن یک روش جدید برای انجام کسب‌وکار که منجر به پیکربندی مجدد مکانیسم‌های خلق ارزش و جذب ارزش می‌شود، توصیف کرده‌اند (موسی، تاشی و افونا، ۲۰۱۷). با اینکه نوآوری در مدل کسب‌وکار می‌تواند با تغییر کامل مکانیسم‌های خلق ارزش و نحوه ارتباط آن‌ها با یکدیگر همراه باشد (اساقیب و ستار، ۲۰۲۱)؛ اما حتی با تغییر تنها یکی از عناصر یا اجزای یک مدل کسب‌وکار هم می‌توان در مدل کسب‌وکار نوآوری کرد (فوس و صائی، ۲۰۱۷). افرادی که در نوآوری مدل کسب‌وکار سرمایه‌گذاری می‌کنند، باید آگاه باشند که این اقدام به تغییرات اساسی و غیرقابل بازگشت در عناصر اصلی مدل کسب‌وکار شرکت منجر می‌شود و این به این معناست که این نوع سرمایه‌گذاری همراه با سطح بالایی از ریسک، ابهام و عدم اطمینان خواهد بود در نتیجه نوآوری در مدل کسب‌وکار، کاری خطرناک است و بسیاری از تلاش‌های نوآوری مدل کسب‌وکار با شکست مواجه می‌شوند (لطیفی، نیکویو و بیومن، ۲۰۲۱).

۲-۲. تجربه مشتری

در دهه ۱۹۸۰، نظریه‌پردازان تجربی با مطالعات فراوان دیدگاه جامع‌تر و وسیع‌تری از رفتار افراد، به‌خصوص در حوزه تشخیص اهمیت جنبه‌های اساسی تصمیم‌گیری و تجربی، به دست آوردند (لمون و ورهوف، ۲۰۱۶). مفهوم کلی واژه "تجربه" به معنای مشاهده و یا مشارکت مستقیم در یک رویداد است (نامیبسان و وات، ۲۰۱۱). لذا، در بررسی تجربه مشتری سه اصل اساسی وجود دارد. اولین اصل اساسی تجربه مشتری، ماهیت تعاملی آن است، به این معنی که تجربه مشتری همیشه از تعامل بین یک مشتری و یک (مجموعه) بازیگر (های) بازار از طریق واسط‌های مختلف، هم از سانی (مثلاً کارکنانی که مستقیم با مشتری در ارتباط هستند) و هم غیرانسانی (مثلاً عوامل فناوری مثل وبسایت‌ها و دستگاه‌های داری هوش مصنوعی یا اینترنت اشیا) ناشی می‌شود. دومین اصل اساسی این است که تجربه هر مشتری منحصر به فرد برای هر مشتری است در واقع یعنی هر مشتری تجربه خود را خواهد داشت و سومین اصل اساسی تجربه مشتری به ماهیت چند بعدی آن مربوط می‌شود، به این معنی که تجربه مشتری در هر لحظه می‌تواند از ابعاد مختلف، تجربه مشتری را بررسی و ارزیابی کرد. تجربه مشتری در سال‌های گذشته به یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران کسب‌وکار در سراسر جهان تبدیل شده است و به عنوان یک عامل تعیین‌کننده کلیدی در موفقیت

1. Amit & Zott
2. Snihur & Zott
3. Codini, Abbate & Messeni Petruzzelli
4. Massa, Tucci & Afuah
5. Saqib & Satar
6. Foss & Saebi
7. Latifi, Nikou & Bouwman
8. Lemon & Verhoef
9. Nambisan & Watt

بلندمدت کسب‌وکار در نظر گرفته می‌شود. دی کیسر^۱ و همکاران (۲۰۱۵) در بررسی‌های خود تجربه مشتری را به‌عنوان ترکیبی از پاسخ‌های شناختی، هیجانی، فیزیکی، حسی و اجتماعی که توسط (مجموعه‌ای از) بازیگران بازار برانگیخته می‌شود، تعریف می‌کنند و به عقیده آن‌ها تجربه مشتری باید در این ابعاد بررسی و ارزیابی شود. تجربه شناختی شامل آنچه مشتریان فکر می‌کنند، هستند، تجربه‌های شناختی، فرایندهای ذهنی سطح بالا مانند ادراک، حافظه، زبان، حل مسئله و تفکر انتزاعی هستند که در رابطه با تجربه مشتری با استفاده از دو منظر مختلف مورد مطالعه قرار گرفته‌اند: منظر اول دستیابی به اهداف و منظر دوم تأیید/عدم تأیید انتظارات قبلی در مشتریان است. دیدگاه اول ریشه در این فرض دارد که مصرف‌کنندگان در رفتار خود هدفمند هستند؛ یعنی مشتریان اهدافی را آگاهانه یا ناخودآگاه در زمینه‌های خاص تعیین می‌کنند و سپس از مصرف محصولات کسب‌وکار به‌عنوان ابزاری برای دستیابی به آن‌ها استفاده می‌کنند؛ بنابراین، دستیابی به اهداف بخشی از تجربه مشتری را تشکیل می‌دهد و باید دقت داشت که مشتریان در مرحله اول باید به هدف خود در استفاده از محصول کسب و کارنوپا به طور کامل دست یابند و تأمل در دستیابی به هدف برای ارزیابی عنصر شناختی تجربه مشتری بسیار مهم است. دیدگاه دوم بر این فرض استوار است که مشتریان قبل از انتخاب خدمات، انتظاراتی دارند. باید دید که نتایج استفاده از محصولات کسب و کارنوپا منطبق بر این تجربیات هستند یا خیر؛ بنابراین با اندازه‌گیری میزان اهداف محقق شده و انطباق تجربیات با انتظارات قبلی می‌توان میزان تحقق این بخش از تجربه مشتری را اندازه گرفت، تجربه هیجانی^۲ شامل هیجاناتی است که در مشتریان به وجود می‌آید. در رابطه با فرآیندهای هیجانی که در اثر برخورد با محصول در مشتریان ایجاد می‌شود، برخی از پژوهش‌ها این موارد را بر حسب هیجان‌ات مثبت و منفی مفهوم‌سازی کردند، برخی نیز بر هیجان‌ات ایجاد شده در مصرف‌کننده مانند لذت، رضایت، انزجار و خشم سعی در مفهوم‌سازی هیجان‌ات داشته‌اند (کانینگهام و همکاران، ۲۰۱۷). تجربه فیزیکی^۳ عبارت است از آنچه که مشتری با آن مستقیماً ارتباط برقرار می‌کند و تجربه حسی نیز در رابطه با آنچه مشتری با حواس پنج‌گانه خود حس می‌کند است. تجربه‌های فیزیکی و حسی در برخورد با محیط‌ها و محصولات فیزیکی طراحی شده توسط کسب‌وکار اتفاق می‌افتد، عناصری مانند چیدمان محیط، موسیقی، نورپردازی که تعاملات مشتریان با این فضا بر تجربیات آن‌ها تأثیر می‌گذارد. به‌عنوان مثال، باعث افزایش رضایت مشتری و قصد خرید وی می‌شود (گریفث^۴، ۲۰۰۵). در فضای آنلاین این موارد با طراحی وب‌سایت یا نرم‌افزار مطرح می‌شوند. تجربه اجتماع^۵ در رابطه با اشتراک‌گذاری تجارب مشتریان توسط آن‌هاست، جنبه اجتماعی تجربه مشتری به تأثیرات اجتماعی در اثر استفاده محصول کسب‌وکار روی مصرف‌کننده برمی‌گردد که روی هویت اجتماعی او اثر می‌گذارد. هویت‌های اجتماعی، بازنمایی‌های ذهنی‌ای هستند که می‌توانند بخشی اساسی از نحوه نگرش مصرف‌کنندگان به خود شوند. مصرف‌کننده یا مشتری با استفاده از محصول کسب‌وکار خود را در جامعه دوستان و آشنایان معرفی می‌کند (کانینگهام و همکاران، ۲۰۱۷).

۲-۳. پیشینه پژوهش

جدول ۱. پیشینه پژوهش

پیشینه خارجی			
نویسنده و سال	عنوان	روش پژوهش	نتایج
بشیر و همکاران (۲۰۲۳)	تأثیر مهارت‌ها و روابط مدیریتی بر نوآوری مدل کسب‌وکار: نقش یادگیری استعمارگرانه و اکتشافی	نظرسنجی (کمی)	روابط مثبت معنادار بین نوآوری در مدل کسب‌وکار با مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های کارآفرینی و روابط مدیریتی وجود دارد
فابین و جیسون (۲۰۲۳)	نوآوری در مدل کسب‌وکارهای دیجیتال: به سمت شفافیت و جهت‌گیری‌های پژوهش‌های آینده	مرور نظام‌مند	تعریف جدید از نوآوری در مدل کسب‌وکار دیجیتال و وضوح ساختاری

1. De Keyser
2. Emotional Experience
3. Physical Experience
4. Griffith
5. Social Experience

هلمستروم و همکاران (۲۰۲۲)	نوآوری مدل کسب و کار تحت تحول استراتژیک	بررسی موردی	درک بیشتر چگونگی توسعه مدل های کسب و کار تحت تحول استراتژیک و درک نیاز به تغییر و قابلیت های مورد نیاز برای پشت سر گذاشتن توسعه استراتژیک
پیلاریستی و همکاران (۲۰۲۲)	مروری بر ابزارهای هوش مصنوعی و تجربه مشتری در خرده فروشی آنلاین در صنعت مد	مرور نظام مند	حوزه های کمک هوش مصنوعی در تجربه مشتری را به سه حوزه ی پیشنهاد خرید، واقعیت مجازی و پاسخ دهی آنلاین به سوالات کاربران تقسیم بندی شده است.
دیود سجودین و همکاران (۲۰۲۱)	چگونه قابلیت های هوش مصنوعی نوآوری در مدل کسب و کار را ممکن می سازد	مطالعه موردی (کیفی)	چارچوبی تکاملی برای مقیاس بندی هوش مصنوعی از طریق نوآوری در مدل کسب و کار که بر مکانیسم ها و حلقه های بازخورد
آقای بروستروم و همکاران (۲۰۲۱)	نوآوری و تحول مدل کسب و کار مبتنی بر هوش مصنوعی در اکوسیستم های صنعتی: چارچوب، مدل و طرح کلی برای پژوهش های بیشتر	مصاحبه (کیفی)	مدل تکاملی در مورد رابطه بین هوش مصنوعی و نوآوری در مدل کسب و کار
کیننگهام و همکاران (۲۰۲۰)	نوآوری مدل کسب و کار مبتنی بر تجربه مشتری	مرور نظام مند	فرآیند سه مرحله ای برای همسو کردن تجربه مشتری و نوآوری در مدل کسب و کار
پیشینه داخلی			
نویسنده و سال	عنوان	روش پژوهش	نتایج
فروتن مفرد ۱۴۰۱	نقش قابلیت های تجزیه و تحلیل کسب و کار در تقویت چابکی و عملکرد شرکتها	پرسش نامه (کمی)	توانایی های تجزیه و تحلیل کسب و کار از طریق افزایش کیفیت اطلاعات و قابلیت های نوآورانه به شدت در افزایش میزان چابکی سازمان اثر مثبت دارد
ملک اخلاق و همکاران ۱۴۰۱	تأثیر گرایش به کارآفرینی و چابکی استراتژیک با نوآوری مدل کسب و کار و قابلیت یادگیری بر عملکرد شرکتها	پرسش نامه (کمی)	که چابکی و گرایش به کارآفرینی در موفقیت نوآوری در مدل کسب و کار نقش معناداری دارد
پورسلیمی و همکاران ۱۴۰۰	تأثیر تجربه مشتری از خرید برخط بر قصد خرید مجدد مشتریان	پرسش نامه (کمی)	تجربه مشتری از خرید برخط، بر قصد مجدد خرید با میانجی گری رضایت مشتری در میان مشتریان فروشگاه اینترنتی دیجی کالا در سطح کشور ایران دارای تأثیر مثبت و معناداری است
منصوری ۱۳۹۹	انقلاب صنعتی چهارم: خدمت دهی و یکپارچگی با نوآوری در مدل های کسب و کار	مرور نظام مند	طراحی مدل کسب و کار مناسب در راستای چابکی سازمان، اول، نیازمند بستر سازی ساختاری و بستر سازی فرهنگی مناسب برای طراحی و اجرای چنین الگویی است

۳. روش شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف جز پژوهش های کاربردی است، از نظر نحوه به دست آوردن داده ها از نوع کیفی می باشد و در حوزه کارآفرینی و نوآوری کسب و کار قرار دارد؛ به همین دلیل به دنبال پاسخ گویی به این سوال هستیم که تجربه مشتری در چابک سازی نوآوری در مدل کسب و کار چگونه است؟ این روش به دنبال توسعه الگو و روشی داده محور است که از طریق داده ها به مفاهیم و مقوله ها رسیده و با شیوه استقرایی به دنبال ارائه یک مدل می باشد و در آن متغیری وجود ندارد. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش مطالعه ادبیات و پیشینه تحقیق، بانک های اطلاعاتی و فیش برداری و در بخش رویکرد کیفی، مصاحبه نیمه ساختاریافته و تحلیل آن به صورت دستی انجام گرفت. در پژوهش حاضر جهت استخراج مولفه های ریسک نگهداشت اعضای هیئت علمی از مصاحبه کیفی نیمه ساختاریافته به صورت عمیق جهت جمع آوری اطلاعات تکمیلی با صاحب نظران استفاده شد. در این پژوهش مصاحبه ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام گردیده است. کدهای استخراج شده از مصاحبه ۱۵ به بعد به حالت اشباع رسیده اند و انجام مصاحبه های بیشتر کد جدیدی به کدهای قبلی اضافه نگردید. این تعداد نمونه برای بخش مصاحبه کافی بوده اند. جامعه آماری پژوهش شامل اساتیدی است که در حوزه کارآفرینی و نوآوری در دانشگاه تهران و یزد فعالیت دارند و مدیران کسب و کارهای نوپا در شهر تهران بوده است. معیار انتخاب خبرگان کسانی بودند که در این زمینه به مدت حداقل ۳ سال سابقه اجرایی و مدیریتی داشته اند. برای انتخاب افراد خبره جهت برگزاری مصاحبه ها، از نمونه گیری هدفمند قضاوتی استفاده گردید. به منظور ثبت داده ها، برخی مصاحبه ها در مواردی که مصاحبه شوندگان اجازه دادند به شکل صوتی ضبط شد و بعضی

در حین انجام مصاحبه توسط پژوهشگر یادداشت‌برداری صورت گرفت. پس از انجام هر مصاحبه، داده‌های گردآوری شده مرتب شده، در قالب فایل ورد ذخیره شد. در این پژوهش، برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها، از تکنیک تحلیل مضمون استفاده شده است. تحلیل مضمون روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوها (مضامین) موجود درون داده‌هاست. این روش در حداقل خود داده‌ها را سازمان‌دهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند؛ اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند. تحلیل مضمون فراگردی بازگشتی^۱ است که در آن حرکت به عقب و جلو در بین مراحل ذکر شده وجود دارد. به علاوه تحلیل مضمون فراگردی است که در طول زمان انجام می‌پذیرد. از آن جا که تایید روایی و پایایی نتایج یک پژوهش کیفی در تمام روش‌های کیفی از جمله گلگیری^۲، استراس کوربینی^۳ و ... تفاوت چندانی ندارد، در این پژوهش برای دستیابی به روایی و پایایی، علاوه بر رعایت استراتژی‌های ممیزی، از تایید کدگذاری‌ها نیز استفاده شد. کدهای تولید شده در یک فرم در اختیار چهار نفر از مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت. در نهایت، با جمع‌بندی ارزیابی مشارکت‌کنندگان، روایی و پایایی نتایج تایید شد. همچنین دو تن از متخصصان آشنا با تحلیل مضمون بر مراحل مختلف کدگذاری، مفهوم‌سازی، استخراج مقولات و تدوین نظریه نظارت داشتند. داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها نیز با روش کدگذاری باز و محوری تجزیه و تحلیل شد. در کدگذاری باز هر چیزی کدبندی می‌شود، بنابراین کدهای زیادی بدون توجه به روابط بین آن‌ها پیدا خواهد شد. در این مرحله از طریق تجمیع کدهای باز با یادداشت‌های پژوهشگر کدها تکمیل شده و برای ارائه به دیگران فرموله می‌شود. در مرحله بعد که کدگذاری محوری است، یکپارچه‌سازی کدها از طریق دسته‌بندی آن‌ها انجام شده و سپس به وسیله کدگذاری انتخابی روابط بین کدها تشریح می‌شود.

۴. یافته‌های پژوهش

۴-۱. آمار توصیفی

نمونه‌های مورد مطالعه جهت مصاحبه از مدیران محصول کسب‌وکارهای نوپا انتخاب شدند. بنابراین، پژوهشگر اطلاعات مدنظر خود را با انجام مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از اعضای جامعه به جمع‌آوری نمود. افراد حاضر در نمونه از حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی به بالا برخوردار بودند. بر این اساس، ۲۰ درصد از مشارکت‌کنندگان زن و ۸۰ درصد آن‌ها مرد بوده‌اند. از لحاظ تحصیلات، ۲۰ درصد کارشناسی، ۷۳/۳۴ درصد کارشناسی ارشد و ۶/۶۶ درصد دارای مدرک دکتری بوده‌اند. براساس سابقه کاری، ۳۳/۳۴ درصد تا ۴ سال، ۴۶/۶۶ درصد دارای سابقه بین ۵ تا ۷ سال و ۲۰ درصد دارای سابقه بیش از ۸ سال بوده‌اند. بنابراین می‌توان گفت که نمونه مورد مطالعه در پژوهش حاضر از ویژگی‌های جمعیت شناختی مناسب برخوردارند.

۴-۲. آمار استنباطی

در پژوهش حاضر، پژوهشگران قبل از اینکه کدگذاری داده‌ها را شروع کنند یک‌بار کل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها را خوانده‌اند. پس از آشنایی با داده‌ها مرحله کدگذاری آغاز می‌شود که ایجاد کدها بیشتر به نگاه پژوهشگران به داده‌ها بستگی دارد؛ هرچند مرور و دسته‌بندی کلیه کدها از نکات کلیدی در این مرحله است. به طور خلاصه مصاحبه‌ها با طرح ۶ سوال در مورد «تجربه مشتری در چابک‌سازی نوآوری در مدل کسب‌وکار» صورت پذیرفتند (مصاحبه باز) و همچنین، دو مرحله کدگذاری محوری و انتخابی به کار گرفته شد. پرسش‌های مصاحبه‌ها به طور خلاصه عبارت‌اند از: چه مفاهیم مرتبط با مدل کسب‌وکار، تجربه مشتری وجود دارد؟ مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده و مؤثر بر نوآوری در مدل کسب‌وکار کدام‌اند؟ مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده و مؤثر بر تجربه مشتری کدام‌اند؟ تجربه مشتری چگونه چابکی در نوآوری در مدل کسب‌وکار را تحت تأثیر قرار خواهد داد؟ در این بخش با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته به صورت عمیق با هدف تجربه مشتری در چابک‌سازی نوآوری در مدل کسب‌وکار با ۱۵ نفر مصاحبه شد. پیش از آغاز

۱. Recursive

۲. Glaserian

۳. Strauss & Corbin

تحلیل کیفی لازم است تا این داده‌ها به صورتی باشند که کار تحلیل به سادگی انجام پذیرد. بدین منظور در این پژوهش بررسی مصاحبه‌ها در قالب جدولی انجام شده است. پس از گوش دادن به متن مصاحبه و بررسی یادداشت‌ها مفهوم کلی مصاحبه‌ها به دست آمد. نمونه شواهد گفتاری که کدهای اولیه از آن استخراج گردیده در جدول ۱ ذکر شده است. سپس به هر کدام از افراد کد A1 تا A15 اختصاص داده شد.

جدول ۲. شواهد گفتاری حاصل از مصاحبه‌ها جهت کدگذاری اولیه

کدهای اولیه	شواهد گفتاری
احساس مشتری به محصول و خدمات	تجربه مشتری شامل تمامی احساساتی است که مشتری در هنگام احساس نیاز، استفاده و پس از استفاده از یک محصول یا خدمت خواهد داشت که باعث وفاداری یا عدم وفاداری مشتری به محصول یا خدمت خواهد شد.
وفاداری مشتری به محصول و خدمات	
عدم وفاداری مشتری به محصول و خدمات	
افزایش سهم بازار	نوآوری در مدل کسب‌وکار احتمالاً برای دو دسته از کسب‌وکارها می‌تواند اهمیت داشته باشد ۱- کسب‌وکارهای نوپا که نیاز دارند با ایجاد یک نوآوری سهم بازار بیشتری بگیرند ۲- کسب‌وکارهای بالغ که در صورت عدم نوآوری با احتمال مرگ تدریجی مواجه هستند.
مرگ تدریجی کسب‌وکار	

پژوهشگران پس از اینکه کدگذاری را انجام دادند اقدام به دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب مضمون‌های بالقوه و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب مضمون‌های مشخص شده نمودند. در واقع پژوهشگران، تحلیل کدهای خود را شروع کرده و در نظر می‌گیرند که چگونه کدهای مختلف می‌توانند برای ایجاد یک مضمون کلی ترکیب شوند. در این مرحله برخی از کدهای اولیه مضمون‌های فراگیر را شکل می‌دهند، در حالی که برخی دیگر مضمون‌های سازمان یافته را شکل داده و مابقی نیز حذف می‌شوند.

پس از ایجاد مضمون‌های سازمان یافته آن‌ها مورد بازبینی و تصحیح قرار می‌گیرند؛ که در مرحله اول کدها مورد بازبینی قرار می‌گیرند و در مرحله دوم اعتبار آن‌ها در نظر گرفته می‌شود. در این قسمت، تعدادی از کدها حذف یا جایگزین شده و تعدادی دست نخورده باقی ماندند.

جدول ۳. دسته‌بندی مفاهیم و مقوله سازی در تجربه مشتری در چابک‌سازی نوآوری در مدل کسب‌وکار

ردیف	مقوله‌ها	کدهای انتخابی	شمارنده مصاحبه شونده
۱	مشتری مداری	رفتارشناسی مشتریان	A3 ₃
		بهبود در تجربه مشتری	A4 ₃
		تمایز ساختن تجربه مشتری	A4 ₄
		تقدیر از مشتریان	A12 ₃
		تعامل سازنده با مشتری	A5 ₂
۲	نوآوری در محصول	مدیریت دانش قبلی مشتری	A5 ₃
		جستجوی اطلاعات درباره محصول و خدمات	A1 ₄
		خدمات پس از فروش	A1 ₅ - A8 ₂
		فرآیند ذهنی مشتری حین استفاده از محصول	A4 ₂
		تغییرات در فرآیند تولید و ارائه محصولات	A14 ₂
		استفاده‌پذیر بودن محصول	A4 ₁

A107	روند توسعه محصولات	چابکی در خدمات	۳
A132	تنوع و انتخاب محصولات		
A210	کاهش هزینه‌های تبلیغاتی		
A17	دسترسی به موقع به خدمات		
A22	انطباق با نیازهای مشتری		
A112	بهبودهایی در محصولات		
A124	ارائه خدمات با کیفیت بالا		
A106	پیش‌بینی تغییرات بازار	استقبال از تغییر	۴
A45	الگوبرداری از نوآوری صنایع دیگر		
A66	مشارکت مشتری در فرایند کسب‌وکار		
A105	استفاده از الگوریتم‌های یادگیری ماشین		
A87	ارزش‌آفرینی	عوامل بازار	۵
A113	افزایش سهم بازار		
A115	محیط عدم قطعیت		
A23	موفقیت در بازارهای رقابتی		
A24	کسب مزیت رقابتی		
A822	رشد و توسعه کسب‌وکار		
A34	شناسایی خالهای کسب‌وکار		
A212	کشف فرصت‌های کسب‌وکار	عوامل سازمانی و مدیریتی	۶
A92	ذهنیت مدیران در رابطه با چاب		
A35	ایجاد ارزش افزوده برای زنجیره تامین		
A111	بهره‌گیری از تکنولوژی‌های جدید		
A136	ایجاد فرآیندهای سازمانی مناسب		
A137	استفاده از داده‌ها و الگوهای خاص در دنیای واقعی	چابک سازی نوآوری	۷
A817	توانایی در خلق ارزش		
A818	پیدا کردن الگوهای جدید		
A819	پردازش و تجزیه و تحلیل داده‌های بزرگ		
A820	خودکار کردن فرآیند تصمیم‌گیری		
A821	شناسایی مشکلات و بهبود فرآیندها		
A62	سرعت شناخت و ارتباط‌گیری مشتری با کسب‌وکار		
A826	توجه به نیازهای مشتریان	غنی‌سازی تجربه مشتری	۸
A95	تجربه شخصی در ارتباط با محصول		
A96	تجربه اجتماعی		
A53	مدیریت دانش مشتری		
A71	تبلیغات دهان‌به‌دهان		

زمانی که یک نقشه رضایت‌بخش از مضمون‌ها ایجاد شد محقق مضمون‌هایی را که برای تحلیل ارائه کرده، تعریف کرده و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد، سپس داده‌ها داخل آن‌ها را تحلیل می‌کند.

۳-۴. پایایی پژوهش

برای بررسی پایایی ابزار جمع‌آوری داده‌ها یعنی مصاحبه، از دو روش بازآزمون و توافق درون موضوعی استفاده شد. همچنین، در طول طبقه‌بندی مصاحبه‌ها، توجه به درصد‌های گزارش داده شده توسط دو نفر کدگذار، روشی برای تعیین پایایی تحلیل مصاحبه‌ها است. میزان (درصد) توافق درون موضوعی بین دو کدگذار (بیشتر از ۶۰ درصد) در مورد هر مصاحبه (کنترل تحلیل) نیز به‌عنوان یک روش برای بررسی پایایی تحلیل استفاده شد. در این پژوهش، از پایایی بین دو کدگذار برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های

انجام شده استفاده شد. به منظور استفاده از روش محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار^۱، از یک همکار آشنا به تحلیل مضمون درخواست شد تا به منظور کدگذار ثانویه در پژوهش مشارکت نموده و در ادامه پژوهشگر به همراه این

همکار، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری خواهند نمود و درصد توافق درون موضوعی که جهت شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از فرمول یک محاسبه شد:
فرمول (!)

$$(۱) \quad \text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times ۲}{\text{تعداد کل کدها}} \times ۱۰۰$$

در فرمول یک تعداد توافقات اشاره به تعداد کدهای مشترک بین دو کدگذار، محقق و همکار اشاره دارد. تعداد کل کدها نیز مجموع کدهای استخراجی محقق و کدگذار همکار است. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول ۳ آمده است:

جدول ۴. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
۱	S ₂	۱۰۲	۴۵	۱۲	۸۸٪
۲	S ₄	۷۵	۳۰	۱۵	۸۰٪
۳	S ₁	۶۹	۲۷	۱۵	۷۸٪
	کل	۲۴۶	۱۰۲	۴۲	۸۳٪

بر طبق این جدول تعداد کل کدها که توسط پژوهشگر و همکار پژوهش به ثبت رسیده برابر ۲۴۶ عدد است و از بین آن‌ها تعداد کل توافقات ۱۰۲ و تعداد کل عدم توافقات برابر ۴۲ است. پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش با استفاده از فرمول یک برابر ۸۳ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، کدگذاری انجام شده قابلیت اعتماد است و می‌توان ادعا نمود که پایایی تحلیل مصاحبه مناسب است.

۴-۴. روایی پژوهش

برای بررسی روایی در این پژوهش از شاخص نسبت روایی محتوایی^۲ (CVR) استفاده گردیده است که توسط لاوشه طراحی شده است. جهت محاسبه این شاخص، پرسشنامه‌ای که بر اساس مولفه‌های مستخرج از جدول ۲ طراحی شده بود، به ۸ نفر از متخصصان و صاحب نظران مسلط بر موضوع فرستاده شد و با توضیح اهداف آزمون و ارائه تعاریف عملیاتی مربوط به محتوای سؤالات، از آن‌ها خواسته شد تا هریک از سؤالات را بر اساس طیف سه بخشی لیکرت «گویه ضروری است»، «گویه مفید است ولی ضروری نیست» و «گویه ضرورتی ندارد» طبقه‌بندی کنند. سپس برای بررسی روایی از طریق شاخص CVR طبق فرمول ۲ استفاده گردید:
فرمول (۲)

1-INTERCODER RELIABILITY (ICR)

2-CONTENT VALIDITY RATIO

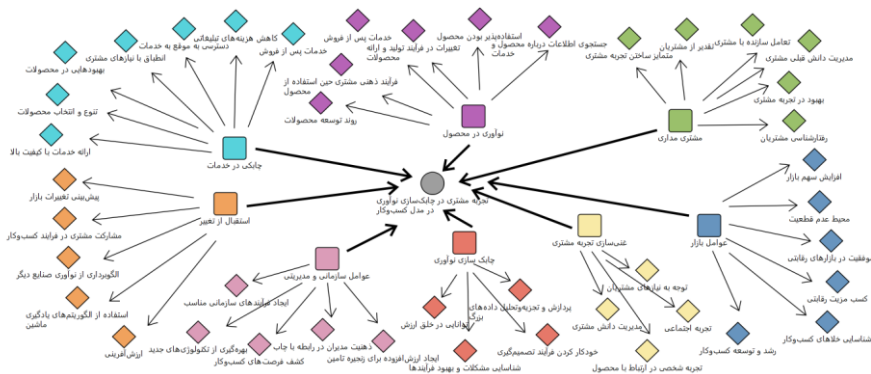
$$CVR = \frac{\text{تعداد کل متخصصین} - \text{تعداد متخصصینی که گزینه ضروری را انتخاب کرده‌اند}}{2} \div \frac{\text{تعداد کل متخصصین}}{2}$$

حداقل مقدار CVR قابل قبول بر اساس تعداد متخصصینی که سؤالات را مورد ارزیابی قرار داده‌اند در جدول ۴ آورده شده است. سؤالاتی که مقدار CVR محاسبه شده برای آن‌ها کمتر از میزان موردنظر باشد، بایستی از آزمون کنار گذاشته شوند؛ زیرا این موارد روایی محتوایی قابل قبولی ندارند.

جدول ۵. مقدار قابل قبول بر اساس تعداد متخصصین

حداقل مقدار CVR قابل قبول بر اساس تعداد متخصصین نمره گذار					
تعداد متخصصین	مقدار CVR	تعداد متخصصین	مقدار CVR	تعداد متخصصین	مقدار CVR
۵	۰/۹۹	۱۱	۰/۵۹	۲۵	۰/۳۷
۶	۰/۹۹	۱۲	۰/۵۶	۳۰	۰/۳۳
۷	۰/۹۹	۱۳	۰/۵۴	۳۵	۰/۳۱
۸	۰/۷۵	۱۴	۰/۵۱	۴۰	۰/۲۹
۹	۰/۷۸	۱۸	۰/۴۹		
۱۰	۰/۶۲	۲۰	۰/۴۲		

ملاک در بخش CVR برای بررسی روایی محتوایی و حذف سؤالات با توجه به تعداد خبرگان ۰/۷۵ در نظر گرفته شده است. علاوه بر شاخص CVR که شاخص‌هایی را طبق نظر خبرگان حذف نمود، طی بحث و گفتگو با متخصصین، ضمن ذکر دلایل منطقی حذف برخی گویه‌ها، ادغام و هم‌پوشانی گویه‌ها نیز بررسی شد. به بیان دیگر عمده نظر خبرگان حاکی از تعداد بیش از حد مولفه‌ها و طولانی بودن آن‌ها و همچنین هم‌پوشانی برخی مولفه‌ها داشت. به‌منظور پاسخ‌گویی به سؤالات مطرح شده در بخش سؤالات پژوهشی، طرح پژوهش حاضر به‌گونه‌ای طراحی شده است که سؤالات مطرح شده پاسخ مناسبی ارائه داده و درعین حال به‌طور مشخصی نحوه انجام مراحل پژوهش را نمایش می‌دهد. در نهایت، نتایج حاصل از اجرای مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که تجربه مشتری در چابک‌سازی نوآوری در مدل کسب‌وکار شناسایی شده‌اند. در نهایت مدل تجربه مشتری در چابک‌سازی نوآوری در مدل کسب‌وکار به‌صورت زیر می‌باشد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (خروجی نرم افزار مکس کیودا)

۵. نتیجه‌گیری

با توجه به هدف کلی پژوهش که چابک‌سازی نوآوری در مدل کسب‌وکار با تمرکز بر تجربه مشتری در کسب‌وکارهای نوپا بود مؤلفه‌های چابک‌سازی نوآوری استخراج شد و با توجه به اشتراکات مفهومی هر کدام از این مفاهیم در مقولات جای گرفتند که شامل مشتری‌مداری، نوآوری در محصول، چابکی در خدمات، استقبال از تغییر، عوامل بازار، عوامل سازمانی و مدیریتی، غنی‌سازی تجربه مشتری چابک‌سازی نوآوری می‌شود. یکی از مفاهیم مورد توجه در چابک‌سازی نوآوری، مشتری‌مداری است. این مفهوم

به‌طور اساسی با ارتقاء رضایت مشتریان در تجربه‌ی آن‌ها سروکار دارد. مشتری‌مداری به معنای تمرکز فرآیندها و تمام اعضای سازمان بر شناسایی و برآورده کردن نیازها و مطالبات مشتریان است (هابل^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). راهکاری برای ایجاد مشتری‌مداری و ارائه راه‌حلی متناسب با علایق و نیازهای مشتریان، از طریق گوش دادن به صدای مشتریان و درک بهترین تمایلات و خواسته‌های آن‌ها امکان‌پذیر می‌شود. این مفهوم بیان می‌کند که با اولویت‌بندی و تخصیص منابع به سمت ایجاد ارزش و رضایت

مشتریان، مشتری‌مداری به‌وضوح مشخص می‌شود. اتخاذ رویکردهای مشتری‌گرایانه می‌تواند منجر به عملکرد بهتر و ارتقاء کیفیت درک مشتریان شود. امروزه، اکثر شرکت‌ها در محیط رقابتی و جهانی به اهمیت مشتری‌مداری و مشتری‌گرایی پی می‌برند و تلاش می‌کنند تا نیازها و خواسته‌های مشتریان را برآورده کنند. این یافته‌ها با گفته‌های فنگ^۲ و همکاران (۲۰۱۹) که یافتند مشتری‌مداری می‌تواند باعث ایجاد مزیت رقابتی شود همسو است. همچنین کینینگهام^۳ و همکاران (۲۰۲۰) دریافتند که طی چابک‌سازی نوآوری مؤلفه‌های تجربه مشتری و میزان توجه به آن‌ها در کسب‌وکار و بین مشتریان مهم هستند، پژوهش ما با یافته‌های تحقیق ایشان همسو است. یکی از مؤلفه‌های مشخص‌شده در چابک‌سازی نوآوری، مقوله نوآوری محصول است. سازمان‌ها نوآوری محصول را به‌عنوان یک استراتژی برای ایجاد محیط مناسب جهت کسب مزیت رقابتی و افزایش سودآوری و سهم بازار در نظر می‌گیرند یا آن را به‌عنوان واکنشی به تغییرات محیط داخلی یا خارجی خود می‌بینند. نوآوری محصول یک فرایند پویا و بازسازی‌کننده است که نیازمند رهبری و تجربه سازمانی و مدیریتی است. انتظار می‌رود نوآوری در محیط‌های پویا و رقابتی بتواند به‌عنوان عاملی اساسی جهت ایجاد ارزش و حفظ مزیت رقابتی برای شرکت‌ها عمل کند. یافته‌ها و نتایج این پژوهش هماهنگ با تحقیقات گذشته‌ای است که نوآوری محصول را به‌عنوان مؤلفه‌ای مؤثر در ایجاد مزیت رقابتی می‌پذیرفتند (حاتمیمی و تاهارا^۴، ۲۰۲۲). شرکت‌هایی که برخوردار از ظرفیت نوآورانه بیشتری هستند، در عرضه محصولات و ورود به بازارهای جدید بهتر عمل می‌کنند و قادر به کسب نتایج نوآوری مطلوب و افزایش عملکرد هستند. هنگامی که شرکت‌ها ابتکارات نوآوری را توسعه می‌دهند، فرآیندهای نوآوری به صورت تعاملی عمل می‌کنند و شامل عوامل مختلفی است که در چارچوب و امتداد سازمان قرار دارند. این فرآیندهای تعاملی به توسعه و گسترش شبکه‌های تعاملی نیازمندند تا فعالیت‌های نوآوری شکل گرفته و پیامدهای نوآوری را منتشر کنند. در تحقیقاتی که توسط رمدانی^۵ و همکاران (۲۰۱۹) انجام شده است، نتایج ما با یافته‌های آن‌ها همخوانی دارد. آن‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که نوآوری در محصول تأثیر مثبت و قابل توجهی بر عملکرد شرکت دارد. چابکی در خدمات دیگر مقوله شناسایی شده چابک‌سازی نوآوری است. چابکی، توانایی یک سازمان برای درک تغییر محیطی و سپس پاسخگویی سریع و کارا به آن تغییر است (کالایگنانام^۶ و همکاران، ۲۰۲۱). تمامی مدیران سازمان‌های اقتصادی به هدف بهبود و استفاده مؤثر و کارآمد از منابع مختلف مثل نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات، تلاش می‌کنند. تجهیزات و ابزار کار سالم، فضای کار متعادل و بیشتر از همه، نیروی انسانی واجد صلاحیت و شایستگی، از ضروریاتی هستند که برای نیل به رشد عملکرد مطلوب، باید توسط مدیران مورد توجه قرار گیرند. تمامی تلاش‌های انسان‌ها در سازمان‌ها، در نهایت به دستیابی به یک عملکرد برتر منجر می‌شود. این نتایج با یافته‌های کالی و کالی^۷ (۲۰۲۱) که دریافتند چابکی در سازمان باعث بهبود عملکرد سازمان می‌شود همسو هستند. این یافته‌ها با نتایج تحقیق رحیم منفرد که دریافتند بود اسنپ با چابکی در ارائه خدمات جدید گوی سبقت را از رقبای رفته است، همسو است (رحیم منفرد، ۱۳۹۹).

- 1 . Habel
- 2 . Feng
- 3 . Keiningham
- 4 . Hatammimi & Thahara
- 5 . Ramadani
- 6 . Kalaignanam
- 7 . Çallı & Çallı

یکی دیگر از مقوله‌های چابک‌سازی نوآوری، استقبال از تغییر است. این پژوهش در این مقوله با پژوهش مستقل^۱ (۲۰۲۲) همخوانی دارد. هنگامی که تغییر رخ می‌دهد، برای دوام و پایداری آن نیاز است که فرایندهای تقویتی پیشرو و عواملی که این تغییر را تسریع می‌کنند، درک شوند. همچنین، محدودیت‌هایی که ایجاد تغییر را ممکن نمی‌سازند باید شناخته شوند. ابتکارات جدید باید به عنوان بخشی از فرهنگ سازمان در نظر گرفته شوند تا تغییرات پایدار باقی بمانند. رهبران در زمینه توسعه و تحول، مانند طراحان خط‌مشی و سیاست، اغلب زمانی که فاز توسعه به پایان می‌رسد و اجرا آغاز می‌شود، به یکباره از انگیزه و علاقه خود دست می‌کشند. آن‌ها آماده‌اند به سراغ ابتکار بعدی بروند در حالیکه غالباً این عمل به عدم حمایت از اجرای ابتکار اول منجر می‌شود. ارتباطات، مشوق‌ها و فعالیت‌های کسب‌وکار همگی باید به سوی تغییر و حمایت از آن هدایت شوند تا منجر به پایداری تغییرات گردد. این یافته‌ها همچنین با یافته‌های هلستروم^۲ و همکاران (۲۰۲۲) که درک و استقبال از تغییر را یکی از نیازهای اصلی برای نوآوری در مدل کسب‌وکار معرفی کرده بودند، همسویی دارد. از مقوله‌های چابک‌سازی نوآوری می‌توان به عوامل بازار، عوامل سازمانی و مدیریتی اشاره کرد. سازمان‌ها باید همواره با تغییراتی که در محیط و اطرافشان رخ می‌دهد، وفق دهند و پیش بروند. تغییرات برای سازمان‌ها امری دائمی است و نباید تنها به صورت مداوم و یک‌باره وضع خود را تغییر دهند، بلکه باید مرتب و پیوسته تغییر کنند. سازمان‌های بزرگ نیاز دارند راه‌هایی پیدا کنند که همانند سازمان‌های کوچک و انعطاف‌پذیر عمل کنند. به این ترتیب، سازمان‌های کنونی باید در مسیر نوآوری و تغییر قرار بگیرند، این کار نه تنها برای افزایش رونق و موفقیت آنان است بلکه برای بقای آن‌ها در دنیای پر رقابت ضروری است. چابکی نوآوری یک بازسازی پویا است که نیازمند رهبری و تجربه سازمانی و مدیریتی است. این فرآیند دارای شرایط گسترده‌ای است و نخستین قدم با پیشرفت‌های تدریجی یا حتی رادیکالی در زمینه سهام تولیدی موجود، جایگزین محصولات فعلی با محصولات جدید و با توسعه محصولات جدید جهانی برای مزیت مشتریان فعلی یا جدید آغاز می‌شود. هدف اساسی توسعه محصول نوآورانه ایجاد ارزش برای سازمان، مشتریان و صاحبان سهام و تمام بخش‌های درگیر است. مشتریان موجود و بالقوه به دنبال نتایج مثبت و باارزش هستند. برای ایجاد ارزش و توسعه محصول جدید، دستیابی به نیازهای مشتری و ارائه مزایای استثنایی اساسی است. در زمینه ایجاد ارزش، فرآیند توسعه محصول جدید باید جنبه‌های مثبت را ارتقا داده و از جنبه‌های منفی بکاهد. همچنین، مزایا را افزایش داده و معایب، سختی کارکردن و هزینه‌های مرتبط با هر محصول را کاهش دهد. این پژوهش در این مقوله با تحقیق پیلاریسیتی و میشر^۳ (۲۰۲۲) که دریافتند عوامل سازمانی و مدیریتی در چابک‌سازی نوآوری اثر دارند، همخوانی دارد. این نتایج همچنین با یافته‌های بشیر^۴ و همکاران (۲۰۲۳) که گفته بودند روابط مثبت معنادار بین نوآوری در مدل کسب‌وکار با مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های کارآفرینی و روابط مدیریتی وجود دارد، همسو است. این یافته‌ها همچنین با گفته‌های آدام جی بوک و همکاران (۲۰۱۴) که ساختار و عوامل سازمانی را یکی از عوامل عملکرد چابک دانسته‌اند، همسو است.

یکی دیگر از مقوله‌های چابک‌سازی نوآوری، غنی‌سازی تجربه مشتری است. در تبیین یافته‌های تحقیق، می‌توان گفت که اجرای برنامه مدیریت تجربه مشتری یک فرآیند خلاقانه و تحلیلی است که بر استراتژی و عملکرد متمرکز می‌شود. این فرآیند سازمان‌ها را به چالش می‌کشد تا به طور کامل به مشتریان خود تمرکز کنند و با برنامه‌ها و اقدامات مناسب سازمان را متمایز کنند، روابط قوی با مشتریان برقرار کنند و در نهایت رضایت قطعی تجربه مشتری را به دست آورند. فرآیند مدیریت تجربه مشتری با شناسایی حدود کلیدی هر یک از بخش‌های اداری سازمان شروع می‌شود تا فرآیندهای تصمیم‌گیری آن سازمان را حمایت کند. در مرحله بعد، بازخورد مشتری به عنوان ابزاری مورد استفاده قرار می‌گیرد تا اطلاعات درباره این حدود کلیدی جمع‌آوری شود. سپس این بازخوردها ارائه گزارش می‌شوند و با انجام تجزیه و تحلیل‌های دقیق روی آن‌ها، به تصمیم‌گیری هر یک از بخش‌های سازمان کمک خواهد کرد. این یافته با یافته‌ی کینینگهام و همکاران (۲۰۲۰) که دریافتند در چابک‌سازی نوآوری مؤلفه‌های تجربه

1 . Mostaghel
2 . Holtström
3 . Pillarisetty & Mishra
4 . Bashir

مشتری و میزان توجه به آن‌ها در کسب‌وکار و بین مشتریان مهم هستند، همسو است. این نتیجه همچنین با گفته‌های دی کیسر^۱ و همکاران (۲۰۱۵) که معتقد بودند درک بهتر تجربه مشتری باعث ایجاد تفکرات بلندمدت استراتژیک در شرکت شده و می‌واند باعث ایجاد مزیت رقابتی پایدار باشد، همسو است. بنابراین، تجربه مشتری در کسب‌وکارهای نوپا یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت کسب‌وکار است. در واقع هر میزان که تجربه مشتری بهتر و برای مشتری خوشایندتر باشد، رضایت مشتری و پس از آن وفاداری مشتری به نام تجاری کسب‌وکار بیشتر شده و در نهایت باعث موفقیت بیشتر کسب‌وکار خواهد شد. از طرفی در سال‌های اخیر، از آنجایی که فناوری تا حد زیادی در تمام جنبه‌های زندگی انسان‌ها نفوذ کرده است، مردم خواهان تجربه‌های معناداری در رابطه خود با کسب‌وکار هستند. نظریه‌پردازان تجربی در دهه‌های گذشته دیدگاه وسیع‌تری از رفتار افراد پیدا کرده‌اند، این دیدگاه‌ها در تشخیص اهمیت جنبه‌های مهم تصمیم‌گیری و تجربی تحول ایجاد کرده‌اند. بنابراین، تمرکز بر تجربه مشتری یکی از عوامل مهم

در چابک‌سازی نوآوری در مدل کسب‌وکارهای نوپا است. لذا، برای افزایش تمرکز بر مشتری، می‌توان از روش‌هایی مانند طراحی تجربه کاربری بهینه، شناخت دقیق از نیازها و توقعات مشتریان، ارائه خدمات پس از فروش بهتر و ارتباط موثر با مشتریان استفاده نمود. همچنین، نوآوری در مدل کسب‌وکار برای ایجاد ارزش برای مشتریان و ارائه پیشنهادهای جدید در بسته‌بندی‌هایی جدید نیز می‌تواند مفید باشد. همچنین، چابک‌سازی نوآوری و تجربه مشتری در کسب‌وکارهای نوپا به شدت به یکدیگر وابسته هستند. در واقع، بهبود تجربه مشتری می‌تواند به عنوان یک محرک برای نوآوری در مدل کسب‌وکارهای نوپا عمل کند. همچنین، نوآوری در مدل کسب‌وکار با ایجاد ارزش برای مشتریان و ارائه پیشنهادهای جدید در بسته‌بندی‌هایی جدید نیز می‌تواند به بهبود تجربه مشتری کمک کند. در واقع، بهبود تجربه مشتری می‌تواند باعث وفاداری مشتریان به کسب‌وکار شود و باز هم به موفقیت و رشد پایدار کسب‌وکار کمک کند. همچنین، بهبود تجربه مشتری می‌تواند به عنوان یک محرک برای نوآوری در مدل کسب‌وکارهای نوپا عمل کند. بنابراین، با ایجاد نوآوری در محصولات، خدمات، فرایندها و مدل‌های کسب و کار، می‌توان به رشد و توسعه کسب‌وکار کمک کرد.

۶. پیشنهادهای کاربردی پژوهش

۱. طبق یافته‌های تحقیق و شناسایی مقوله مشتری‌مداری توصیه می‌شود که کسب‌وکارهای نوپا با استفاده از نظرسنجی و دخالت‌دادن مشتریان در تصمیمات شرکت به بهبود خدمات خود یاری رسانند. توصیه می‌شود که توجه به مشتری و مشتری‌مداری در همه مراحل طراحی و توسعه محصول موردتوجه قرار بگیرد تا محصول بر طبق خواسته مشتری تولید شود.
۲. با توجه به یافته‌های تحقیق و شناسایی مقوله نوآوری در محصول توصیه می‌شود تا کسب‌وکارهای نوپا با استقبال از ایده‌های مشتریان و ذخیره‌سازی دانش به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی شود تا در نهایت منجر به تولید محصولات مطابق با سلیقه و نیاز مشتریان شود. طبق یافته‌های تحقیق توصیه می‌شود که برای نزدیک‌شدن محصول به نیازهای مشتری، نوآوری در محصول به صورت مداوم صورت بگیرد.
۳. با توجه به یافته‌های تحقیق و شناسایی مقوله یعنی چابکی در خدمات توصیه می‌شود تا به‌منظور افزایش دسترسی سریع مشتریان به خدمات و کاهش هزینه‌ها استراتژی مناسب در کسب‌وکار با توجه به نیازهای بازار انتخاب و پیاده‌سازی شود.
۴. با توجه به یافته‌های تحقیق و شناسایی مقوله استقبال از تغییر بر توصیه می‌شود که از طریق برگزاری جلسات هم‌اندیشی استراتژی‌های کسب‌وکار با کارشناسان به مشورت گذاشته شود تا کارکنان شرکت خود را در اجرای ایده‌ها دخیل بدانند و همراه شوند. توصیه می‌شود که کسب‌وکارها به صورت فعالانه به دنبال تغییر باشند و استقبال از تغییر را در فرهنگ کسب‌وکار جای دهند.

۵. با توجه به یافته‌های تحقیق و شناسایی مقوله عوامل بازار توصیه می‌شود با توجه به تغییرات متعدد و عدم قطعیت محیطی در سطح بازار تلاش شود تا با پیش مناسب رقبا گرایش استراتژیک مناسب برای ایجاد مزیت رقابتی در سازمان پیاده‌سازی گردد. توصیه می‌شود که کسب‌وکارها همواره عوامل بازار را دنبال کرده و از تغییرات آن آگاه باشند تا بتوانند با چابکی در راستای بهره‌برداری از این تغییرات حرکت کنند.
۶. با توجه به یافته‌های تحقیق و شناسایی مقوله عوامل سازمانی پیشنهاد می‌شود که از طریق تحقیق و توسعه فرصت‌های نو برای کسب‌وکار کشف شود و در این راستا از فناوری‌های نوین بهره گرفته شود. با توجه به یافته‌های تحقیق توصیه می‌شود که عوامل مرتبط با سازمان مثل ساختار سازمانی در هماهنگی کامل با چابکی باشند و در مقابل تغییرات مقاومت نکنند.
۷. با توجه به یافته‌های تحقیق و شناسایی مقوله‌ی غنی‌سازی تجربه مشتری پیشنهاد می‌شود که کارکنان با احترام و برخورد مناسب، فراهم کردن تجربه لذت‌بخش برای مشتریان، برخورد مؤدبانه با مشتریان و ارتباطات گرم و مهربانانه با آنان تشویق شوند و از طریق مشخص کردن نقاط تماس با مشتری و تلاش برای فراهم کردن تجارب رضایت‌بخش، تجربه هیجانی و تجربه عقلایی در این نقاط تماس باعث چابک‌سازی نوآوری شوند. طبق یافته‌های تحقیق توصیه می‌شود که راه‌های شناخت مشتری مثل مصاحبه با مشتریان و جمع‌آوری داده‌های مشتریان در سازمان فعالانه مورد استفاده قرار بگیرد تا شناخت مشتری و نقاط ضعف موجود در تجربه مشتری به طور کامل شناخته شود و برای غنی‌سازی تجربه مشتری تلاش شود.

References

- Adam, W., & Manerep, P. (2022, 2022/03/08). Business Model Innovation: The Role of Enterprise Risk Management and Strategic Agility. *Proceedings of the 7th*
- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating Value Through Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53, 41-49.
- Arabiun, A., Dehkordi, A. M., Hosseini, E., & Brahmi, M. (2023). A Framework for Strategic Analysis in Dynamic and Complex Environments. In *Exploring Business Ecosystems and Innovation Capacity Building in Global Economics* (pp. 26-47). IGI Global. Sriwijaya Economics, Accounting, and Business Conference (SEABC 2021). <https://doi.org/https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6766-4.ch002>
- Arabiun, A., Hosseini, E., Mahmoodi, K., & Mohsen, B. (2023). An Investigation of the Socio-Cultural Impacts of the Digital Transformation in Developed, Developing, and Middle: Africa and Asia Pacific. In *Exploring Business Ecosystems and Innovation Capacity Building in Global Economics* (pp. 112-130). IGI Global. <https://doi.org/https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6766-4.ch006>
- Bashir, M., & Verma, R. (2017). Why business model innovation is the new competitive advantage. *IUP Journal of Business Strategy*, 14(1), 7.
- Bashir, M., Naqshbandi, M. M., & Yousaf, A. (2023). Impact of managerial skills and ties on business model innovation: the role of exploitative and explorative learning. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(2), 240-259.
- Bock, A. J., & George, G. (2014). Agile business model innovation. *European Business Review*, 8.
- Çallı, B. A., & Çallı, L. (2021). Relationships between digital maturity, organizational agility, and firm performance: an empirical investigation on SMEs. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(2), 486-502.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2), 354-363. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>

- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555.
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2019). Strategic agility, business model innovation, and firm performance: an empirical investigation. *IEEE transactions on engineering management*, 68(3), 767-784.
- Codini, A. P., Abbate, T., & Messeni Petruzzelli, A. (2023). Business Model Innovation and exaptation: A new way of innovating in SMEs. *Technovation*, 119, 102548. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102548>
- De Keyser, A., Lemon, K., Klaus, P., & Keiningham, T. (2015). A Framework for Understanding and Managing the Customer Experience.
- Feng, T., Wang, D., Lawton, A., & Luo, B. N. (2019). Customer orientation and firm performance: The joint moderating effects of ethical leadership and competitive intensity. *Journal of Business Research*, 100, 111-121. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.021>
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43(1), 200-227.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2018). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Planning*, 51(1), 9-21. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.007>
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401-416. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>
- Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2020). Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches. *Journal of Business Research*, 110, 519-537. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.013>
- Griffith, D. A. (2005). An examination of the influences of store layout in online retailing. *Journal of Business Research*, 58(10), 1391-1396.
- Habel, J., Kassemeyer, R., Alavi, S., Haaf, P., Schmitz, C., & Wieseke, J. (2020). When do customers perceive customer centricity? The role of a firm's and salespeople's customer orientation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 40(1), 25-42. <https://doi.org/10.1080/08853134.2019.1631174>
- Hatammimi, J., & Thahara, A. (2022). Capturing competitive advantage through product innovation: Study of a small culinary business. ECIE 2022 17th European Conference on Innovation and Entrepreneurship,
- Holtström, J. (2022). Business model innovation under strategic transformation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 34(5), 550-562.
- Johnson, E. (2012). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers by Alexander Osterwalder and Yves Pigneur. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010. 281 + iv pages. US\$34.95. *Journal of Product Innovation Management*, 29. https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00977_2.x
- Kalaignanam, K., Tuli, K. R., Kushwaha, T., Lee, L., & Gal, D. (2021). Marketing agility: The concept, antecedents, and a research agenda. *Journal of marketing*, 85(1), 35-58.
- 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/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.003>

- 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/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.003>
- Latifi, M.-A., Nikou, S., & Bouwman, H. (2021). Business model innovation and firm performance: Exploring causal mechanisms in SMEs. *Technovation*, *107*, 102274. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102274>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, *80*(6), 69-96.
- Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, *11*(1), 73-104.
- Mostaghel, R., Oghazi, P., Parida, V., & Sohrabpour, V. (2022). Digitalization driven retail business model innovation: Evaluation of past and avenues for future research trends. *Journal of Business Research*, *146*, 134-145. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.072>
- Nambisan, P., & Watt, J. H. (2011). Managing customer experiences in online product communities. *Journal of Business Research*, *64*(8), 889-895. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.006>
- Pillarisetty, R., & Mishra, P. (2022). A Review of AI (Artificial Intelligence) Tools and Customer Experience in Online Fashion Retail. *International Journal of E-Business Research (IJEER)*, *18*(2), 1-12.
- Ramadani, V., Hisrich, R. D., Abazi-Alili, H., Dana, L.-P., Panthi, L., & Abazi-Bexheti, L. (2019). Product innovation and firm performance in transition economies: A multi-stage estimation approach. *Technological Forecasting and Social Change*, *140*, 271-280. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.12.010>
- Saqib, N., & Satar, M. S. (2021). Exploring business model innovation for competitive advantage: a lesson from an emerging market. *International Journal of Innovation Science*.
- Saqib, N., & Satar, M. S. (2021). Exploring business model innovation for competitive advantage: a lesson from an emerging market. *International Journal of Innovation Science*.
- Seppänen, M., & Laukkanen, I. (2015, 22-24 June 2015). Business model innovation: Focus on customer experience. 2015 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation/ International Technology Management Conference (ICE/ITMC).
- Snihur, Y., & Zott, C. (2013). Legitimacy without imitation: How to achieve robust business model innovation. *Academy of Management Proceedings*,
- Soni, U., & Gupta, N. (2021). An Artificial Intelligence Approach for Forecasting Ebola Disease. *Journal of Physics: Conference Series*.
- Tajpour, M., Hosseini, E., & Mohiuddin, M. (2023). Effects of Innovative Climate, Knowledge Sharing, and Communication on Sustainability of Digital Start-ups: Does Social Media Matter?. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 100053. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100053>
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

