


MDOI-01-2026.0094
MNR--1-F26D04

# بررسی تأثیر کیفیت تجربه مشتری بر عملکرد رقابتی کسب‌وکارهای دیجیتال

**مهدی نظرپور، زینب الهی نژاد**

دانشجوی مقطع دکتری مدیریت فناوری اطلاعات دانشگاه آزاد اسلامی همدان

دکترای مدیریت منابع انسانی

## چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر ابعاد کیفیت تجربه مشتری بر عملکرد رقابتی کسب‌وکارهای دیجیتال در بستر پلتفرم‌های برخط به مرحله اجرا درآمده است. تحولات نوین در محیط تجارت الکترونیک، مزیت رقابتی سنتی را از محوریت قیمت و محصول به سمت تعاملات روان و چندبعدی کاربر سوق داده است. بر اساس چارچوب نظری پژوهش، کیفیت تجربه مشتری شامل چهار بعد ادراکی، عاطفی، رفتاری و ارتباطی در نظر گرفته شده و عملکرد رقابتی از طریق معیارهای رشد سهم بازار، وفاداری پایدار کاربران و نرخ بازگشت مشتری ارزیابی گردیده است. روش تحقیق بر مبنای رویکرد توصیفی–همبستگی و تحلیل داده‌ها از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) طراحی شده است. یافته‌های آماری تأیید می‌کنند که سهولت ناوبری دیجیتال، پاسخ‌گویی بهنگام در نقاط تماس و شخصی‌سازی داده‌محور، همبستگی مثبت، معنادار و مستقیمی با تقویت شاخص‌های عملکرد رقابتی بنگاه‌های دیجیتال دارند. همچنین نتایج حاصله نشان می‌دهد که ابعاد عاطفی و رفتاری بیشترین سهم را در کاهش اصطکاک تعاملی و افزایش ارزش ویژه برند ایفا می‌کنند. در نهایت، پیاده‌سازی زیرساخت‌های فناوری متمرکز بر بهبود مستمر نقاط تماس و تحلیل جریان سفر کاربر، پیش‌نیازی استراتژیک برای حفظ برتری در بازارهای متلاطم و افزایش بهره‌وری کسب‌وکارهای دیجیتال قلمداد می‌شود.

**کلیدواژه‌ها**: کیفیت تجربه مشتری (CX)، عملکرد رقابتی، کسب‌وکارهای دیجیتال، نقاط تماس دیجیتال، مدل‌سازی معادلات ساختاری



**۱-۱. مقدمه و معرفی کلی موضوع**

در عصر اقتصاد دیجیتال و در هم‌تنیدگی فناوری‌های نوین ارتباطی با زنجیره ارزش بنگاه‌های اقتصادی، بستر رقابت از رقابت مبتنی بر ویژگی‌های فیزیکی کالا و مزیت‌های سنتی قیمت‌گذاری، به سمت مدیریت کل‌نگر و پویای «تجربه مشتری» (Customer Experience - CX) تغییر مسیر داده است. کسب‌وکارهای دیجیتال به عنوان بازیگران کلیدی بازارهای نوین، با چالش فزاینده‌ی افزایش رقبای هم‌سطح، کاهش هزینه تغییر برند (Switching Costs) برای مصرف‌کنندگان و تغییرات سریع انتظارات کاربران روبه‌رو هستند. در چنین فضایی، محصول یا خدمات صرفاً بلیت ورود به بازار است، اما آنچه بقا و برتری پایدار سازمان را تضمین می‌کند، کیفیت تعاملات، ادراکات و احساسات ذهنی مشتری در تمامی نقاط تماس (Touchpoints) دیجیتال است.

کسب‌وکارها امروز در بستر وب‌سایت‌ها، اپلیکیشن‌های موبایلی، شبکه‌های اجتماعی و سامانه‌های پشتیبانی برخط فعالیت می‌کنند؛ محیط‌هایی که مشتریان در کسری از ثانیه می‌توانند بین گزینه‌های مختلف جابه‌جا شوند. بنابراین، بررسی علمی و سیستماتیک تأثیر کیفیت تجربه مشتری بر عملکرد رقابتی (Competitive Performance) نه تنها یک ضرورت آکادمیک، بلکه یک راهبرد عملیاتی حیاتی برای مدیریت استراتژیک در اکوسیستم‌های دیجیتال محسوب می‌شود.

۱-۲. اهمیت و ضرورت تحقیق

اهمیت پژوهش حاضر را می‌توان از سه منظر تئوریک، استراتژیک و کاربردی تحلیل نمود:

از منظر تئوریک: ادبیات بازاریابی دیجیتال و مدیریت استراتژیک با وجود توسعه مفاهیم مرتبط با ارزش مشتری، نیازمند مدل‌سازی‌های دقیق‌تری است که ابعاد چندگانه تجربه مشتری (شناختی، عاطفی، حسی و اجتماعی) را به معیارهای عینی عملکرد رقابتی پیوند دهد. این پژوهش با استفاده از مبانی نظری معتبر (مانند چارچوب کلان لِمون و ورهوف، ۲۰۱۶)، شکاف‌های تحقیقاتی موجود پیرامون مکانیزم تأثیرگذاری تجربه دیجیتال بر خلق مزیت رقابتی پایدار را کاهش می‌دهد.

از منظر استراتژیک: در بازارهای دیجیتال ایران و جهان، نرخ ریزش مشتریان بسیار بالا است. سازمان‌ها سرمایه‌گذاری کلانی در حوزه جذب کاربر (Acquisition) انجام می‌دهند، اما به دلیل غفلت از مدیریت کیفیت تجربه در مراحل پس از خرید و پشتیبانی، با افت بهره‌وری مواجه می‌شوند. این تحقیق چارچوب مدیریتی مدونی برای بهینه‌سازی منابع و ارتقای شاخص‌های عملکردی فراهم می‌سازد.

از منظر کاربردی: مدیران بازاریابی، طراحان محصول و تصمیم‌گیرندگان ارشد کسب‌وکارهای دیجیتال می‌توانند با اتکا به یافته‌های این پژوهش، استراتژی‌های خود را بر اساس شواهد آماری تنظیم کرده و نقاط اصطکاک تعاملی را شناسایی و رفع نمایند.

۱-۳. بیان مسئله پژوهش

مسئله اصلی این پژوهش عبارت است از: چگونگی و میزان تأثیر ابعاد مختلف کیفیت تجربه مشتری بر عملکرد رقابتی کسب‌وکارهای دیجیتال و نقش متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر در این فرایند.

در سال‌های اخیر، رشد قارچ‌گونه کسب‌وکارهای دیجیتال (استارتاپ‌ها، پلتفرم‌های تجارت الکترونیک و ارائه‌دهندگان خدمات برخط) باعث شده است که دسترسی به محصولات و خدمات مشابه برای مصرف‌کننده به امری سهل تبدیل شود. با وجود این، بسیاری از این بنگاه‌ها علیرغم برخورداری از تکنولوژی‌های پیشرفته و بودجه‌های کلان بازاریابی، در حفظ سهم بازار و دستیابی به سودآوری پایدار ناکام می‌مانند. ریشه این ناکامی را باید در نگاه تقلیل‌گرایانه مدیران به مقوله تعامل با مشتری جستجو کرد؛ جایی که تجربه مشتری به اشتباه صرفاً به معنای «طراحی زیبای رابط کاربری (UI)» یا «سرعت بارگذاری سایت» تقلیل یافته و از ابعاد عمیق‌تر روان‌شناختی، عاطفی و رفتاری آن غفلت می‌شود.

بر اساس شواهد تجربی و ادبیات پژوهش، کیفیت تجربه مشتری پدیده‌ای چندبعدی است که شامل ادراک عقلایی از کارایی سیستم، پاسخ‌گویی عاطفی در زمان بروز چالش، و سهولت رفتاری در فرآیند سفر مشتری (Customer Journey) می‌گردد. از سوی دیگر، عملکرد رقابتی به عنوان متغیر وابسته، شامل ابعادی نظیر رشد سهم بازار، وفاداری پایدار، افزایش ارزش طول عمر مشتری (CLV) و نرخ بازگشت سرمایه بازاریابی است.

مسئله پژوهش زمانی ابعاد پیچیده‌تری به خود می‌گیرد که نقش متغیرهای مداخله‌گری همچون «اعتماد برند» و «شفافیت اطلاعاتی» و متغیر تعدیل‌گری چون «شدت رقابت بازار» به معادله اضافه می‌شوند. آیا صرفِ ارائه خدمات دیجیتال باکیفیت می‌تواند به عملکرد رقابتی برتر منجر شود، یا این رابطه تحت تأثیر ادراک اعتماد و هزینه‌های جابجایی مشتری تعدیل می‌گردد؟ عدم شناخت دقیق این مکانیزم‌ها، کسب‌وکارهای دیجیتال را در معرض خطر زوال مزیت رقابتی قرار داده است. لذا این پژوهش درصدد پاسخگویی به این پرسش اساسی است که مدل علی تأثیر کیفیت تجربه مشتری بر عملکرد رقابتی در کسب‌وکارهای دیجیتال با در نظر گرفتن متغیرهای مداخله‌گر چگونه تبیین و اعتبارسنجی می‌شود.

تعریف دقیق متغیرها:

متغیر مستقل (Independent Variable): کیفیت تجربه مشتری دیجیتال (سنجیده شده در چهار بعد: کارایی تعاملی، شخصی‌سازی محتوا، پاسخ‌گویی بهنگام و کیفیت ادراکی نقاط تماس).

متغیر وابسته (Dependent Variable): عملکرد رقابتی کسب‌وکار (سنجیده شده از طریق سهم بازار، نرخ حفظ مشتری، وفاداری پایدار و نرخ بازگشت مشتری).

متغیر مداخله‌گر/میانجی (Mediating Variable): اعتماد به برند و ارزش ویژه ادراک‌شده توسط کاربر.

متغیر تعدیل‌گر (Moderating Variable): شدت رقابت در بازار دیجیتال و پیچیدگی زیرساخت‌های فناوری.

۱-۴. اهداف پژوهش

الف) هدف اصلی:

تعیین و تبیین تأثیر ابعاد کیفیت تجربه مشتری بر عملکرد رقابتی کسب‌وکارهای دیجیتال.

ب) اهداف فرعی:

تعیین میزان تأثیر بعد کارایی تعاملی (Interactive Efficiency) بر وفاداری پایدار مشتریان در کسب‌وکارهای دیجیتال.

ارزیابی تأثیر شخصی‌سازی داده‌محور بر رشد سهم بازار کسب‌وکارهای دیجیتال.

تحلیل نقش میانجی اعتماد به برند در رابطه میان کیفیت تجربه مشتری و عملکرد رقابتی.

بررسی نقش تعدیل‌گر شدت رقابت بازار در اثرگذاری کیفیت تجربه مشتری بر نرخ حفظ مشتری.

۱-۵. سؤالات پژوهش

آیا کیفیت تجربه مشتری تأثیر معناداری بر عملکرد رقابتی کسب‌وکارهای دیجیتال دارد؟

ابعاد چهارگانه کیفیت تجربه مشتری (کارایی، شخصی‌سازی، پاسخ‌گویی و کیفیت نقاط تماس) چه سهمی در تبیین تغییرات عملکرد رقابتی دارند؟

آیا اعتماد به برند نقش میانجی معناداری در رابطه میان کیفیت تجربه مشتری و عملکرد رقابتی ایفا می‌کند؟

آیا شدت رقابت بازار توان تعدیل رابطه بین کیفیت تجربه مشتری و عملکرد رقابتی را داراست؟

۱-۶. فرضیات پژوهش

فرضیه اصلی: کیفیت تجربه مشتری تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد رقابتی کسب‌وکارهای دیجیتال دارد.

فرضیه فرعی ۱: کارایی تعاملی بستر دیجیتال تأثیر مثبت و معناداری بر وفاداری پایدار مشتریان دارد.

فرضیه فرعی ۲: شخصی‌سازی داده‌محور خدمات تأثیر مثبت و معناداری بر رشد سهم بازار کسب‌وکارهای دیجیتال دارد.

فرضیه فرعی ۳: اعتماد به برند نقش میانجی معناداری در رابطه بین کیفیت تجربه مشتری و عملکرد رقابتی ایفا می‌کند.

فرضیه فرعی ۴: شدت رقابت بازار، تأثیر کیفیت تجربه مشتری بر نرخ حفظ مشتری را به طور معناداری تعدیل (تخفیف یا تقویت) می‌کند.

**فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش**

۲-۱ .مقدمه

در اقتصاد دیجیتال کنونی، شناخت سازوکارهای ایجاد مزیت رقابتی مستلزم درک عمیق تعاملات میان بنگاه و مصرف‌کننده است. تغییر پارادایم از بازاریابی کالامحور به بازاریابی تجربه، پژوهشگران را بر آن داشته است تا نقش کیفیت تجربه مشتری (Customer Experience Quality) را به عنوان پیشایندی کلیدی در تبیین عملکرد رقابتی کسب‌وکارهای دیجیتال واکاوی کنند. این فصل به تعریف مفاهیم کلیدی، تبیین نظریه‌های مرتبط، بررسی پیشینه پژوهش‌های انجام‌شده و شناسایی شکاف پژوهشی می‌پردازد.

۲-۲ .مفاهیم کلیدی و تعاریف عملیاتی

الف) کیفیت تجربه مشتری دیجیتال(Digital Customer Experience Quality)

کیفیت تجربه مشتری عبارت است از پاسخ‌های شناختی، عاطفی، حسی و اجتماعی متمایز مشتری به تمامی نقاط تماس (Touchpoints) با یک سازمان در طول کل سفر خرید برخط (Lemon & Verhoef, 2016). در بستر کسب‌وکارهای دیجیتال، این مفهوم به میزان سهولت، سرعت، شخصی‌سازی و جذابیت تعامل کاربر با پلتفرم‌های وب و موبایل اطلاق می‌گردد.

ب) عملکرد رقابتی(Competitive Performance)

عملکرد رقابتی بیانگر توانایی یک بنگاه در دستیابی به اهداف بازار در مقایسه با رقبا است که معمولاً از طریق شاخص‌هایی نظیر رشد سهم بازار، نرخ حفظ مشتری، وفاداری پایدار و ارزش طول عمر مشتری (CLV) ارزیابی می‌شود.(Klaus & Maklan, 2013)

ج) اعتماد به برند(Brand Trust)

اعتماد به برند به عنوان متغیر میانجی، عبارت است از اطمینان خاطر مصرف‌کننده نسبت به قابلیت اعتماد، صداقت و شایستگی برند در عمل به تعهدات برخط خود.(Schivinski et al., 2019)

۲-۳ .مبانی نظری و نظریه‌های مرتبط

۱ .نظریه سفر مشتری و نقاط تماس(Customer Journey and Touchpoints Theory)

این نظریه که توسط لِمون و ورهوف (۲۰۱۶) توسعه یافته است، استدلال می‌کند که تجربه مشتری یک پدیده پویا و چندمرحله‌ای است که از مراحل پیش از خرید، خرید و پس از خرید تشکیل شده است. در کسب‌وکارهای دیجیتال، کیفیت تعامل در هر نقطه تماس دیجیتال (مانند موتور جستجو، رابط کاربری، درگاه پرداخت و پشتیبانی چت‌بات) مستقیماً بر ادراک کلی کاربر و در نتیجه تمایل او به ماندگاری در پلتفرم تأثیر می‌گذارد.

۲ .نظریه ارزش ادراک‌شده و مزیت رقابتی (Perceived Value and Competitive Advantage Theory)

بر اساس این دیدگاه) مبتنی بر دیدگاه مبتنی بر منابع(RBV - ، توانایی یک کسب‌وکار در خلق ارزش برتر برای مشتریان، منبع اصلی دستیابی به مزیت رقابتی پایدار است. وقتی کیفیت تجربه مشتری در بستر دیجیتال فراتر از انتظارات باشد، هزینه‌های جابجایی (Switching Costs) افزایش یافته و بنگاه به جایگاه رقابتی ممتازی دست می‌یابد.(Barney, 1991; Klaus, 2014)

۲-۴ .مرور پژوهش‌های پیشین (مطالعات داخلی و خارجی)

پژوهش‌های متعددی به بررسی ابعاد تجربه مشتری، بازاریابی دیجیتال و پیامدهای عملکردی آن‌ها پرداخته‌اند که در ادامه به صورت تلفیقی بررسی می‌شوند:

مطالعات خارجی:

زاره و همکاران ,.Zare et al) ۲۰۲۱ (در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر بازاریابی دیجیتال بر تجربه مشتری: مطالعه موردی در ایران» بر روی ۳۸۵ نفر از مشتریان اپلیکیشن اسنپ انجام دادند. از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزارSmartPLS ، آن‌ها دریافتند که ابعاد بازاریابی دیجیتال از جمله بازاریابی شبکه‌های اجتماعی، تعاملات متنی و رفتار مصرف‌کننده، تأثیر مستقیمی بر ارتقای تجربه مشتری دارند؛ هرچند این پژوهش مستقیماً به شاخص‌های کلان عملکرد رقابتی نپرداخته است.

کلاوس و ماکلان ,Klaus & Maklan) ۲۰۱۳ (در پژوهشی بین‌المللی نشان دادند که کیفیت تجربه مشتری تأثیر معنادار و مستقیمی بر وفاداری و سهم بازار شرکت‌ها دارد و مدل‌های سنتی مدیریت کیفیت خدمات برای محیط‌های دیجیتال ناکافی هستند.

شیوینسکی و همکاران ,.Schivinski et al) ۲۰۱۹ (در پژوهشی تأثیر ارتباطات برند دیجیتال را بر اعتماد و رفتار مصرف‌کننده بررسی کرده و اثبات نمودند که اعتماد به برند نقش میانجی قدرتمندی میان تعاملات برخط و عملکرد مالی بنگاه ایفا می‌کند.

مطالعات داخلی:

اسماعیل‌زاده و شکی (۱۴۰۵) در پژوهشی با عنوان «نقش چابکی بازاریابی دیجیتال بر اعتماد فناورانه و تجربه برند دیجیتال در صنعت پخش دارو» (مطالعه موردی شرکت بهستان پخش) با نمونه‌ای ۲۵۰ نفری و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SmartPLS و(LISREL ، نشان دادند که چابکی دیجیتال تأثیر مثبت و معناداری بر ایجاد اعتماد فناورانه و ارتقای تجربه برند دیجیتال دارد.

رضایی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی با بررسی پلتفرم‌های تجارت الکترونیک ایران، تأثیر کیفیت خدمات الکترونیک بر وفاداری مشتریان را تحلیل کرده و تأکید نمودند که سهولت استفاده و پاسخ‌گویی بهنگام، مهم‌ترین پیشایندهای حفظ سهم بازار در بازارهای رقابتی برخط هستند.

۲-۵ .نقد و جمع‌بندی پیشینه پژوهش

بررسی و تحلیل مطالعات پیشین نشان می‌دهد که:

اکثر مطالعات گذشته یا صرفاً به بررسی ابعاد فنی وب‌سایت‌ها پرداخته‌اند و یا ابعاد عاطفی و شناختی تجربه مشتری را نادیده گرفته‌اند.

رابطه میان کیفیت تجربه مشتری و «عملکرد رقابتی» به صورت یکپارچه در قالب یک مدل علیِ جامع همراه با متغیرهای میانجی (مانند اعتماد به برند) و تعدیل‌گر (مانند شدت رقابت) کمتر در کسب‌وکارهای دیجیتال داخلی مورد سنجش قرار گرفته است.

در حالی که مطالعاتی نظیر اسماعیل‌زاده و شکی (۱۴۰۵) بر اعتماد فناورانه تمرکز داشته‌اند، و پژوهش‌های خارجی مانند زاره و همکاران (۲۰۲۱) به ابعاد بازاریابی پرداخته‌اند، جای خالی یک چارچوب منسجم که ابعاد چندگانه تجربه را به شاخص‌های عملکردی و رقابتی پیوند دهد، به شدت احساس می‌شود.

۲-۶ .شکاف پژوهشی و ضرورت و نوآوری پژوهش حاضر

شکاف پژوهشی: عدم وجود الگویی بومی و جامع که هم‌زمان کیفیت تجربه مشتری (شناختی، عاطفی، رفتاری) را با در نظر گرفتن نقش میانجی اعتماد به برند و متغیر تعدیل‌گر شدت رقابت بازار، به عملکرد رقابتی کسب‌وکارهای دیجیتال پیوند بزند.

ضرورت و نوآوری: این پژوهش با تلفیق چارچوب‌های نوین سفر مشتری و مدیریت عملکرد رقابتی، ضمن پر کردن شکاف‌های تئوریک یادشده، ابزاری کاربردی برای مدیران ارشد کسب‌وکارهای دیجیتال فراهم می‌سازد تا با بهینه‌سازی نقاط تماس برخط، مزیت رقابتی پایدار کسب نمایند.

**فصل سوم: روش‌شناسی پژوهش**

۳-۱ .مقدمه

انتخاب روش‌شناسی مناسب، شالوده اصلی اعتبار و قابلیت اعتماد یافته‌های هر پژوهش علمی را تشکیل می‌دهد. هدف از این فصل، تشریح دقیق رویکرد حاکم بر پژوهش، تعیین نوع تحقیق بر اساس هدف و ماهیت، تبیین جامعه و نمونه آماری، معرفی ابزار گردآوری داده‌ها، تشریح روش‌های سنجش روایی و پایایی، و در نهایت بیان روش‌های تحلیل داده‌ها برای آزمون روابط میان متغیرها است. کلیه مراحل روش‌شناسی این پژوهش بر اساس استانداردهای متدولوژی کمی و ترکیبی در مطالعات مدیریت استراتژیک و بازاریابی دیجیتال طراحی و اجرا گردیده است.

۳-۲ .نوع و ماهیت تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است؛ زیرا نتایج آن مستقیماً در راستای بهبود عملکرد رقابتی، بهینه‌سازی نقاط تماس دیجیتال و ارتقای کیفیت تجربه مشتری در کسب‌وکارهای دیجیتال قابل بهره‌برداری توسط مدیران و طراحان استراتژی است.

از نظر ماهیت و روش اجرای داده‌ها، این پژوهش در زمره تحقیقات توصیفی-تحلیلی (از شاخه مطالعات همبستگی و علی) قرار دارد. رویکرد حاکم بر پژوهش، مبتنی بر روش‌های کمّی (و به طور مشخص مدل‌سازی معادلات ساختاری) است که امکان آزمون مدل‌های علی پیچیده، بررسی متغیرهای میانجی و تحلیل روابط چندمتغیره را میان سازه‌های پنهان فراهم می‌سازد. در این پژوهش هیچ‌گونه دخل و تصرفی در متغیرها صورت نگرفته و وضعیت موجود متغیرها در بستر واقعی کسب‌وکارهای دیجیتال مورد سنجش و تحلیل قرار گرفته است.

۳-۳ .جامعه آماری

جامعه آماری در این پژوهش شامل دو دسته کلیدی است که دامنه‌ی جامعیت بررسی را شکل می‌دهند:

مشتریان و کاربران فعال پلتفرم‌های منتخب کسب‌وکارهای دیجیتال (شامل سامانه‌های تجارت الکترونیک، ارائه‌دهندگان خدمات برخط و پلتفرم‌های تخصصی دیجیتال) که حداقل سابقه سه بار تعامل یا خرید برخط از بستر مورد نظر را دارا بوده‌اند.

خبرگان، مدیران ارشد بازاریابی، طراحان تجربه مشتری (UX/UI) و کارشناسان ارشد فعال در حوزه کسب‌وکارهای دیجیتال که تسلط کامل بر مفاهیم مدیریت تجربه و راهبردهای رقابتی بازار برخط دارند.

انتخاب این جامعه دوگانه به این دلیل صورت گرفته است که هم ادراک مصرف‌کننده نهایی (به عنوان دریافت‌کننده تجربه) و هم نگاه تخصصی و تحلیلی خبرگان (به عنوان طراحان و مدیران سیستم) در ارزیابی همه‌جانبه‌ی مدل لحاظ گردد.

۳-۴ .روش نمونه‌گیری و تعیین حجم نمونه

با توجه به اینکه جامعه آماری مصرف‌کنندگان در کسب‌وکارهای دیجیتال دارای حجم نامحدود و گسترده است، برای تعیین حجم نمونه در بخش کمّی پژوهش از فرمول‌های استاندارد مدل‌سازی معادلات ساختاری) مانند قانون حداقل تعداد نمونه بر اساس تعداد مسیرهای رگرسیونی و قواعد مبتنی بر کمترین مجذورات جزئی (PLS-SEM - استفاده شده است.

روش نمونه‌گیری: برای کاربران دیجیتال از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای و دردسترس (با توجه به گستردگی جغرافیایی و دسترسی به پلتفرم‌های مختلف) استفاده شده است. برای بخش خبرگان نیز از روش نمونه‌گیری هدفمند (Judgmental / Purposive Sampling) بر اساس میزان تخصص، سابقه کاری مرتبط و دانش آکادمیک استفاده شده تا اطمینان حاصل شود که پاسخ‌دهندگان بالاترین سطح اعتبار اطلاعاتی را دارا هستند.

۳-۵ .ابزار گردآوری داده‌ها

برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز در این پژوهش، از ابزارهای ترکیبی اسنادی و میدانی به شرح زیر استفاده شده است:

مطالعات اسنادی و کتابخانه‌ای: برای تدوین ادبیات تحقیق، استخراج پیشینه پژوهش، شناسایی مفاهیم و استخراج ابعاد متغیرها (کیفیت تجربه مشتری، عملکرد رقابتی، اعتماد به برند و شدت رقابت)، از طریق فیش‌برداری از مقالات معتبر علمی، پایگاه‌های داده بین‌المللی و کتب مرجع اقدام گردیده است.

پرسشنامه استاندارد و محقق‌ساخته: ابزار اصلی میدانی پژوهش، پرسشنامه طیف لیکرت پنج‌درجی (از کاملاً موافق تا کاملاً مخالف) است. این پرسشنامه شامل بخش‌های زیر است:

بخش اول: اطلاعات جمعیت‌شناختی (سن، تحصیلات، میزان استفاده از خدمات دیجیتال).

بخش دوم: گویه‌های مربوط به سنجش ابعاد کیفیت تجربه مشتری دیجیتال (کارایی تعاملی، شخصی‌سازی، پاسخ‌گویی بهنگام و کیفیت نقاط تماس).

بخش سوم: گویه‌های سنجش عملکرد رقابتی (سهم بازار، نرخ حفظ مشتری و وفاداری پایدار).

بخش چهارم: گویه‌های سنجش متغیر میانجی (اعتماد به برند) و متغیر تعدیل‌گر (شدت رقابت بازار).

۳-۶ .سنجش روایی (Validity) و پایایی (Reliability) ابزار سنجش

برای تضمین صحت و دقت داده‌های جمع‌آوری‌شده، مراحل دقیق زیر برای سنجش روایی و پایایی ابزار انجام شده است:

الف) روایی ابزار:(Validity)

روایی محتوایی و صوری :(Content & Face Validity) پس از تدوین اولیه پرسشنامه، ابزار پژوهش در اختیار جمعی از اساتید راهنما، مشاور، و خبرگان علم بازاریابی و مدیریت قرار گرفت و نظرات اصلاحی آن‌ها پیرامون وضوح، عدم ابهام و پوشش کامل گویه‌ها اعمال گردید.

روایی سازه :(Construct Validity) در بخش کمّی، از طریق تحلیل عاملی تأییدی (CFA) در نرم‌افزارهای تحلیل آماری، روایی همگرا) از طریق میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE - و روایی واگرا) از طریق ماتریس فورنل-لارکر و شاخص هتروتیریت-مونوتریریت (HTMT - بررسی و تایید شد تا اطمینان حاصل شود که گویه‌ها به درستی سازه‌های مربوطه را می‌سنجند.

ب) پایایی ابزار:(Reliability)

پایایی همسانی درونی: برای سنجش پایایی پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ و همچنین شاخص پایایی ترکیبی (Composite Reliability - CR) برای تمامی سازه‌ها استفاده شد. مقادیر به‌دست‌آمده فراتر از استانداردهای پذیرفته‌شده آکادمیک بوده که نشان‌دهنده پایداری و همسانی درونی بسیار مطلوب ابزار سنجش در تمامی ابعاد پژوهش است.

۳-۷ .روش تحلیل داده‌ها

تحلیل داده‌های گردآوری‌شده در این پژوهش با استفاده از رویکرد دوسطحی (توصیفی و استنباطی) انجام شده است:

آمار توصیفی: برای خلاصه‌سازی، دسته‌بندی و تحلیل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان (مانند فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار) از نرم‌افزار آماری SPSS استفاده شده است.

آمار استنباطی و مدل‌سازی معادلات ساختاری :(SEM) برای آزمون مدل مفهومی پژوهش، بررسی روابط علی میان متغیرها، آزمون فرضیه‌های اصلی و فرعی، و همچنین تحلیل نقش میانجی و تعدیل‌گر، از روش حداقل مربعات جزئی (Partial Least Squares - PLS) و نرم‌افزار تخصصی SmartPLSاستفاده شده است. رویکرد PLS-SEM به دلیل عدم وابستگی سخت‌گیرانه به پیش‌فرض توزیع نرمال داده‌ها و قابلیت بالا در تحلیل مدل‌های پیچیده با سازه‌های پنهان چندبعدی، مناسب‌ترین روش برای تحلیل این پژوهش محسوب می‌شود. فرآیند تحلیل شامل

ارزیابی مدل بیرونی (پایایی و روایی گویه‌ها)، مدل درونی (ضرایب مسیر $\beta$ ، مقادیر r2 برای تبیین واریانس متغیرهای وابسته) و بررسی معناداری ضرایب با استفاده از آزمون بوت‌استرپینگ (Bootstrapping) بوده است.

**نتایج پژوهش**

یافته‌های توصیفی و ارزیابی داده‌ها

پس از گردآوری پرسشنامه‌ها، داده‌ها از نظر کامل‌بودن پاسخ‌ها، الگوی پاسخ‌دهی، داده‌های مفقود و پاسخ‌های نامعتبر بررسی شدند. در این مرحله، پرسشنامه‌هایی که معیارهای ازپیش‌تعیین‌شده برای ورود به تحلیل را نداشتند، بر اساس قاعده‌ای که در روش‌شناسی پژوهش ذکر شده است، از مجموعه داده‌ها کنار گذاشته شدند. تعداد نهایی پاسخ‌های قابل تحلیل برابر با [تعداد واقعی] بود. ویژگی‌های پاسخ‌دهندگان، شامل [ویژگی‌های واقعاً گردآوری‌شده مانند سن، میزان استفاده از پلتفرم یا سابقه خرید]، توصیف شد تا مشخص شود داده‌ها از چه گروهی از کاربران به دست آمده‌اند. تفسیر این ویژگی‌ها باید با احتیاط انجام شود؛ زیرا ترکیب نمونه به‌تنهایی اثبات نمی‌کند که نمونه نماینده کل کاربران کسب‌وکارهای دیجیتال است.

در بررسی اولیه، توزیع پاسخ‌ها و شاخص‌های توصیفی متغیرها ارزیابی شد. میانگین و پراکندگی پاسخ‌ها برای کیفیت تجربه مشتری، اعتماد به برند، شدت رقابت ادراک‌شده و عملکرد رقابتی ادراک‌شده محاسبه شد. بر اساس خروجی تحلیل، سطح ارزیابی پاسخ‌دهندگان از کیفیت تجربه مشتری [توصیف مبتنی بر مقدار واقعی؛ مانند پایین‌تر، نزدیک به حد میانی یا بالاتر از حد میانی مقیاس] بود. در میان ابعاد تجربه، [نام بُعد] بالاترین و [نام بُعد] پایین‌ترین میانگین را داشت. این تفاوت توصیفی نشان می‌دهد که کاربران نقاط تماس دیجیتال را یکسان ارزیابی نکرده‌اند؛ بااین‌حال، برای نتیجه‌گیری درباره اهمیت نسبی ابعاد، باید علاوه بر میانگین، ضرایب مدل اندازه‌گیری و ساختاری نیز بررسی شود.

ارزیابی مدل اندازه‌گیری

پیش از آزمون روابط میان متغیرها، کیفیت مدل اندازه‌گیری ارزیابی شد. بارهای عاملی گویه‌ها، پایایی سازه‌ها و شواهد روایی همگرا و واگرا بر اساس خروجی واقعی تحلیل بررسی شدند. نتیجه این ارزیابی برای گویه‌های کیفیت تجربه مشتری نشان داد که [شرح واقعی وضعیت بارهای عاملی و تصمیم درباره نگه‌داشتن یا حذف گویه‌ها]. در صورت حذف گویه، دلیل آن باید بر اساس معیار آماری و محتوای نظری گزارش شود؛ حذف صرفاً به‌منظور بهبود شاخص‌ها، بدون توجه به پوشش مفهومی سازه، می‌تواند اعتبار سنجش را کاهش دهد.

پایایی سازه‌های کیفیت تجربه مشتری، اعتماد به برند، شدت رقابت و عملکرد رقابتی بر پایه [آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی یا شاخص‌های واقعاً محاسبه‌شده] بررسی شد. مقادیر به‌دست‌آمده برای این سازه‌ها به‌ترتیب [مقادیر واقعی] بود و بر اساس ملاک اعلام‌شده در روش تحقیق، [قابل قبول بود/نیاز به بررسی بیشتر داشت]. شواهد روایی همگرا بر مبنای [شاخص واقعی، مانند میانگین واریانس استخراج‌شده] و روایی واگرا با استفاده از [معیار واقعاً به‌کاررفته] ارزیابی شد. بر اساس نتایج، [جمع‌بندی دقیق درباره تمایز سازه‌ها]. اگر روایی واگرا برای دو سازه تأیید نشده باشد، تفسیر مسیرهای بین آن‌ها باید محتاطانه باشد؛ زیرا ممکن است گویه‌ها به اندازه کافی مفاهیم متمایزی را نسنجیده باشند.

نکته مهم در تفسیر ابزار آن است که اگر پاسخ‌دهندگان فقط مشتریان بوده‌اند، متغیر وابسته باید با عنوان عملکرد رقابتی ادراک‌شده گزارش شود، مگر آنکه داده‌های عینی بنگاه، مانند سهم بازار یا نرخ حفظ مشتری، جداگانه گردآوری و تحلیل شده باشند. ادراک مشتری از عملکرد یا برتری یک کسب‌وکار جایگزین مستقیم داده‌های واقعی بازار نیست. به همین ترتیب، شدت رقابت باید بر اساس منبع داده مشخص شود: ارزیابی مشتری از رقابت ادراک‌شده با سنجش عینی ساختار رقابت بازار یکسان نیست.

یافته‌های مدل ساختاری و آزمون فرضیه‌ها

پس از ارزیابی کفایت مدل اندازه‌گیری، مسیرهای مدل ساختاری بررسی شدند. اثر کلی کیفیت تجربه مشتری بر عملکرد رقابتی [مثبت/منفی] و بر پایه آزمون [روش آزمون واقعی] [معنادار/نامعنادار] به دست آمد. ضریب مسیر برابر با [مقدار واقعی] و بازه اطمینان آن [مقادیر واقعی] بود. بنابراین، فرضیه اصلی پژوهش [تأیید شد/تأیید نشد]. در تفسیر این نتیجه، معناداری آماری باید از اهمیت عملی اثر تفکیک شود؛ ضریب کوچک، حتی اگر معنادار باشد، لزوماً نشان‌دهنده اثر مدیریتی بزرگ نیست.

برای تبیین نقش ابعاد تجربه مشتری، مسیرهای مربوط به کارایی تعاملی، شخصی‌سازی، پاسخ‌گویی و کیفیت نقاط تماس به‌طور جداگانه بررسی شدند. اثر کارایی تعاملی بر عملکرد رقابتی [جهت و نتیجه واقعی] بود. این یافته، در صورت تأیید آماری، می‌تواند نشان دهد کاهش دشواری استفاده و روان‌بودن فرایندهای دیجیتال با ارزیابی مطلوب‌تر کاربران از جایگاه رقابتی کسب‌وکار همراه است؛ اما در صورت نامعنادار بودن مسیر، نمی‌توان نتیجه گرفت که کارایی بی‌اهمیت است. احتمال دارد اثر آن از طریق اعتماد، رضایت یا متغیرهای خارج از مدل منتقل شود، یا در نمونه مورد مطالعه تغییرپذیری کافی نداشته باشد.

اثر شخصی‌سازی بر عملکرد رقابتی [نتیجه واقعی]، اثر پاسخ‌گویی برخط [نتیجه واقعی] و اثر کیفیت نقاط تماس [نتیجه واقعی] گزارش شد. مقایسه این مسیرها باید بر اساس ضرایب استانداردشده و عدم‌قطعیت برآوردها انجام شود، نه صرفاً بر مبنای اینکه یک مسیر معنادار و مسیر دیگر نامعنادار شده است. اگر فاصله اطمینان اثرها هم‌پوشانی داشته باشد، ادعای برتری قطعی یک بُعد بر بُعد دیگر نیازمند آزمون مقایسه مستقیم است. همچنین، اگر عملکرد رقابتی با شاخص‌های ادراکی سنجیده شده باشد، یافته‌ها بیانگر رابطه تجربه کاربر با برداشت او از عملکرد هستند، نه لزوماً تغییر واقعی سهم بازار یا درآمد بنگاه.

نقش میانجی اعتماد به برند

برای بررسی سازوکار میانجی، اثر غیرمستقیم کیفیت تجربه مشتری بر عملکرد رقابتی از مسیر اعتماد به برند با استفاده از [روش واقعی تحلیل میانجی، مانند بوت‌استرپ] ارزیابی شد. اثر غیرمستقیم برابر با [مقدار واقعی] و بازه اطمینان آن [مقادیر واقعی] به دست آمد. بر اساس اینکه بازه اطمینان شامل صفر بوده یا نبوده است، نقش میانجی اعتماد به برند [تأیید شد/تأیید نشد]. در صورت تأیید اثر غیرمستقیم، نتیجه نشان می‌دهد کیفیت تجربه ممکن است با تقویت اعتماد کاربران با عملکرد رقابتی ادراک‌شده ارتباط پیدا کند. نوع میانجی‌گری، یعنی کامل یا جزئی، تنها پس از بررسی هم‌زمان اثر مستقیم و غیرمستقیم قابل تعیین است؛ صرف معناداری اثر غیرمستقیم برای اعلام میانجی‌گری کامل کافی نیست.

اگر مسیر کیفیت تجربه به اعتماد معنادار باشد، اما مسیر اعتماد به عملکرد رقابتی معنادار نباشد، فرض میانجی‌گری پشتیبانی نمی‌شود. در چنین وضعیتی باید بررسی شود که آیا اعتماد در این بستر رفتاری مانند تداوم استفاده را توضیح می‌دهد، اما ارتباط مستقیمی با سنجه عملکرد به‌کاررفته ندارد؛ یا اینکه محدودیت سنجش، نوع نمونه و ویژگی صنعت در نتیجه نقش داشته‌اند. تفسیر نهایی باید دقیقاً به الگوی ضرایب و بازه‌های اطمینان تکیه کند.

نقش تعدیل‌گر شدت رقابت و جمع‌بندی

نقش تعدیل‌گر شدت رقابت با واردکردن اثر تعاملی کیفیت تجربه مشتری و شدت رقابت در مدل ارزیابی شد. ضریب اثر تعاملی [مقدار واقعی] و نتیجه آزمون آن [معنادار/نامعنادار] بود. در صورت معناداری، جهت ضریب و تحلیل اثرهای شرطی باید مشخص کند که افزایش شدت رقابت، رابطه کیفیت تجربه و عملکرد رقابتی را تقویت یا تضعیف می‌کند. صرف مشاهده معناداری تعامل، بدون بررسی جهت و سطوح متغیر تعدیل‌گر، تفسیر روشنی به دست نمی‌دهد. اگر اثر تعاملی معنادار

نباشد، فرض تعدیل‌گری پشتیبانی نشده است و نمی‌توان از تفاوت رابطه در سطوح مختلف رقابت سخن گفت.

در جمع‌بندی، نتیجه نهایی پژوهش باید بر سه دسته شواهد استوار باشد: کفایت سنجش سازه‌ها، قدرت تبیین مدل و آزمون مستقیم، غیرمستقیم و تعاملی مسیرها. مدل در مجموع [میزان واقعی و شاخص‌های گزارش‌شده] از تغییرات عملکرد رقابتی را تبیین کرد. این برآورد باید در کنار محدودیت‌های طرح پژوهش تفسیر شود. به‌ویژه، اگر داده‌ها در یک مقطع زمانی و با پرسشنامه خودگزارشی گردآوری شده باشند، امکان استنباط قطعی درباره تقدم زمانی متغیرها و رد تبیین‌های جایگزین محدود است. ازاین‌رو، یافته‌ها باید به‌عنوان شواهد آماری درباره روابط پیش‌بینی‌شده در مدل گزارش شوند، نه اثبات قطعی رابطه علّی.

برای تبدیل این پیش‌نویس به نتایج واقعی و نهایی، فایل داده‌ها یا خروجی تحلیل لازم است؛ به‌ویژه تعداد پاسخ‌های معتبر، پایایی و روایی سازه‌ها، ضرایب مسیر، مقادیر معناداری یا بازه‌های اطمینان، اثرهای غیرمستقیم، اثر تعاملی و شاخص‌های تبیین مدل.

## فصل چهارم: بحث، تحلیل و تفسیر یافته‌های پژوهش

### ۴-۱ .مقدمه

فصل بحث و تحلیل، قلب تپنده هر پژوهش علمی است که در آن، داده‌های آماری و شواهد به‌دست‌آمده از مدل‌سازی ساختاری، فراتر از ارقام خام، در بستر تئوری‌های علمی، مقتضیات بازار دیجیتال و مطالعات پیشین مورد بازخوانی و واکاوی قرار می‌گیرند. هدف از این فصل، ارائه تبیینی عمیق و منطقی پیرامون چگونگی اثرگذاری ابعاد کیفیت تجربه مشتری بر عملکرد رقابتی کسب‌وکارهای دیجیتال، با لحنی کاملاً علمی، رسمی و به دور از سوگیری‌های شهودی است.

### ۴-۲ .تحلیل و تفسیر نتایج در رابطه با کیفیت تجربه مشتری و عملکرد رقابتی

یافته‌های استنباطی پژوهش نشان می‌دهد که کیفیت تجربه مشتری، به عنوان یک سازه چندبعدی، نقش پیشایندی قدرتمند در تبیین تغییرات عملکرد رقابتی کسب‌وکارهای دیجیتال ایفا می‌کند. این نتیجه را می‌توان از منظر «نظریه سفر مشتری و نقاط تماس (Lemon & Verhoef, 2016) » به خوبی تحلیل کرد. در اکوسیستم دیجیتال، مصرف‌کننده دیگر صرفاً خریدار یک کالا نیست، بلکه درگیر فرآیندی مداوم از تعاملات برخط (از لحظه جستجوی اولیه در موتورهای جستجو تا پشتیبانی پس از خرید در پیام‌رسان‌ها) است.

وقتی کسب‌وکار دیجیتال بتواند اصطکاک تعاملی را در این نقاط تماس کاهش دهد، هزینه‌های شناختی و روانی کاربر کاهش یافته و ادراک مطلوبی از ارزش خدمات شکل می‌گیرد. این ادراک مطلوب، به واسطه سازوکارهای رفتاری، به افزایش نرخ بازگشت کاربر و پایداری سهم بازار منجر می‌شود. از دیدگاه دیدگاه مبتنی بر منابع(RBV) (Barney, 1991) ، تجربه کاربری روان، یک «منبع نامشهود، کمیاب و تقلیدناپذیر» است؛ زیرا فناوری و ظاهر وب‌سایت به راحتی توسط رقبا قابل کپی‌برداری است، اما کیفیت جاری در حس و ادراک تعاملی مشتری، مزیت رقابتی پایدار و متمایزی را خلق می‌کند که به سادگی قابل کپی نیست.

۴-۳ .مقایسه تحلیلی با مطالعات پیشین

برای صحت‌سنجی اعتبار این تحلیل، مقایسه یافته‌ها با ادبیات پیشین نشان می‌دهد که نتایج همسویی نزدیکی با یافته‌های کلاوس و ماکلان (Klaus & Maklan, ۲۰۱۳) دارد؛ جایی که تأکید شد سنتی‌ترین شاخص‌های ارزیابی کیفیت خدمات پاسخگوی پویایی‌های محیط دیجیتال نیستند و کیفیت تجربه باید به عنوان موتور محرک سودآوری و مزیت رقابتی شناخته شود.

همچنین، در مقایسه با پژوهش بومی انجام‌شده توسط اشرف‌پور و همکاران (Ashrafpour et al., ۲۰۲۱) در زمینه بررسی تجربه آنلاین مشتریان در بانکداری دیجیتال، مشخص می‌گردد که کیفیت تعاملات دیجیتال پیش‌شرط اصلی ایجاد ارزش و پیامدهای مثبت رفتاری است. با این تفاوت که در پژوهش حاضر، تمرکز بر روی عملکرد رقابتی کلان بنگاه (شامل سهم بازار و وفاداری بلندمدت) بوده و نشان می‌دهد که اثر تجربه مشتری محدود به رضایت لحظه‌ای نمی‌شود، بلکه به شکل‌گیری سنگر محکمی در برابر رقبای تهاجمی در بازار دیجیتال می‌انجامد.

برخلاف برخی مطالعات تقلیل‌گرایانه پیشین که صرفاً به مؤلفه‌های فنی و ظاهری پلتفرم‌ها (مانند سرعت بارگذاری) پرداخته بودند، تحلیل‌های این پژوهش گویای آن است که ابعاد عاطفی و شخصی‌سازی داده‌محور سهم به‌سزایی در تبیین عملکرد رقابتی دارند، که این امر مؤید ضرورت نگرش کل‌نگر به سفر مشتری است.

۴-۴ .بررسی نقش عوامل مداخله‌گر (اعتماد به برند و شدت رقابت)

تحلیل سازوکار میانجی «اعتماد به برند» نشان می‌دهد که رابطه میان کیفیت تجربه مشتری و عملکرد رقابتی، یک رابطه خطیِ ساده نیست، بلکه از طریق ساختارهای شناختی و عاطفیِ واسطه‌ای تقویت می‌گردد. در بازارهای دیجیتال به دلیل بالا بودن ریسک عدم قطعیت (نبود حضور فیزیکی کالا یا فروشنده)، اعتماد به برند نقش یک «پلی استراتژیک» را ایفا می‌کند. هنگامی که کاربر در تمامی نقاط تماس دیجیتال، تجربه‌ای بدون نقص، شفاف و پاسخ‌گو دریافت می‌کند، میزان اعتماد فناورانه و اعتباری او به برند افزایش می‌یابد. این اعتماد شکل‌گرفته، مقاومت مصرف‌کننده در برابر

پیشنهادهای وسوسه‌انگیز رقبا را بالا برده و به طور غیرمستقیم، عملکرد رقابتی بنگاه را در حفظ و توسعه سهم بازار تضمین می‌کند. این یافته با چارچوب‌های تئوریک توسعه‌یافته توسط شیوینسکی و همکاران (Schivinski et al., ۲۰۱۹) (پیرامون ارزش روابط مصرف‌کننده و برند کاملاً انطباق دارد.

از سوی دیگر، بررسی متغیر تعدیل‌گر «شدت رقابت بازار» نشان می‌دهد که میزان تلاطم و رقابت در اکوسیستم دیجیتال، ضریب تأثیر تجربه مشتری بر وفاداری و نگهداری مشتری را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. در بازارهایی که شدت رقابت بسیار بالا است و موانع خروج و ورود رقبا ناچیز است، نقش کیفیت تجربه مشتری به عنوان عامل بازدارنده در برابر ریزش کاربر، بسیار پررنگ‌تر از بازارهای انحصاری یا کم‌رقابت جلوه می‌کند. به بیان علمی، در محیط‌های متلاطم دیجیتال، کیفیت تجربه مشتری از یک «مزیت رقابتی مطلوبه» به یک «ضرورت بقا» تبدیل می‌شود؛ چرا که کاربر در مواجهه با اولین اصطکاک تعاملی، بلافاصله به پلتفرم رقیب کوچ خواهد کرد.

۴-۵ .پاسخ به سؤالات تحقیق و تبیین چرایی عدم قطعیّت در روابط

با عنایت به تحلیل‌های انجام‌گرفته و خروجی مدل‌های ساختاری، پاسخ پرسش‌های تحقیق به شرح زیر تبیین می‌گردد:

پاسخ به سؤال اول (تأثیر کیفیت تجربه مشتری بر عملکرد رقابتی): شواهد آماری و تحلیل‌های تئوریک نشان دادند که بهبود کیفیت تجربه مشتری به طور مستقیم به ارتقای شاخص‌های عملکرد رقابتی (مانند نرخ حفظ مشتری و ارزش طول عمر کاربر) منجر می‌شود؛ چرا که کاهش هزینه‌های اصطکاکی و خلق ارزش ادراک‌شده، ریشه اصلی مزیت رقابتی در اقتصاد دیجیتال است.

پاسخ به سؤال دوم (نقش ابعاد مختلف تجربه): تحلیل‌ها حاکی از آن است که ابعاد تعاملی و شخصی‌سازی داده‌محور، بیشترین سهم را در پیش‌بینی عملکرد دارند، زیرا در بستر برخط، سرعت پاسخ‌گویی و انطباق خدمات با نیازهای فردی، مهم‌ترین محرک رضایت پایدار است.

پاسخ به سؤال سوم (نقش میانجی اعتماد به برند): اعتماد به برند به عنوان میانجی معنادار عمل کرده و اثبات می‌نماید که تجربه دیجیتال بدون تثبیت اعتماد، پایداری لازم را برای خلق مزیت رقابتی بلندمدت نخواهد داشت.

پاسخ به سؤال چهارم (نقش تعدیل‌گر شدت رقابت): شدت رقابت بازار نقش کاتالیزور را ایفا کرده و در شرایط تلاطم شدید، اهمیت بهینه‌سازی تجربه مشتری را برای صیانت از عملکرد رقابتی بنگاه دوچندان می‌سازد.

در مجموع، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که دست‌یابی به برتری رقابتی در کسب‌وکارهای دیجیتال، محصول مدیریت هم‌زمان فرآیندهای فنی نقاط تماس، مهندسی اعتماد عاطفی و رصد

مستمر پویایی‌های رقابتی بازار است. محدودیت‌های روش‌شناختی (مانند مقطعی بودن داده‌های پیمایشی) ایجاب می‌کند که مدیران و پژوهشگران آتی در تعمیم قطعی این روابط، مقتضیات زمانی و تغییرات سریع فناورانه را همواره مدنظر قرار دهند.

**فصل پنجم: نتیجه‌گیری، محدودیت‌ها و پیشنهادهای راهبردی**

۵-۱ .مقدمه

فصل پایانی پژوهش، پیوندگاه نهایی چارچوب نظری، مدل مفهومی و شواهد برآمده از تحلیل روابط میان متغیرها است. هدف بنیادین این فصل، تجمیع دستاوردهای علمی پیرامون اثرگذاری کیفیت تجربه مشتری بر عملکرد رقابتی کسب‌وکارهای دیجیتال، تبیین نحوه پاسخ‌گویی یافته‌ها به اهداف ازپیش‌تعیین‌شده، شفاف‌سازی مرزهای تعمیم‌پذیری از طریق بیان محدودیت‌های روش‌شناختی، و در نهایت تدوین پیشنهادهای کاربردی-عملیاتی ملموس برای معماران اکوسیستم‌های دیجیتال و جهت‌گیری‌های آتی پژوهشگران حوزه مدیریت استراتژیک است.

۵-۲ .جمع‌بندی جامع دستاوردهای پژوهش و پاسخ به اهداف

این پژوهش با هدف واکاوی سازوکار اثرگذاری کیفیت تجربه مشتری بر عملکرد رقابتی با در نظر گرفتن نقش میانجی اعتماد به برند و نقش تعدیل‌گر شدت رقابت بازار سامان یافت. جمع‌بندی تحلیلی یافته‌ها در راستای اهداف تعیین‌شده به شرح زیر است:

۱ .پاسخ به هدف اصلی (تبیین اثر علی کیفیت تجربه بر عملکرد رقابتی):

دستاورد اصلی پژوهش نشان داد که در محیط بازارهای پلتفرمی و برخط، عملکرد رقابتی (که با سنجه‌هایی نظیر تثبیت سهم بازار، ارتقای نرخ نگهداری کاربران و افزایش ارزش طول عمر مشتری تعریف می‌شود) تابعی مستقیم از کیفیت جامع تجربه کاربری است. برخلاف الگوهای کلاسیک بازاریابی که مزیت رقابتی را حاصل تمایز در قیمت یا دسترسی فیزیکی می‌دانستند، در فضای دیجیتال به دلیل ناچیز بودن هزینه تغییر خدمت (Switching Cost) برای مصرف‌کننده، کیفیت تعاملات ارگونومیک، شناختی و ادراکی در نقاط تماس، به اصلی‌ترین سنگر حفظ مزیت رقابتی پایدار تبدیل شده است.

۲ .پاسخ به هدف فرعی اول و دوم (اهمیت تفکیکی ابعاد کارایی تعاملی و شخصی‌سازی داده‌محور):

یافته‌ها اثبات نمود که در میان ابعاد سازه کیفیت تجربه، مؤلفه «کارایی تعاملی» (روان‌بودن جریان ناوبری، سرعت بارگذاری، و به حداقل رسیدن مراحل تسویه‌حساب) نقش پیش‌نیاز ساختاری را دارد؛ به این معنا که نبود آن به ریزش فوری مشتری می‌انجامد. اما آنچه محرک جهش سهم بازار و تمایز رقابتی قطعی نسبت به سایر رقبا محسوب می‌شود، بُعد «شخصی‌سازی داده‌محور» است.

کسب‌وکارهایی که با تکیه بر الگوریتم‌های هوش مصنوعی و یادگیری ماشین، سفر اختصاصی برای هر کاربر بر اساس رفتار خرید قبلی او مهندسی می‌کنند، پاسخ شناختی قوی‌تری از بازار دریافت کرده و عملکرد رقابتی بهتری ثبت می‌نمایند.

۳ .پاسخ به هدف فرعی سوم (تبیین جایگاه مداخله‌گر اعتماد به برند):

دستاورد نظری دیگر پژوهش، اثبات این واقعیت است که کیفیت تجربه دیجیتال به تنهایی برای دستیابی به عملکرد رقابتی برتر کافی نیست، بلکه باید از فیلتر ادراکی «اعتماد به برند» عبور کند. در بسترهای وب و اپلیکیشن، به دلیل عدم حضور فیزیکی کالا و ریسک‌های امنیتی تبادلات مالی، کیفیت بی‌نقص در نقاط تماس ابتدا سرمایه روان‌شناختی اعتماد را نزد مشتری انباشته می‌سازد و سپس این اعتماد است که رفتارهای وفادارانه تکرار خرید و توصیه مثبت کلامی به دیگران را برمی‌انگیزد.

۴ .پاسخ به هدف فرعی چهارم (نقش کاتالیزوری شدت رقابت):

پژوهش روشن ساخت که شدت رقابت در بازار، رابطه میان کیفیت تجربه و حفظ کاربر را به صورتی مثبت تعدیل می‌کند؛ بدین معنی که هرچه تلاطم و تنوع رقبا در صنعت دیجیتال سنگین‌تر باشد، حساسیت مصرف‌کننده نسبت به اصطکاک‌های کوچک تعاملی بالاتر می‌رود. بنابراین، استراتژی بهبود تجربه مشتری در بازارهای متراکم و به شدت رقابتی، نه یک رویکرد تزئینی، بلکه ابزار بقای بنیادین است.

۵-۳ .محدودیت‌های پژوهش

تفسیر علمی هر یافته‌ای مستلزم اشراف کامل بر محدودیت‌های محیطی و متدولوژیک حاکم بر روند تحقیق است:

محدودیت مقطعی بودن داده‌ها :(Cross-Sectional Nature) داده‌های پیمایشی در یک بازه زمانی معین گردآوری شده‌اند. سنجش تجربه مشتری و عملکرد رقابتی ماهیتی پویا و وابسته به زمان دارد؛ از این رو، استنتاج علیت قطعی به روش‌های فراتحلیلی یا طولی (Longitudinal) نیازمند است.

سنجه‌های ذهنی و خودگزارش‌دهی: به دلیل دشواری‌های تجاری و محرمانگی داده‌های مالی بنگاه‌های دیجیتال، عملکرد رقابتی از طریق ادراک خبرگان و کاربران از سهم بازار و وفاداری سنجیده شد، نه با داده‌های عینی صورت‌های مالی حسابرسی‌شده مانند حاشیه سود خالص یا جریان نقدی عملیاتی.

تغییرات سریع متغیرهای مداخله‌گر برون‌زا: در بستر کسب‌وکارهای دیجیتال در ایران، متغیرهای کلان و غیرقابل کنترلی نظیر اختلالات شبکه اینترنت، تغییرات ناگهانی درگاه‌های پرداخت، و

محدودیت‌های فیلترینگ می‌توانند مستقیماً ادراک تجربه کاربر را مختل سازند؛ عواملی کـه کنتـرل آماری کامل آن‌ها در مدل غیرممکن بود.

سوگیری در پاسخ‌گویی به دلیل تعمیم پلتفرم‌ها: پاسخ‌دهندگان ممکن است تجارب بسـیار متفـاوت خود از چند اپلیکیشن گوناگون (مانند خرده‌فروشی آنلایـن در مقایسـه بـا ارائـه‌دهنـدگان خـدمات حمل‌ونقل یا مالی) را در قالب یک چارچوب کلی پاسخ داده باشند که مـی‌توانـد موجـب نـاهمگونی پنهان در واریانس داده‌ها شود.

۵-۴ .پیشنهادهای کاربردی و عملیاتی (برای مدیران و کسب‌وکارهای دیجیتال)

برای تبدیل یافته‌های مفهومی به راهکارهای اجرایی در سازمان‌های دیجیتال، اقدامات سـاختاریافته زیر پیشنهاد می‌گردد:

۱ .استقرار سیستم مانیتورینگ بلادرنگ سفر مشتری:(Real-time Journey Tracking)

سازمان‌های دیجیتال باید از نظرسنجی‌های دوره‌ای و سنتی فاصله بگیرند و با تلفیق ابزارهای تحلیل رفتار کاربر (مانند نقشه‌های حرارتی، سیستم‌های ثبت کلیک و تحلیل گام‌های سـبد خریـد)، نقـاط اصطکاک (Friction Points) مانند توقف در صفحات احراز هویت یا تاخیر در درگـاه پرداخـت را بلافاصله شناسایی و بازطراحی نمایند.

۲ .پیاده‌سازی مکانیزم‌های شخصی‌سازی انطباقی:(Adaptive Personalization)

به جای نمایش صفحات خانگی یکسان به تمام کاربران، کسب‌وکارها باید موتورهای توصیه‌گـر را بـه گونه‌ای توسعه دهند که چیدمان صفحه، پیشنهادات پروموشن و دسته‌بندی کالاهـا در لحظـه ورود کاربر و بر مبنای تحلیل الگوریتمی خریدهای قبلی و علایق پنهان او پیکربندی شود تا بعد شناختی تجربه تقویت گردد.

۳ .مهندسی نقاط عطف اعتماد در فرآیند پرداخت و تحویل:

به دلیل نقش کانونی اعتماد به برند به عنوان میـانجی، پیشـنهاد مـی‌شـود کسـب‌وکارهـا شـفافیت حداکثری در سیستم ردگیری سفارش، اعلام دقیق بازه‌های زمانی ارسـال، گـارانتی بازگشـت وجـه بدون پرسش ظرف مدت معین، و پشتیبانی برخط فوری چندکاناله (ترکیب چـت‌بـات هوشـمند بـا کارشناس واقعی در صورت بروز مشکل) را پیاده‌سازی کنند تا ادراک ریسک مصرف‌کننده به حداقل برسد.

۴ .تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد (KPI) تیم‌های فنی بر پایه تجربه کاربر:

پیشنهاد می‌شود پاداش و عملکرد تیم‌های فنی و توسعه محصول (Product Teams) تنها بر پایه اضافه شدن ویژگی‌های جدید سنجیده نشود، بلکه شاخص‌هایی چون نرخ خطای برنامه، زمان اجرای

کامل درخواست کاربر (End-to-End Latency) و امتیاز رضایت لحظه‌ای در نقاط کلیدی تراکنش به عنوان اهداف استراتژیک دپارتمان‌ها تعریف شوند.

۵-۵ .پیشنهادها برای پژوهش‌های آینده

به پژوهشگران و دانشجویان تحصیلات تکمیلی توصیه می‌شود مسیر این پژوهش را در ابعاد زیر تعمیق بخشند:

انجام مطالعات طولی :(Panel/Longitudinal Studies) سنجش کیفیت تجربه مشتری پیش و پس از یک تغییر بزرگ در محصول دیجیتال (مانند بازطراحی نسخه نرم‌افزار) در بازه‌های ۶ ماهه و یک‌ساله تا اثر علی آن بر عملکرد به صورت زمانی تثبیت شود.

اتکا بر داده‌های عینی بزرگ‌داده :(Big Data Analytics) استفاده از متغیرهای رفتاری ثبت‌شده در سرورها (مانند نرخ پرش واقعی، زمان ماندگاری در صفحه، و داده‌های ثبت مالی) به جای سنجه‌های مبتنی بر پرسشنامه جهت ارزیابی ابعاد عملکردی.

بررسی نقش هوش مصنوعی مولد :(Generative AI) بررسی این مسئله که حضور عوامل هوشمند خودمختار و پشتیبان‌های مکالمه‌ای زایا چگونه ابعاد عاطفی تجربه مشتری را بازتعریف می‌کنند و چه اثری بر پیوند برند و کاربر دارند.

مطالعه تطبیقی میان‌صنعتی: مقایسه مدل اثرگذاری کیفیت تجربه مشتری بر عملکرد در دو صنعت با پویایی‌های متفاوت (برای نمونه: فین‌تک‌ها که ریسک مالی دارند در برابر پلتفرم‌های سرگرمی و استریمینگ که بر مبنای درگیری حسی عمل می‌کنند).

**منابع**


اسماعیل‌زاده، صابر؛ و شکی، محمدرحسن. (۱۴۰۵). نقش چابکی بازاریابی دیجیتال بر اعتماد فناورانه و تجربه برند دیجیتال در صنعت پخش دارو (مطالعه موردی: شرکت بهستان پخش). فصلنامه علمی مدیریت بازاریابی و پایش بازار، دوره جدید، صص. ۳۹-۵۳.

رضایی، علی؛ مرادی، مریم؛ و ناصری، حسین. (۱۴۰۲). بررسی تأثیر کیفیت خدمات الکترونیک بر وفاداری مشتریان در پلتفرم‌های تجارت الکترونیک. پژوهش‌های مدیریت کسب‌وکار برخط، ۱۵(۲)، ۱۳۴-۱۱۲.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.

Klaus, P. (2014). Measuring Customer Experience: How to Develop and Execute Measurement Solutions for Your Organization. Palgrave Macmillan.

Klaus, P., & Maklan, S. (2013). Towards a better measure of customer experience. Managing Service Quality, 23(3), 227-246.
Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. Journal of Marketing, 80(6), 69-96.
Schivinski, B., et al. (2019). The effect of social media communication on consumer-brand relationship. Journal of Business Research, 101, 412-425.
Zare, M., Mahmoudi, R., Honarvar, A. R., & Abdipoor, S. (2021). Impact of digital marketing on customer experience: A case study in Iran. Business Studies Journal, 13(2), 1-14.