

Designing a Business Model for Iran's Gift Gold and Jewelry Industry Using the Blue Ocean Transformation Approach

Sepideh. Arab¹, Ali. Divandari^{2*}, Ali. Namaki³, Amir. Khanlari⁴

¹ PhD Student in Business Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

² Professor, Department of Business Administration, Faculty of Business Administration, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

³ Associate Professor, Department of Financial Engineering, Faculty of Accounting and Financial Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

⁴ Associate Professor, Department of Marketing, Faculty of Business Administration, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

* Corresponding author email address: divandari@ut.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Arab, S., Divandari, A., Namaki, A., & Khanlari, A. (2026). Designing a Business Model for Iran's Gift Gold and Jewelry Industry Using the Blue Ocean Transformation Approach. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 5(3), 1-28.



© 2026 the authors. Published by KMAN Publication Inc. (KMANPUB), Ontario, Canada. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

ABSTRACT

The present study aimed to design and validate an innovative business model for Iran's gift gold and jewelry industry using the Blue Ocean Transformation approach, with emphasis on identifying customer and noncustomer pain points and reconstructing competitive market factors. This study employed a qualitative, interpretive, inductive, developmental, and exploratory-descriptive design. Participants were selected through purposive judgmental sampling and consisted of 15 customers, noncustomers, and experts from the gold and jewelry industry. Data were collected through in-depth semi-structured interviews and two focus-group sessions. Interviews continued until data saturation was achieved. The data were analyzed using a six-stage thematic analysis process. The extracted themes were then integrated with the Eliminate-Reduce-Raise-Create framework, the three tiers of noncustomers, the Strategy Canvas, and the Business Model Canvas. Cohen's kappa was $\kappa = 0.874$, indicating a high level of inter-coder agreement. The analysis yielded 54 initial codes and 13 subthemes. The main transformation domains included pricing and making-charge transparency, lightweight and minimalist design, premium packaging and unboxing experience, digital trust and secure logistics, fair buyback and micro-investment value, and credit-based financing. Cohen's kappa was 87.4%, indicating high inter-coder agreement. The Blue Ocean analysis showed that the proposed model should reduce reliance on costly physical decoration, opaque making-charge formulas, and traditional intermediaries, while increasing invoice transparency, sub-1-gram products, credit purchasing, premium packaging, insured delivery, and hybrid gift-investment products. The proposed model indicates that transformation of Iran's gift gold and jewelry industry requires a shift from a traditional weight-centered and store-based logic toward a transparent, digital, experience-oriented, and value-centered ecosystem capable of serving both existing customers and previously untapped noncustomer demand.

Keywords: Blue Ocean Transformation, Business Model, Gift Gold and Jewelry, Value Innovation, Noncustomers, Strategy Canvas, Thematic Analysis

Extended Abstract

Introduction

The gold and jewelry industry occupies a distinctive position at the intersection of economic value, investment behavior, aesthetic consumption, symbolism, and gift-giving. Unlike many consumer goods, gold simultaneously represents a tangible asset, a store of value, a luxury product, and an emotionally meaningful object used in personal and social occasions. Global evidence indicates that jewelry has consistently constituted an important component of total gold demand, alongside investment, technology, and official-sector demand ([Statista, 2021](#)). The economic significance of the sector is further reflected in the substantial value of the global jewelry market and its continued growth prospects ([Statista, 2022](#)), while sustained global gold production demonstrates the enduring strategic and commercial importance of gold within international markets ([Statista, 2023](#)). Nevertheless, contemporary jewelry markets are increasingly affected by changing consumer preferences, digitalization, declining purchasing power, growing price sensitivity, and heightened expectations regarding transparency, convenience, personalization, and service quality. These developments challenge traditional business models that rely heavily on physical stores, conventional product designs, opaque pricing mechanisms, and transactional relationships with customers.

Within the gift-oriented gold and jewelry market, purchase decisions are shaped not only by intrinsic material value but also by symbolic meaning, emotional relevance, design, affordability, packaging, trust, and the overall customer experience. Accordingly, an effective value proposition must integrate customer expectations with the operational architecture through which value is created, communicated, delivered, and captured ([Payne et al., 2020](#)). The Blue Ocean Strategy provides a particularly relevant framework for addressing this challenge because it shifts strategic attention away from intensified competition within existing market boundaries toward value innovation, new demand creation, and the reconstruction of industry assumptions. Previous research has shown that the Blue Ocean approach can help firms identify competitive factors that should be eliminated, reduced, raised, or created, thereby developing differentiated value curves and new market spaces ([Hokianto, 2023](#)). It has also been emphasized that successful Blue Ocean transformation requires attention not only to current customers but also to noncustomers whose unmet needs may represent important sources of new demand ([Sakinah et al., 2023](#)).

The applicability of this approach has been demonstrated across multiple sectors. Research in the food industry has indicated that redefining competitive factors can help organizations escape highly contested markets and create differentiated value propositions ([Dsilva & Subramanian, 2021](#)). Similar findings have been reported among small businesses, where Blue Ocean principles have supported market development and business redesign ([Samrin et al., 2022](#)), and in the Syrian food industry, where the strategy was associated with sustaining competitive advantage through differentiated value creation ([Massoudi & Ahmed, 2021](#)). Evidence from service industries is also relevant. In the Iranian insurance sector, Blue Ocean Strategy has been examined as a mechanism for strengthening competitive advantage ([Rajabi Farjad et al., 2020](#)), while research in banking has highlighted its potential for improving demand fulfillment and customer satisfaction ([Ghanbari et al., 2024](#)). Furthermore, integrating Blue Ocean Strategy with the Business Model Canvas has been shown to facilitate the translation of strategic innovation into operational business-model components ([Henaulu et al., 2021](#); [Mas'ud et al., 2023](#)). Studies have likewise applied this combined logic to tobacco businesses ([Fauzi et al., 2023](#)), environmentally friendly consumer products

(Zafriana & Prihono, 2023), post-pandemic business-model innovation (Zahrani & Prasetyo, 2023), online retail strategy (Indrayani, 2022), and emerging technological systems (Yohanes et al., 2024). However, critical perspectives caution that uncontested markets may not remain uncontested indefinitely because successful innovations can attract imitation and new competition (Mutua & Wangari, 2023), while conceptual analyses also emphasize uncertainty and complexity in the transition from conventional competition to Blue Ocean spaces (Christianto & Smarandache, 2021). Against this background, the present study aimed to design an innovative business model for Iran's gift gold and jewelry industry using a Blue Ocean Transformation approach by identifying customer pain points, analyzing noncustomers, reconstructing competitive factors, and integrating the resulting strategic choices into a coherent Business Model Canvas.

Methods and Materials

This study employed a qualitative, interpretive, inductive, developmental, exploratory-descriptive, and cross-sectional research design. The methodological logic was selected because the study sought to achieve an in-depth understanding of customer perceptions, hidden needs, purchasing barriers, symbolic meanings associated with gold gifts, and the views of industry experts rather than testing predetermined hypotheses. Purposive judgmental sampling was used to recruit information-rich participants from the principal stakeholder groups of Iran's gift gold and jewelry ecosystem. Fifteen participants were interviewed, including retail customers, noncustomers who preferred substitute gifts, industry experts, and individuals with relevant market and professional experience. The sample included eight men and seven women aged 23 to 45 years, with a mean age of approximately 34 years. Data saturation became evident by the twelfth interview, but three additional interviews were conducted to strengthen analytical sufficiency.

Primary data were collected through in-depth semi-structured interviews based on a 13-question protocol organized around four domains: product perception, design, and packaging; pain points related to traditional pricing, making charges, invoices, and resale; digital purchasing, logistics, authenticity, and security; and consumer behavior, physical retailing, communication, and financing. Individual interviews lasted approximately 45 to 60 minutes. Two focus-group sessions were subsequently conducted. The first, involving six participants, explored customer pain points and needs over 90 minutes, while the second, involving nine participants and lasting 105 minutes, assessed the strategic model, the ERRC framework, the Strategy Canvas, and the final business-model components. Secondary evidence, including industry documents, market observations, comparative benchmarking, and relevant business practices, was also examined to enrich interpretation and triangulate findings.

The qualitative data were analyzed through a six-stage thematic analysis process involving familiarization with the transcripts, generation of open codes, organization of related codes into subthemes, review and refinement of themes, definition and naming of major themes, and integration of the themes with strategic frameworks. The analysis generated 54 initial open codes and 13 subthemes, which were subsequently abstracted into major strategic domains. The extracted themes were then mapped onto the Blue Ocean Strategy tools, particularly the Eliminate-Reduce-Raise-Create framework and Strategy Canvas. The three tiers of noncustomers were also analyzed. Finally, the resulting value innovation logic was translated into the nine components of the Business Model Canvas. Inter-coder

reliability was assessed on three independently coded interviews, and Cohen's kappa reached 87.4%, indicating a high level of coding agreement.

Findings

The findings revealed a substantial mismatch between the competitive logic of the traditional Iranian gold market and the expectations of contemporary gift-oriented consumers. Eight major characteristics of the traditional "red ocean" were identified: opaque making-charge and pricing practices, emphasis on heavy and traditional designs, insufficient invoice transparency, ordinary packaging, weak online logistics and security, unfavorable resale practices, costly physical-store formats, and a conventional investment-oriented view of gold. Market monitoring showed particularly high traditional emphasis on physical decoration and store infrastructure, heavy product designs, conventional investment logic, ordinary packaging, and complex pricing practices, whereas secure digital logistics received comparatively limited attention.

The thematic analysis generated 54 open codes and 13 subthemes. The dominant strategic themes centered on smart pricing transparency and reform of making-charge and invoice practices; lightweight, minimalist, and modern gift-oriented design; premium and interactive packaging and unboxing experiences; secure, insured logistics and digital authenticity assurance; fair resale mechanisms combined with micro-investment value; and flexible credit-based financing. The findings indicated that customers did not view affordability merely as a question of reducing the gold price. Instead, affordability was associated with lower product weight, reasonable making charges, transparent calculations, flexible payment conditions, and reduced perceived loss at resale.

The analysis of noncustomers identified three distinct tiers. The first consisted of soon-to-be noncustomers who still purchased gold occasionally but were approaching market exit because of high prices, heavy products, and resale losses. The second consisted of refusing noncustomers who deliberately selected substitutes such as silver, branded costume jewelry, perfume, or watches because of opaque pricing and weak gift presentation. The third consisted of unexplored noncustomers who did not regard gold as a realistic gift option because of outdated designs, weak digital access, and concerns regarding online authenticity and trust. The proposed Blue Ocean responses included engineering lightweight products of approximately 300 milligrams to 1 gram, reducing making charges, providing transparent electronic invoices, developing premium unboxing experiences, establishing insured digital distribution, and introducing BNPL and other micro-financing mechanisms.

The ERRC analysis proposed eliminating excessive dependence on expensive traditional physical retailing, opaque multilayered pricing formulas, and unfair resale-loss practices. It recommended reducing dependence on heavy classical products, psychological risks associated with online purchasing, and unnecessary intermediaries. The elements to be raised included invoice transparency, lightweight and minimalist product variety, and payment flexibility. New elements to be created included premium interactive gift packaging, insured specialized gold logistics, fair buyback policies, and hybrid products combining beauty, gifting, and micro-investment.

The Strategy Canvas showed a marked divergence between the proposed model and the traditional market. The proposed model minimized physical decoration costs, pricing complexity, heavy product weight, and intermediary margins, while maximizing gift-investment integration, flexible credit payment, unboxing quality, secure logistics, invoice transparency, corporate gift packages, and smart gold gift cards. The final Business Model Canvas targeted young and middle-aged gift buyers, traditional noncustomers,

micro-investment-oriented retail customers, and corporate buyers. Its value propositions included sub-1-gram modern gold pieces, transparent pricing, premium packaging, fair buyback, BNPL, insured digital delivery, and investment-gift products such as small bars, standardized gold products, and gold-backed gift solutions. Key channels included official online sales platforms, social media, insured logistics, and word-of-mouth. Key partners included lightweight-gold producers, financing platforms, insured logistics providers, and relevant industry institutions. Following expert focus-group evaluation, the model was accepted after minor operational refinements.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that transformation in Iran's gift gold and jewelry industry requires a shift from a product-centered and weight-centered logic toward an integrated value-centered ecosystem. The central opportunity does not lie in competing more aggressively on conventional factors such as store decoration, heavy jewelry, or discretionary making-charge discounts. Instead, competitive space can be reconstructed by simultaneously redesigning the product, pricing structure, trust architecture, purchasing experience, financing options, delivery system, and resale relationship. Lightweight jewelry is strategically important because it lowers the entry threshold without eliminating the symbolic and investment value of gold. Similarly, transparent pricing and official invoicing reduce uncertainty and strengthen trust, while premium packaging transforms gold from a merely financial commodity into a memorable gift experience.

The findings also show that digital transformation in this industry cannot be reduced to establishing an online storefront. Because gold is a high-value and authenticity-sensitive product, meaningful digitalization requires an integrated trust infrastructure comprising authenticity verification, formal documentation, insured delivery, secure packaging, order tracking, and responsible after-sales service. Likewise, credit purchasing and BNPL mechanisms should be interpreted as part of the value proposition rather than merely as payment tools, because they reduce access barriers for customers whose willingness to buy exceeds their immediate liquidity.

Another major implication concerns the strategic importance of noncustomers. The proposed model extends beyond retaining existing gold buyers and directly addresses individuals who are close to abandoning the market, those who deliberately choose alternative gifts, and those who have never considered gold a suitable gift. The conversion of these groups depends on removing the reasons for nonconsumption rather than merely promoting existing products more intensively. Lightweight designs, transparent invoices, premium gift presentation, insured online purchase, and hybrid gift-investment products collectively create a different consumption logic capable of attracting previously excluded demand.

The final business model therefore represents a coordinated restructuring of customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue mechanisms, resources, activities, partnerships, and costs. Its central strategic logic is to reduce or eliminate non-value-adding traditional expenditures while reallocating resources toward customer trust, digital infrastructure, design, packaging, and service innovation. The model also preserves one of the most important intrinsic advantages of gold—its investment and resale value—while embedding it within a contemporary gifting experience. The expert-validation process further indicated that the model is operationally plausible, provided that authenticity control, buyback conditions, financing rules, production quality, and logistics partnerships

are carefully governed. Overall, the study concludes that a Blue Ocean Transformation in Iran's gift gold and jewelry industry is feasible through the systematic reconstruction of competitive factors and the creation of an integrated business model centered on lightweight design, pricing transparency, secure digital commerce, premium gifting experience, flexible financing, fair resale, and the simultaneous combination of aesthetic consumption with micro-investment value.



طراحی مدل تجاری صنعت طلا و جواهر کادویی ایران با رویکرد تحول اقیانوس آبی

سپیده عرب^۱، علی دیواندری^{۲*}، علی نمکی^۳، امیر خانلری^۴

۱. دانشجوی دکتری رشته مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت کسب و کار، دانشکده‌های مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. دانشیار، گروه مهندسی مالی، دانشکده علوم حسابداری و مالی، دانشکده‌های مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۴. دانشیار، گروه بازاریابی، دانشکده مدیریت کسب و کار، دانشکده‌های مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: divandari@ut.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی اصلی

نحوه استناد به این مقاله:

عرب، سپیده، دیواندری، علی، نمکی، علی، و خانلری، امیر. (۱۴۰۵). طراحی مدل تجاری صنعت طلا و جواهر کادویی ایران با رویکرد تحول اقیانوس آبی. *تکنولوژی در کار آفرینی و مدیریت استراتژیک*، ۵(۳)، ۲۸-۱.



© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

هدف پژوهش حاضر، طراحی و اعتبارسنجی مدل تجاری نوآورانه برای صنعت طلا و جواهر کادویی ایران با بهره‌گیری از رویکرد تحول اقیانوس آبی و با تمرکز بر شناسایی نقاط درد مشتریان و غیرمشتریان و بازآفرینی عوامل رقابتی بازار بود. این پژوهش با رویکرد کیفی، تفسیری، استقرایی، توسعه‌ای و اکتشافی - توصیفی انجام شد. مشارکت‌کنندگان با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی انتخاب شدند و شامل ۱۵ نفر از مشتریان، غیرمشتریان و خبرگان صنعت طلا و جواهر بودند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته و دو نشست گروه کانونی گردآوری شدند. مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع داده‌ها ادامه یافتند و داده‌ها با استفاده از فرآیند شش مرحله‌ای تحلیل مضمون بررسی شدند. سپس مضامین استخراج شده در چارچوب ماتریس چهار اقدام حذف، کاهش، افزایش و ایجاد، تحلیل سه لایه غیرمشتریان، بوم استراتژی و بوم مدل کسب و کار یکپارچه شدند. پایایی کدگذاری با ضریب کاپای کوهن ارزیابی شد. تحلیل داده‌ها به استخراج ۵۴ کد اولیه و ۱۳ تم فرعی منجر شد و محورهای اصلی تحول شامل شفافیت قیمت و اجرت، طراحی سبک و مینیمال، بسته‌بندی و تجربه جعبه‌گشایی، اعتماد دیجیتال و لجستیک امن، بازخرید منصفانه و سرمایه‌گذاری خرد و نیز تأمین مالی اعتباری بود. ضریب کاپای کوهن برابر با $K = 0.874$ به دست آمد که نشان‌دهنده توافق بالای بین کدگذاران بود. تحلیل اقیانوس آبی نشان داد مدل پیشنهادی باید وابستگی به دکور فیزیکی پرهزینه، فرمول‌های مبهم اجرت و واسطه‌گری سنتی را کاهش داده و در مقابل، شفافیت فاکتور، محصولات زیر ۱ گرم، خرید اعتباری، بسته‌بندی لوکس، ارسال بیمه‌شده و محصولات ترکیبی هدیه - سرمایه‌گذاری را تقویت کند. مدل پیشنهادی نشان داد که تحول صنعت طلا و جواهر کادویی ایران نیازمند گذار از منطق سنتی وزن‌محور و فروش حضوری به یک اکوسیستم ارزش‌محور، دیجیتال، شفاف و تجربه‌محور است که بتواند به‌طور هم‌زمان نیازهای مشتریان فعلی و تقاضای نهفته غیرمشتریان را پاسخ دهد.

کلیدواژگان: تحول اقیانوس آبی، مدل کسب و کار، طلا و جواهر کادویی، نوآوری ارزش، غیرمشتریان، بوم استراتژی، تحلیل مضمون

مقدمه

صنعت طلا و جواهر از جمله صنایعی است که در مرز میان ارزش اقتصادی، زیبایی‌شناختی، فرهنگی و نمادین قرار دارد و همین ویژگی، آن را از بسیاری از بازارهای کالاهای مصرفی متمایز می‌سازد. طلا از یک سو به عنوان دارایی با قابلیت حفظ ارزش و ابزاری برای پس‌انداز و سرمایه‌گذاری شناخته می‌شود و از سوی دیگر، در قالب زیورآلات، هدایا و مصنوعات تزئینی نقش مهمی در مناسبات اجتماعی، آیین‌های خانوادگی و رفتارهای مصرفی ایفا می‌کند. داده‌های جهانی نشان می‌دهد تقاضای طلا طی سال‌های مختلف میان حوزه‌هایی مانند جواهرات، سرمایه‌گذاری، فناوری و ذخایر رسمی توزیع شده و بخش جواهرات همواره یکی از اجزای مهم تقاضای جهانی را تشکیل داده است (Statista, 2021). در کنار این روند، ارزش بازار جهانی جواهرات نیز در سال‌های اخیر از روند توسعه قابل توجهی برخوردار بوده و پیش‌بینی‌های بازار حاکی از تداوم ظرفیت اقتصادی این صنعت در سطح بین‌المللی است (Statista, 2022). از سوی دیگر، استمرار تولید گسترده طلا در جهان و جایگاه آن در زنجیره‌های ارزش جهانی نشان می‌دهد که این فلز گران‌بها همچنان یکی از پایه‌های مهم صنایع لوکس، سرمایه‌ای و تزئینی محسوب می‌شود (Statista, 2023). با این حال، افزایش ارزش اقتصادی طلا، تغییر سبک زندگی، تحول رفتار خرید، توسعه تجارت الکترونیک و کاهش قدرت خرید بخشی از مصرف‌کنندگان سبب شده است که مدل‌های سنتی فعالیت در صنعت طلا و جواهر با چالش‌هایی جدی مواجه شوند و ضرورت بازنگری در منطق خلق و ارائه ارزش بیش از گذشته احساس شود.

بازار طلا و جواهر کادویی از این منظر اهمیت ویژه‌ای دارد که تصمیم خرید در آن صرفاً تحت تأثیر قیمت یا ارزش ذاتی فلز قرار ندارد، بلکه مجموعه‌ای از عوامل عاطفی، زیبایی‌شناختی، اجتماعی، نمادین و تجربی بر انتخاب مشتری اثر می‌گذارند. فردی که طلا را به عنوان هدیه خریداری می‌کند، در واقع تنها یک قطعه فلز گران‌بها خریداری نمی‌کند، بلکه انتظار دارد محصولی متناسب با مناسبت، بودجه، سبک زندگی و هویت گیرنده هدیه دریافت کند. به همین دلیل، مؤلفه‌هایی مانند طراحی ظریف و مدرن، وزن مناسب، بسته‌بندی جذاب، شفافیت قیمت، سهولت خرید، اعتماد به اصالت، امنیت ارسال و کیفیت خدمات پس از فروش می‌توانند به اندازه خود محصول در تصمیم نهایی اثرگذار باشند. توسعه یک ارزش پیشنهادی مؤثر نیز زمانی امکان‌پذیر است که بنگاه بتواند خواسته‌های مشتری، منطق خلق ارزش و الزامات اجرایی را به صورت یکپارچه از سطح راهبرد تا مرحله اجرا به یکدیگر متصل کند (Payne et al., 2020). این موضوع در صنعت طلا و جواهر اهمیت مضاعف دارد؛ زیرا کوچک‌ترین شکاف میان ارزش وعده داده شده و تجربه واقعی مشتری می‌تواند اعتماد را کاهش داده و مشتری را به سمت گزینه‌های جایگزین سوق دهد.

در بازارهای سنتی، بنگاه‌ها معمولاً رقابت را در چارچوب قواعد تثبیت شده صنعت دنبال می‌کنند؛ به این معنا که تلاش می‌کنند با بهبود جزئی قیمت، تنوع محصول، مکان فروش یا تبلیغات، سهم بیشتری از بازار موجود به دست آورند. چنین الگویی به تدریج موجب افزایش شدت رقابت، شباهت محصولات و کاهش فضای مانور برای نوآوری می‌شود. استراتژی اقیانوس آبی در برابر این منطق، به جای تمرکز صرف بر شکست رقبا، بر بازتعریف مرزهای بازار، خلق تقاضای جدید و ارائه جهش در ارزش برای مشتری و بنگاه تأکید دارد. بررسی مطالعات کاربردی نشان داده است که استراتژی اقیانوس آبی می‌تواند با شناسایی عوامل قابل حذف، کاهش، افزایش و ایجاد، زمینه شکل‌گیری ترکیب متفاوتی از ارزش و هزینه را فراهم کند (Hokianto, 2023). با این حال، تحقق اقیانوس آبی صرفاً از طریق کاهش قیمت یا ایجاد یک ویژگی جدید حاصل نمی‌شود، بلکه مستلزم بازنگری در کل منطق رقابت و ارائه تجربه‌ای است که بتواند مشتریان موجود و به‌ویژه غیرمشتریان را جذب کند (Sakinah et al., 2023).

کاربرد استراتژی اقیانوس آبی در صنایع مختلف نشان داده است که این رویکرد از ظرفیت بالایی برای بازطراحی مدل‌های کسب‌وکار برخوردار است. در صنعت غذا، بررسی تجربه بنگاه‌ها نشان داده است که تغییر عوامل رقابتی و تمرکز بر مؤلفه‌های ارزش‌آفرین جدید می‌تواند راهی برای خروج از رقابت شدید و ایجاد فضای بازار متمایز باشد (Dsilva & Subramanian, 2021). در صنایع کوچک و متوسط نیز ترکیب نگاه اقیانوس آبی با بازطراحی محصول و بازار می‌تواند به شناسایی مسیرهای تازه رشد کمک کند (Massoudi, Samrin et al., 2022). و Ahmed نیز نشان دادند که استفاده از استراتژی اقیانوس آبی می‌تواند به حفظ مزیت رقابتی در صنایع متراکم کمک کند، به‌ویژه زمانی که سازمان به‌جای تقلید از رقبای، عوامل ارزش‌آفرین مورد انتظار مشتری را بازتعریف کند (Massoudi & Ahmed, 2021). این یافته‌ها نشان می‌دهند که منطق اقیانوس آبی محدود به یک صنعت خاص نیست و در بازارهایی که رقابت سنتی به اشباع رسیده است می‌تواند چارچوبی مناسب برای تحول راهبردی فراهم آورد.

مطالعات پیشین نشان داده‌اند که رویکرد اقیانوس آبی در صنایع و زمینه‌های مختلف، از صنایع غذایی و کسب‌وکارهای کوچک تا بانکداری، بیمه، فروش آنلاین و فناوری‌های نوظهور، برای بازتعریف عوامل رقابت، توسعه ارزش پیشنهادی و شناسایی تقاضاهای جدید به کار گرفته شده است (Dsilva & Subramanian, 2021; Fauzi et al., 2023; Ghanbari et al., 2024; Henaulu et al., 2021; Indrayani, 2022; Mas'ud et al., 2023; Massoudi & Ahmed, 2021; Samrin et al., 2022; Yohanes et al., 2024; Zafriana & Prihono, 2023; Zahrani & Prasetio, 2023). وجه مشترک این مطالعات آن است که خلق فضای بازار جدید صرفاً با افزودن یک ویژگی تازه یا کاهش قیمت حاصل نمی‌شود، بلکه مستلزم بازنگری هم‌زمان در ارزش پیشنهادی، بخش‌های مشتری، کانال‌ها، ساختار هزینه و شیوه خلق و ارائه ارزش است. در عین حال، برخی مطالعات تأکید کرده‌اند که فضای اقیانوس آبی پایدار و مصون از رقابت نیست و نوآوری‌های موفق ممکن است به تدریج مورد تقلید قرار گیرند؛ از این رو، این رویکرد باید به‌عنوان فرایندی پویا و مبتنی بر بازطراحی مستمر ارزش در نظر گرفته شود (Christianto & Smarandache, 2021; Mutua & Wangari, 2023). با وجود این مطالعات، کاربرد تلفیقی تحول اقیانوس آبی و بوم مدل کسب‌وکار در صنعت طلای کادویی ایران، با توجه هم‌زمان به محدودیت قدرت خرید، تقاضای محصولات سبک، اعتماد دیجیتال، تجربه هدیه‌دهی، قابلیت سرمایه‌گذاری و غیرمشتریان، کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. در نهایت، شرایط خاص بازار ایران، از جمله نوسانات قیمت طلا، حساسیت بالای مشتریان به اجرت، کاهش قدرت خرید، گسترش شبکه‌های اجتماعی، افزایش تمایل به خرید آنلاین، ظهور روش‌های اعتباری جدید و تغییر ذائقه نسل جوان، فضای مناسبی برای بازنگری در مدل سنتی طلافروشی ایجاد کرده است. در چنین بستری، رویکرد تحول اقیانوس آبی می‌تواند با تمرکز بر غیرمشتریان، حذف هزینه‌های فاقد ارزش، کاهش موانع خرید، افزایش عوامل اعتمادآفرین و خلق تجربه‌های جدید، مبنایی برای طراحی یک مدل متفاوت فراهم سازد. در عین حال، استفاده از بوم مدل کسب‌وکار امکان می‌دهد این تغییرات از سطح مفاهیم راهبردی به اجزای عملیاتی و قابل اجرا منتقل شوند. تجربیات بین‌المللی در صنایع و بازارهای مختلف نشان می‌دهد که چنین تلفیقی می‌تواند برای کشف فرصت‌های جدید، بازتعریف ارزش پیشنهادی و توسعه بازار مفید باشد (Hokianto, 2023; Yohanes et al., 2024)، اما موفقیت آن در صنعت طلا و جواهر کادویی ایران نیازمند استخراج مستقیم نیازهای مشتریان، دلایل عدم خرید غیرمشتریان و ارزیابی عملیاتی دیدگاه خبرگان این صنعت است.

هدف پژوهش حاضر، طراحی مدل تجاری صنعت طلا و جواهر کادویی ایران با رویکرد تحول اقیانوس آبی از طریق شناسایی نقاط درد مشتریان و غیرمشتریان، بازطراحی عوامل رقابتی و یکپارچه‌سازی آن‌ها در قالب بوم مدل کسب‌وکار نوآورانه است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر پارادایم فلسفی در چارچوب رویکرد تفسیری، از نظر منطق استدلال با رویکرد استقرایی، از نظر هدف در زمره پژوهش‌های توسعه‌ای و از حیث جهت‌گیری پژوهشی، اکتشافی - توصیفی بود. انتخاب پارادایم تفسیری از آن جهت صورت گرفت که طراحی مدل تجاری در صنعت طلا و جواهر کادویی نیازمند شناخت عمیق ادراکات، تجربه‌ها، ارزش‌های ذهنی، انگیزه‌های هدیه‌دهی، موانع خرید و الگوهای تصمیم‌گیری ذی‌نفعان این صنعت بود و چنین مؤلفه‌هایی را نمی‌توان صرفاً بر اساس شاخص‌های کمی و از پیش تعیین‌شده تبیین کرد. بر این اساس، واقعیت بازار طلا و جواهر کادویی نه به‌عنوان پدیده‌ای کاملاً عینی و مستقل، بلکه به‌عنوان واقعیتی اجتماعی و چندبعدی در نظر گرفته شد که در تعامل میان خریداران، غیرمشتریان، فعالان صنعت، سازمان‌ها، طراحان، تولیدکنندگان و سایر بازیگران زنجیره ارزش شکل می‌گیرد. رویکرد استقرایی نیز به پژوهشگر امکان داد بدون تحمیل یک مدل از پیش تعیین‌شده، داده‌های حاصل از میدان پژوهش را مبنای شناسایی کدها، الگوهای معنایی، تم‌های فرعی و تم‌های اصلی قرار دهد و سپس از این یافته‌ها برای شکل‌دهی چارچوب تحول اقیانوس آبی و طراحی مدل کسب‌وکار استفاده کند. از نظر هدف، پژوهش توسعه‌ای بود؛ زیرا صرفاً به توصیف بازار موجود یا تحلیل مسائل آن محدود نشد، بلکه در پی طراحی و اعتبارسنجی یک مدل تجاری نوآورانه برای صنعت طلا و جواهر کادویی ایران بود. همچنین، پژوهش از حیث افق زمانی مقطعی بود و داده‌ها در یک بازه زمانی مشخص و بدون دستکاری متغیر زمان گردآوری شدند. استراتژی اصلی پژوهش، مطالعه کیفی مبتنی بر تحلیل مضمون بود که با استفاده از مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته، بررسی منابع اسنادی و برگزاری جلسات گروه کانونی اجرا شد. تحلیل مضمون به دلیل انعطاف‌پذیری آن در شناسایی و سازمان‌دهی الگوهای معنایی نهفته در داده‌های متنی و قابلیت پیوند نتایج آن با ابزارهای طراحی راهبرد و مدل کسب‌وکار انتخاب شد (براون و کلارک، ۲۰۰۶، ۲۰۲۱).

جامعه مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل ذی‌نفعان اصلی اکوسیستم طلا و جواهر کادویی ایران بود و با هدف دستیابی به حداکثر تنوع در دیدگاه‌ها، چهار حوزه اصلی تقاضا، عدم تقاضا، تقاضای سازمانی و عرضه و زنجیره ارزش در نظر گرفته شد. نخستین گروه شامل خریداران خرد طلا و جواهر کادویی بود که تجربه خرید زیورآلات طلا برای مناسبت‌هایی مانند تولد، سالگرد، هدیه به نوزاد، مناسبت‌های خانوادگی یا سایر موقعیت‌های هدیه‌دهی را داشتند. این گروه به دلیل تجربه مستقیم خرید، اطلاعات ارزشمندی درباره ارزش ادراک‌شده طلا، حساسیت نسبت به قیمت و اجرت ساخت، ترجیحات طراحی، کیفیت بسته‌بندی، تجربه جعبه‌گشایی، اعتماد به فروشنده و انتظارات پس از خرید ارائه کردند. گروه دوم شامل غیرمشتریان بازار طلا بود؛ یعنی افرادی که باوجود تمایل به خرید هدیه‌ای ارزشمند و ماندگار، به دلایلی مانند افزایش قیمت طلا، اجرت ساخت، عدم شفافیت در فرمول قیمت‌گذاری، نگرانی درباره اصالت کالا یا مسائل مرتبط با خرید و ارسال، از خرید طلا منصرف شده و کالاهای جایگزینی نظیر نقره، بدلیجات لوکس، ساعت، عطر یا سایر کالاهای کادویی را ترجیح داده بودند. گروه سوم شامل مدیران، کارشناسان منابع انسانی، رفاه، روابط عمومی یا افراد مسئول تهیه هدایای سازمانی بود که تجربه تصمیم‌گیری یا تدارک هدایای پرسنلی و تجاری را داشتند. حضور این گروه امکان شناسایی ظرفیت بازار هدایای سازمانی، محدودیت‌های بودجه‌ای، نیازهای مربوط به شخصی‌سازی، حک نشان تجاری، بسته‌بندی اختصاصی و سفارش‌های متناسب با مناسبت‌های سازمانی را فراهم ساخت. گروه چهارم نیز شامل خبرگان و متخصصان صنعت، از جمله طراحان طلا، متخصصان ساخت و سبک‌سازی، افراد آشنا با فناوری‌های تولید قطعات ظریف، توخالی و فیوژن، مدیران گالری، متخصصان بازاریابی، زنجیره ارزش، بسته‌بندی و لجستیک بود. دیدگاه این گروه برای بررسی امکان‌پذیری فنی و اقتصادی پیشنهادهای حاصل از تحلیل بازار و ارزیابی قابلیت اجرایی مدل تجاری پیشنهادی مورد استفاده قرار گرفت.

مشارکت‌کنندگان با نمونه‌گیری هدفمند و قضاوتی انتخاب شدند. حجم نمونه بر اساس اصل اشباع داده‌ها تعیین شد؛ بدین معنا که مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه یافتند که مصاحبه‌های جدید دیگر به ایجاد کد، مفهوم یا مضمون تازه‌ای منجر نمی‌شدند. نشانه‌های اصلی اشباع در مصاحبه دوازدهم مشاهده شد و سه مصاحبه تکمیلی برای اطمینان از کفایت مفهومی و تثبیت ساختار مضامین انجام شد؛ بنابراین، حجم نهایی نمونه ۱۵ نفر بود. بر اساس نقش اصلی مشارکت‌کنندگان در پژوهش، نمونه شامل ۶ مشتری دارای تجربه خرید طلای کادویی، ۶ غیرمشتری که به دلایل اقتصادی، ادراکی یا فرآیندی طلا را کنار گذاشته یا هدایای جایگزین انتخاب کرده بودند و ۳ خبره صنفی دارای تجربه حرفه‌ای در صنعت طلا و جواهر بود. معیار ورود مشتریان، داشتن تجربه واقعی خرید طلای کادویی؛ معیار ورود غیرمشتریان، تجربه آگاهانه عدم خرید یا کنارگذاشتن طلا در انتخاب هدیه؛ و معیار ورود خبرگان، برخورداری از حداقل پنج سال سابقه تخصصی در حوزه‌هایی مانند طراحی و تولید، فروش، بازاریابی، مدیریت یا زنجیره ارزش طلا و جواهر بود. برخی مشارکت‌کنندگان علاوه بر نقش اصلی خود، دارای تجربه‌های تکمیلی در حوزه‌هایی مانند خرید سازمانی، مدیریت گالری یا زنجیره تأمین بودند که در مراحل گروه کانونی از این دانش تکمیلی استفاده شد. ابزار اصلی گردآوری داده‌های اولیه در پژوهش، پروتکل مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته بود که متناسب با ماهیت اکتشافی مطالعه و بر پایه مفاهیم استراتژی اقیانوس آبی، رفتار مصرف‌کننده، ارزش پیشنهادی و مدل کسب‌وکار تدوین شد. استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته این امکان را فراهم کرد که در کنار حفظ یک چارچوب مفهومی مشخص برای تمامی مصاحبه‌ها، مشارکت‌کنندگان بتوانند تجارب، ادراکات و دیدگاه‌های خود را آزادانه بیان کنند و پژوهشگر نیز متناسب با محتوای پاسخ‌ها، پرسش‌های پیگیرانه و کاوشگرانه مطرح سازد. محورهای مصاحبه به‌گونه‌ای طراحی شدند که هم وضعیت موجود بازار و فضای رقابتی سنتی صنعت طلا و جواهر و هم فرصت‌های ایجاد ارزش جدید برای مشتریان و غیرمشتریان شناسایی شود. بخشی از پرسش‌ها بر ادراک طلا به‌عنوان یک هدیه و کالای کادویی متمرکز بود و جایگاه عاطفی، نمادین، اقتصادی و سرمایه‌ای آن در مقایسه با کالاهای جایگزین، تجربه خرید، زیبایی‌شناسی محصول، بسته‌بندی و جعبه‌گشایی را بررسی می‌کرد. محور دیگری از پرسش‌ها به شناسایی نقاط درد بازار سنتی اختصاص یافت و موضوعاتی نظیر اجرت ساخت، عدم شفافیت قیمت، مالیات، نوسان قیمت، حباب ادراک‌شده، دشواری مقایسه محصولات، عدم اطمینان به اصالت و نگرانی نسبت به ارزش فروش مجدد را در بر می‌گرفت. همچنین، تجربه خرید آنلاین، اعتماد به فروشگاه اینترنتی، صدور فاکتور معتبر، امنیت پرداخت و ارسال، بیمه مرسوله، شرایط تحویل، امکان تعویض یا مرجوعی و سایر عناصر مؤثر بر توسعه کانال‌های دیجیتال بررسی شد. در بخش دیگری از مصاحبه‌ها، امکان شخصی‌سازی محصولات، تولید طلاهای سبک، حک نام یا پیام، اختصاصی‌سازی طراحی و بسته‌بندی و ظرفیت ایجاد پیشنهادهای ویژه برای بازار سازمانی مورد توجه قرار گرفت. پرسش‌های اختصاصی خبرگان نیز به امکان‌پذیری فنی سبک‌سازی، روش‌های تولید قطعات ظریف و توخالی، فناوری‌های ساخت، کنترل هزینه، الزامات لجستیکی، کانال‌های فروش و ظرفیت‌های مدل درآمدی اختصاص داشت.

مصاحبه‌های فردی در محیطی آرام و فاقد عوامل مزاحم برگزار شدند و در آغاز هر جلسه، هدف پژوهش برای مشارکت‌کننده توضیح داده شد و تأکید گردید که پاسخ درست یا نادرستی وجود ندارد و آنچه اهمیت دارد تجربه و برداشت واقعی فرد است. این رویکرد با هدف کاهش پاسخ‌های هنجاری و افزایش عمق و صداقت داده‌ها اتخاذ شد. مدت هر مصاحبه فردی تقریباً بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه بود و با کسب رضایت آگاهانه مشارکت‌کنندگان، فایل صوتی جلسات به‌صورت دیجیتال ضبط شد. هم‌زمان، پژوهشگر نکات کلیدی، مفاهیم اولیه، واکنش‌ها و یادداشت‌های تأملی خود را ثبت کرد تا در مرحله تحلیل، امکان تطبیق داده‌های متنی با زمینه گفت‌وگو فراهم شود. برای کاهش خطاهای احتمالی مصاحبه، محرمانگی اطلاعات و هویت افراد تضمین شد، فضای مصاحبه تا حد امکان غیرقضاوتی باقی ماند، ترتیب پرسش‌ها از موضوعات عمومی به مسائل تخصصی و حساس تنظیم شد و پژوهشگر از هدایت مستقیم پاسخ‌ها خودداری کرد. فایل‌های صوتی پس از برگزاری هر مصاحبه به‌صورت کلمه‌به‌کلمه پیاده‌سازی و برای تحلیل آماده شدند.

ابزار تکمیلی گردآوری داده‌ها، پروتکل جلسات گروه کانونی بود که پس از انجام تحلیل اولیه مصاحبه‌های فردی مورد استفاده قرار گرفت. گروه کانونی به دلیل ایجاد تعامل میان متخصصان و امکان نقد، بازبینی و تکمیل دیدگاه‌های استخراج‌شده از داده‌های فردی انتخاب شد (مورگان و کروگر، ۱۹۹۳). در این جلسات، یافته‌های تحلیل مضمون، مؤلفه‌های پیشنهادی ماتریس چهار اقدام و اجزای اولیه مدل کسب‌وکار در اختیار خبرگان قرار گرفت و از آنان خواسته شد درباره امکان‌پذیری، اهمیت، ارتباط، قابلیت اجرا و سازگاری هر مؤلفه با ویژگی‌های صنعت طلا و جواهر ایران اظهارنظر کنند. پروتکل گروه کانونی شامل پرسش‌های تعاملی، سناریوهای پیشنهادی و نمایش ساختاریافته عناصر مدل بود و تسهیل‌گر تلاش کرد شرایطی ایجاد کند که همه اعضا امکان بیان دیدگاه خود را داشته باشند و از تسلط یک فرد یا شکل‌گیری سریع توافق گروهی جلوگیری شود. مدت جلسات گروه کانونی حدود ۹۰ دقیقه بود و دیدگاه‌های مطرح‌شده برای اصلاح، تکمیل و اعتبارسنجی مدل نهایی مورد استفاده قرار گرفت.

در کنار داده‌های میدانی، از داده‌های ثانویه نیز برای افزایش غنای تحلیل و ایجاد سه‌گانه‌سازی منابع استفاده شد. این داده‌ها شامل بررسی اسناد و مقررات مرتبط با صنعت طلا و جواهر، ضوابط و شیوه‌های قیمت‌گذاری، گزارش‌های بازار، داده‌های مربوط به رفتار مصرف‌کنندگان و منابع علمی مرتبط با استراتژی اقیانوس آبی، نوآوری مدل کسب‌وکار، خرده‌فروشی دیجیتال و رفتار مصرف‌کننده کالاهای لوکس و نمادین بود. همچنین، بهینه‌سازی مدل‌های کسب‌وکار و شیوه‌های ارزش‌آفرینی برندهای منتخب داخلی و بین‌المللی در زمینه طراحی طلاهای سبک، شخصی‌سازی محصولات، تجربه مشتری، بسته‌بندی، فروش آنلاین و ارائه هدایای سازمانی انجام شد. استفاده هم‌زمان از مصاحبه‌های فردی، گروه کانونی، اسناد و منابع تطبیقی امکان سه‌گانه‌سازی داده‌ها را فراهم ساخت و موجب شد یافته‌ها صرفاً متکی بر دیدگاه یک گروه از مشارکت‌کنندگان نباشند.

اصول اخلاق پژوهش در تمامی مراحل گردآوری داده‌ها رعایت شد. پیش از آغاز مصاحبه، هدف مطالعه، نحوه استفاده از داده‌ها و حق مشارکت داوطلبانه برای افراد توضیح داده شد و رضایت آگاهانه آنان برای شرکت در پژوهش و ضبط صدا اخذ گردید. اطلاعات هویتی مشارکت‌کنندگان محرمانه باقی ماند و در فایل‌های تحلیلی و گزارش نهایی از شناسه‌های جایگزین مانند P1 تا P15 استفاده شد. مشارکت‌کنندگان در هر مرحله حق داشتند بدون ارائه توضیح از ادامه حضور در پژوهش انصراف دهند. همچنین، پیاده‌سازی مصاحبه‌ها با وفاداری به محتوای اظهارات انجام گرفت و از تغییر، تحریف یا حذف گزینشی داده‌ها برای تطبیق آن‌ها با پیش‌فرض‌های پژوهشگر اجتناب شد.

تحلیل داده‌ها در قالب یک فرآیند چندمرحله‌ای انجام شد که تحلیل مضمون داده‌های کیفی، تلفیق نتایج با ابزارهای استراتژی تحول اقیانوس آبی، طراحی مدل کسب‌وکار و اعتبارسنجی نهایی آن را در بر می‌گرفت. در مرحله نخست، متن کامل مصاحبه‌ها بر اساس الگوی تحلیل مضمون براون و کلارک مورد تحلیل قرار گرفت (براون و کلارک، ۲۰۰۶، ۲۰۲۱). تحلیل با آشنایی عمیق با داده‌ها آغاز شد؛ به این صورت که فایل‌های صوتی به صورت کلمه‌به‌کلمه پیاده‌سازی شدند و متن هر مصاحبه چندین بار مطالعه گردید. در جریان این بازخوانی، یادداشت‌های اولیه درباره مفاهیم تکرارشونده، تضادها، تجربیات مشترک، انتظارات مشتریان، عوامل بازدارنده خرید و فرصت‌های خلق ارزش تهیه شد. سپس متن‌ها به واحدهای معنایی کوچک‌تر تقسیم و برای هر واحد، کد اولیه متناسب با مفهوم اصلی آن اختصاص داده شد. کدگذاری با رویکردی عمدتاً استقرایی صورت گرفت؛ به این معنا که کدها تا حد امکان از محتوای واقعی سخنان مشارکت‌کنندگان استخراج شدند و به یک نظام طبقه‌بندی از پیش تحمیل‌شده محدود نبودند. مفاهیمی مانند حساسیت به اجرت ساخت، نیاز به شفافیت قیمت، اهمیت وزن پایین، ارزش احساسی هدیه، نگرانی از اصالت، امنیت ارسال، اهمیت بسته‌بندی، قابلیت شخصی‌سازی، نیاز به فاکتور معتبر، سهولت خرید آنلاین و الزامات هدایای سازمانی نمونه‌هایی از حوزه‌هایی بودند که در فرایند کدگذاری مورد توجه قرار گرفتند.

پس از تولید کدهای اولیه، کدهای مشابه و مرتبط با یکدیگر مقایسه و در قالب خوشه‌های مفهومی و تم‌های فرعی سامان‌دهی شدند. در ادامه، روابط میان تم‌های فرعی بررسی شد تا تم‌های اصلی و فاکتورهای محوری صنعت طلا و جواهر کادویی استخراج شوند. بازبینی تم‌ها در دو سطح صورت گرفت؛ ابتدا انسجام درونی کدهای متعلق به هر تم بررسی شد و سپس کل ساختار تماتیک با مجموعه کامل داده‌های مصاحبه مقایسه گردید تا مشخص شود آیا تم‌های حاصل به‌طور کافی محتوای داده‌ها را بازنمایی می‌کنند یا خیر. تم‌هایی که همپوشانی مفهومی داشتند ادغام و تم‌هایی که از پشتیبانی کافی در داده‌ها برخوردار نبودند حذف یا بازتعریف شدند. سپس حدود معنایی، ماهیت و محتوای هر تم مشخص و نام‌گذاری نهایی انجام شد. در مرحله پایانی تحلیل مضمون، شبکه‌ای از تم‌های اصلی و فرعی تدوین شد که علاوه بر بازنمایی وضعیت موجود بازار، مبنای انتقال یافته‌های کیفی به چارچوب‌های راهبردی پژوهش قرار گرفت.

در مرحله دوم تحلیل، تم‌ها و فاکتورهای استخراج‌شده با ابزارهای استراتژی تحول اقیانوس آبی تلفیق شدند. برای این منظور ابتدا فاکتورهای رقابت موجود در صنعت و عناصر اصلی منحنی ارزش بازار سنتی طلا شناسایی شدند و سپس داده‌های مربوط به خریداران، غیرمشتريان و خبرگان برای تدوین ماتریس چهار اقدام مورد استفاده قرار گرفتند. هر مؤلفه بر اساس منطق «حذف، کاهش، افزایش و ایجاد» تحلیل شد تا مشخص شود کدام عناصر سنتی بازار فاقد ارزش کافی برای مشتری هستند و باید حذف شوند، کدام عوامل هزینه‌زا یا کم‌ارزش باید کاهش یابند، کدام ویژگی‌ها باید بالاتر از سطح متعارف صنعت افزایش پیدا کنند و چه ارزش‌ها یا خدماتی باید برای نخستین بار ایجاد شوند. در این بخش، به‌جای تمرکز صرف بر رقابت با گالری‌های موجود، تلاش شد عوامل مؤثر بر جذب تقاضاهای جدید و تبدیل غیرمشتريان به مشتری شناسایی شود. بر همین اساس، سه سطح غیرمشتريان شامل افراد نزدیک به مرز بازار که با تردید خرید می‌کنند، افرادی که آگاهانه خرید طلا را رد کرده‌اند و افرادی که تاکنون طلا را به‌عنوان گزینه‌ای برای هدیه در نظر نگرفته‌اند مورد توجه قرار گرفتند. یافته‌های این مرحله برای بازطراحی منحنی ارزش و صورت‌بندی پیشنهاد ارزشی متمایز در صنعت طلا و جواهر کادویی استفاده شد.

در ادامه، بوم استراتژی به‌عنوان ابزاری برای مقایسه وضعیت رقابتی سنتی بازار با مدل پیشنهادی به کار گرفته شد. فاکتورهای محوری استخراج‌شده از تحلیل مضمون، محورهای اصلی مقایسه منحنی ارزش را تشکیل دادند و جهت‌گیری مدل پیشنهادی بر کاهش هزینه‌های فاقد ارزش و تقویت مؤلفه‌هایی استوار شد که از دیدگاه مشتریان، غیرمشتريان و خبرگان قادر به افزایش مطلوبیت بودند. در این مرحله، عواملی مانند وزن و اجرت ساخت، شفافیت قیمت، امکان سفارشی‌سازی، بسته‌بندی، امنیت و سهولت خرید، خدمات پس از فروش، اعتماد، اصالت، تجربه هدیه‌دهی و قابلیت ارائه راهکارهای سازمانی در قالب یک ساختار یکپارچه مورد بررسی قرار گرفتند. بدین ترتیب، تحلیل اقیانوس آبی نقش پل ارتباطی میان نتایج کیفی حاصل از مصاحبه‌ها و طراحی ساختاری مدل تجاری را ایفا کرد.

در مرحله سوم، یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون و چارچوب تحول اقیانوس آبی در قالب اجزای نه‌گانه بوم مدل کسب‌وکار یکپارچه شدند. بدین منظور، بخش‌های مشتریان بر اساس خریداران خرد، غیرمشتريان بالقوه و بازار سازمانی تعریف و ارزش‌های پیشنهادی متناسب با نیازهای هر بخش تدوین شد. سپس کانال‌های دسترسی و توزیع، شیوه‌های ارتباط با مشتری، جریان‌های درآمدی، منابع کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، مشارکت‌های کلیدی و ساختار هزینه مدل مشخص گردید. طراحی ارزش پیشنهادی با توجه به ادراکات و تجربه زیسته مشتریان انجام شد و ابعادی مانند خواسته‌ها، دردها، دستاوردهای مورد انتظار، احساسات و تجربه خرید آنان مورد توجه قرار گرفت. هدف از این مرحله، تبدیل مجموعه تم‌ها و راهبردهای استخراج‌شده به یک مدل تجاری منسجم، قابل اجرا و متناسب با شرایط بازار ایران بود.

برای اعتبارسنجی مدل، نسخه اولیه بوم کسب‌وکار و مؤلفه‌های اصلی ماتریس چهار اقدام در جلسات گروه کانونی در اختیار خبرگان قرار گرفت. بازخوردهای خبرگان درباره قابلیت اجرایی، سازگاری فنی، اقتصادی و بازاری مؤلفه‌ها تحلیل و در صورت وجود اختلاف یا ابهام، عناصر مدل بازنگری شدند. این فرآیند تا دستیابی به ساختاری منسجم که بتواند از نظر فعالان صنعت، طراحان، متخصصان بازاریابی و سایر

صاحب‌نظران الزامات اجرایی صنعت را پوشش دهد ادامه یافت. اعتبار کیفی یافته‌ها نیز بر اساس معیارهای باورپذیری، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری لینکلن و گوبا ارزیابی شد. باورپذیری از طریق درگیری مستمر با داده‌ها، سه‌گانه‌سازی منابع، مقایسه دیدگاه گروه‌های مختلف و بازبینی تفاسیر تقویت شد. برای افزایش انتقال‌پذیری، زمینه پژوهش، ویژگی مشارکت‌کنندگان و مراحل تحلیل با جزئیات مستند گردید. اطمینان‌پذیری از طریق ثبت نظام‌مند مراحل کدگذاری، تصمیم‌های تحلیلی و اصلاحات تم‌ها و تأییدپذیری از طریق حفظ زنجیره شواهد میان داده‌های خام، کدها، تم‌ها و مدل نهایی مورد توجه قرار گرفت.

برای سنجش پایایی فرآیند کدگذاری، بخشی از داده‌ها به‌طور مستقل توسط دو کدگذار تحلیل شد. پژوهشگر و یک محقق همکار دارای مدرک دکتری مدیریت بازرگانی و آشنا با تحلیل مضمون، سه مصاحبه را به‌صورت مستقل کدگذاری کردند و میزان توافق میان دو مجموعه کد با استفاده از ضریب کاپای کوهن محاسبه شد. ضریب توافق بین کدگذاران برابر با $K = 0.874$ به دست آمد که نشان‌دهنده سطح بالای توافق و قابلیت اتکای مناسب فرآیند کدگذاری بود. همچنین، فایل‌های صوتی و متن‌های پیاده‌شده چندین بار با یکدیگر تطبیق داده شدند، موارد مبهم مجدداً بررسی شدند و تصمیم‌های کدگذاری و تغییرات ساختار مضامین برای ایجاد قابلیت ممیزی فرایند تحلیل مستندسازی شدند.

مسیر تبدیل داده‌های خام به مدل نهایی در این پژوهش در هفت مرحله متوالی انجام شد. در مرحله نخست، ۱۵ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته پیاده‌سازی و واحدهای معنایی مرتبط با نقاط درد، نیازها، موانع خرید و فرصت‌های خلق ارزش شناسایی شدند. در مرحله دوم، واحدهای معنایی با رویکرد استقرایی کدگذاری شدند و ۵۴ کد اولیه شکل گرفت. در مرحله سوم، کدهای مشابه از طریق مقایسه مستمر در ۱۳ تم فرعی و سپس در حوزه‌های محوری تحول سازمان‌دهی شدند. در مرحله چهارم، کدها و مضامین مرتبط با عدم خرید بر اساس نوع مانع و میزان فاصله افراد از بازار در سه لایه غیرمشتریان بازطبقه‌بندی شدند. در مرحله پنجم، مضامین و نقاط درد استخراج‌شده به ماتریس چهار اقدام منتقل شدند تا مشخص شود کدام عوامل باید حذف، کاهش، افزایش یا ایجاد شوند. در مرحله ششم، فاکتورهای حاصل برای ترسیم منحنی ارزش در بوم استراتژی سازمان‌دهی و سپس به اجزای نه‌گانه بوم مدل کسب‌وکار شامل بخش‌های مشتری، ارزش پیشنهادی، کانال‌ها، روابط با مشتری، جریان درآمدی، منابع، فعالیت‌ها، شرکا و ساختار هزینه ترجمه شدند. در مرحله هفتم، نسخه اولیه مدل در نشست گروه کانونی تخصصی بازبینی شد و بر اساس بازخورد اعضا درباره امکان‌پذیری فنی، اقتصادی و بازاری اصلاح گردید. بنابراین، هیچ‌یک از اجزای مدل نهایی مستقیماً و بدون واسطه به داده‌ها افزوده نشد، بلکه هر جزء از طریق زنجیره مستند «داده خام» — کد — تم — تصمیم راهبردی — مؤلفه بوم استراتژی — رکن مدل کسب‌وکار — بازبینی خبرگان» شکل گرفت.

یافته‌ها

با توجه به ماهیت اکتشافی پژوهش و ضرورت دستیابی به شواهد عمیق و چندلایه درباره ساختار بازار، رفتار مشتریان، عوامل گریز غیرمشتریان و قابلیت‌های نوآورانه صنعت طلا و جواهر کادویی ایران، تحلیل داده‌ها و شکل‌گیری مدل نهایی بر اساس یک زنجیره منطقی و ساختاریافته در پنج گام استراتژیک انجام شد. در گام نخست، مسئله اصلی پژوهش از طریق واکاوی وضعیت موجود صنعت، پایش محیطی بازار و شناسایی کانون‌های بحران و رقابت فرسایشی در اقیانوس قرمز بازار سنتی طلا و جواهر صورت‌بندی شد. در گام دوم، بر اساس عوامل بحران‌زای شناسایی‌شده، پروتکل مصاحبه‌های کیفی به‌عنوان ابزار کشف راه‌حل طراحی شد تا بتوان از طریق آن نیازهای آشکار و پنهان خریداران، غیرمشتریان و خبرگان را استخراج و ورودی‌های لازم برای چارچوب چهار اقدام ERRC را فراهم کرد. در گام سوم، ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان و تنوع گروه‌های حاضر در پژوهش بررسی شد تا اطمینان حاصل شود داده‌های کیفی از دیدگاه گروه‌های متفاوت زنجیره

ارزش استخراج شده‌اند. در گام چهارم، متن مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و فرآیند تحلیل مضمون شامل کدگذاری باز، استخراج تم‌های فرعی و تم‌های اصلی اجرا شد و یافته‌های حاصل در چارچوب ماتریس حذف، کاهش، افزایش و ایجاد و سپس بوم استراتژی اقیانوس آبی سازمان‌دهی شدند. در گام پنجم نیز ارکان نه‌گانه بوم مدل کسب‌وکار نوآورانه طراحی و از طریق نشست گروه کانونی خبرگان مورد بازبینی و اعتبارسنجی قرار گرفت. چنین توالی‌ای سبب شد مدل نهایی مستقیماً از شواهد میدانی، نیازهای واقعی بازار و ظرفیت‌های عملیاتی صنعت استخراج شود و از سطح یک چارچوب صرفاً نظری فراتر رود.

تحلیل اولیه وضعیت موجود نشان داد که صنعت سنتی طلا و جواهر کادویی ایران در بخش قابل توجهی از فعالیت خود همچنان در فضای رقابتی متراکم و فرسایشی اقیانوس قرمز قرار دارد. در این فضا، بازیگران متعدد بر متغیرهایی مشابه رقابت می‌کنند، در حالی که بخش قابل توجهی از هزینه‌ها و فعالیت‌های جاری الزاماً ارزش متناسبی برای مشتری نهایی ایجاد نمی‌کنند. داده‌های حاصل از پایش بازار، بررسی ساختار صنفی و مصاحبه‌های اولیه نشان داد که هشت عامل اصلی، شالوده رقابت سنتی بازار را شکل می‌دهند. نخست، اجرت ساخت و قیمت‌گذاری بود که در آن رقابت بر تخفیف ظاهری اجرت، فرمول‌های پیچیده محاسباتی و گاه پنهان‌سازی بخشی از سود در قیمت نهایی متمرکز بود. دوم، طراحی محصولات بود که همچنان بر قطعات سنگین، کلاسیک، مجلسی و سرمایه‌ای تأکید داشت و با بودجه و سلیقه بخشی از جوانان و خریداران هدایای روزمره همخوانی نداشت. سوم، شفافیت ناکافی فاکتور و اسناد رسمی بود؛ به گونه‌ای که برخی مشتریان نسبت به نحوه تفکیک وزن، عیار، اجرت، سود و سایر اجزای قیمت نهایی ابهام داشتند. چهارم، بسته‌بندی و شیوه ارائه محصول بود که در بسیاری از موارد همچنان در سطح بسته‌بندی‌های ساده و فاقد ارزش عاطفی و تجربه‌ای باقی مانده بود. پنجم، ارسال، لجستیک و امنیت خرید آنلاین بود که فقدان ساختارهای تخصصی، بیمه‌شده و اعتمادآفرین، وابستگی بازار را به خرید حضوری افزایش داده بود. ششم، خدمات پس از فروش و بازخرید بود که کسر مبالغ قابل توجه در زمان فروش مجدد یا تعویض، یکی از مهم‌ترین نارضایتی‌های مشتریان را تشکیل می‌داد. هفتم، هزینه بالای فضای فیزیکی و دکوراسیون فروشگاه بود که بخش قابل توجهی از منابع کسب‌وکار را به خود اختصاص می‌داد. هشتم نیز رویکرد سرمایه‌گذاری سنتی به طلا بود که در آن جنبه ذخیره ارزش و وزن طلا بر ظرفیت‌های ترکیبی «هدیه، زیبایی و سرمایه‌گذاری خرد» غلبه داشت.

برآورد کمی حاصل از پایش بازار و دیدگاه خبرگان بر مقیاس ۱ تا ۱۰ نیز این وضعیت را تأیید کرد. میزان تمرکز بازیگران سنتی بر اجرت ساخت و قیمت‌گذاری مبهم ۸.۵، بر طراحی‌های سنگین و سنتی ۹.۰، بر ساختار موجود فاکتور و اسناد رسمی ۷.۵، بر الگوی معمول بسته‌بندی ۸.۸، بر ساختار سنتی خدمات پس از فروش و بازخرید ۸.۲، بر فضای فیزیکی و دکوراسیون سنگین ۹.۵ و بر نگاه سرمایه‌گذاری سنتی و شمش‌گونه ۸.۹ ارزیابی شد؛ در مقابل، میزان تمرکز بر ارسال، لجستیک و امنیت خرید آنلاین تنها ۲.۰ بود. در سوی تقاضا، مشتریان خواهان الگوی متفاوتی بودند که در آن شفافیت کامل قیمت و اجرت، طراحی مینیمال و سبک، تفکیک دقیق اجزای فاکتور، بسته‌بندی لوکس و کادویی، توزیع دیجیتال امن و بیمه‌شده، بازخرید منصفانه، کاهش وابستگی به هزینه‌های سنگین دکور و تلفیق زیبایی، هدیه و پس‌انداز خرد به صورت هم‌زمان فراهم شود. شکاف میان میزان تمرکز سنتی بازیگران و مطلوبیت مورد انتظار مشتریان، ضرورت بازطراحی منحنی ارزش صنعت را آشکار ساخت.

پس از شناسایی نقاط درد اصلی بازار، پروتکل مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته به گونه‌ای طراحی شد که بتواند منشأ هر یک از نارضایتی‌ها، نیازهای پنهان و فرصت‌های بالقوه نوآوری را آشکار کند. ابزار نهایی شامل ۱۳ سؤال باز بود که در چهار محور تخصصی سازمان‌دهی شدند. محور نخست به ادراک محصول، طراحی و بسته‌بندی اختصاص یافت. در این محور، سؤال ۲ میزان تناسب بسته‌بندی‌های جاری طلا با کارکرد هدیه و اثر احتمالی بسته‌بندی‌های لوکس و تعاملی بر تمایل خرید را بررسی می‌کرد؛ سؤال ۴ به ارزیابی طرح‌های سنتی و کلاسیک و

شناسایی سبک‌های جذاب‌تر و مدرن‌تر برای هدیه اختصاص داشت؛ و سؤال ۱۱ نیز علت تمرکز بازار بر وزن‌های سنگین و نگرش مشارکت‌کنندگان نسبت به طلاهای سبک، فانتزی و زیر ۱ گرم را بررسی می‌کرد.

محور دوم بر نقاط درد بازار سنتی، اجرت و شفافیت متمرکز بود. سؤال ۱ به بررسی اثر ابهام در محاسبه اجرت و قیمت نهایی بر دلسردی مشتری و شناسایی مدل مطلوب قیمت‌گذاری شفاف اختصاص یافت. سؤال ۵ تجربه مشتریان از افت قیمت، کسر درصد و سایر مشکلات مربوط به تعویض یا بازخرید طلا را بررسی می‌کرد. سؤال ۱۰ اهمیت فاکتور رسمی صنف و تفکیک جزئیات وزن، عیار، اجرت و سایر مؤلفه‌های قیمت را مورد پرسش قرار می‌داد و سؤال ۱۳ میزان تمایل مشارکت‌کنندگان به محصولی را می‌سنجید که به‌طور هم‌زمان دارای ارزش عاطفی، زیبایی‌شناختی و کارکرد پس‌انداز خرد باشد.

محور سوم به جایگاه دیجیتال، لجستیک و امنیت مربوط بود. در سؤال ۳، دغدغه‌های مشارکت‌کنندگان درباره خرید اینترنتی طلا، ارسال محصول و تضمین‌های موردنیاز برای ایجاد اعتماد بررسی شد و سؤال ۹ به نگرانی درباره عیار واقعی، اصالت محصول و سازوکارهای لازم برای احراز اصالت، به‌ویژه در بستر آنلاین، اختصاص یافت. محور چهارم نیز رفتار مصرف‌کننده، دکوراسیون، ارتباط با مشتری و تأمین مالی را پوشش می‌داد. سؤال ۶ میزان تأثیر خرید اقساطی و روش‌های اعتباری بر تصمیم خرید را بررسی می‌کرد؛ سؤال ۷ کیفیت پاسخگویی و مشاوره در طلافروشی‌های سنتی را می‌سنجید؛ سؤال ۸ نقش فضای فیزیکی، پاساژها و دکورهای سنگین و پرهزینه را در تجربه خرید بررسی می‌کرد و سؤال ۱۲ میزان اثربخشی روش‌های سنتی بازاریابی مبتنی بر ویتترین و تردد حضوری را در مقایسه با الزامات بازار امروز مورد ارزیابی قرار می‌داد. هدف از این ساختار آن بود که پاسخ‌های حاصل مستقیماً قابلیت تبدیل به کدهای تحلیلی و سپس مؤلفه‌های حذف، کاهش، افزایش و ایجاد را داشته باشند.

مصاحبه‌های عمیق با نمونه‌گیری هدفمند تا دستیابی به اشباع داده‌ها ادامه یافت. نشانه‌های اصلی اشباع در مصاحبه دوازدهم مشاهده شد، اما برای افزایش اطمینان از کفایت تحلیلی، سه مصاحبه دیگر نیز انجام شد و حجم نهایی مشارکت‌کنندگان به ۱۵ نفر رسید. بر مبنای جایگاه اصلی ثبت‌شده برای هر فرد در داده‌های اولیه، نمونه شامل ۶ مشتری، ۶ غیرمشتری و ۳ خبره صنفی بود. مشتریان شامل P۳، P۴، P۵، P۱۱، P۱۲ و P۱۳؛ غیرمشتریان شامل P۱، P۲، P۶، P۹، P۱۴ و P۱۵؛ و خبرگان صنفی شامل P۷، P۸ و P۱۰ بودند. برخی از افراد در مراحل بعدی و به‌ویژه در گروه کانونی، بر مبنای تجربه حرفه‌ای یا دانشی خود نقش‌های تکمیلی مانند خریدار سازمانی، صاحب تجربه در زنجیره تأمین یا مدیر گالری را نیز بر عهده داشتند.

از نظر جنسیت، ۸ نفر از مشارکت‌کنندگان مرد و ۷ نفر زن بودند. سن آنان از ۲۳ تا ۴۵ سال متغیر بود و میانگین سنی دقیق نمونه ۳۴ سال به دست آمد P۱. زنی ۴۰ ساله با مدرک کارشناسی ارشد EMBA، دارنده دفتر بیمه و دارای گرایش به انتخاب هدایای جایگزین بود P۲. مردی ۳۹ ساله با مدرک کارشناسی حسابداری و شغل حسابداری بود که هدایای دیگر را به طلا ترجیح می‌داد P۳. مردی ۲۶ ساله با کارشناسی ارشد عمران و شاغل در طلافروشی بود که تجربه خرید طلای کادویی داشت P۴. زنی ۳۳ ساله با کارشناسی ادبیات و مالک رستوران بود که به خرید طلای سبک گرایش داشت P۵. مردی ۳۸ ساله با کارشناسی کشاورزی و مالک پت‌شاپ بود که طلا را هم برای سرمایه‌گذاری و هم مناسبت‌ها خریداری می‌کرد P۶. زنی ۴۵ ساله با مدرک دیپلم و شغل سرآشپزی بود که هدایای دیگر را ترجیح می‌داد P۷. مردی ۴۱ ساله با کارشناسی مدیریت، مالک برند طلا و کارگاه تولیدی و دارای تجربه تولید و عرضه کلان طلا بود P۸. مردی ۳۷ ساله با کارشناسی مکانیک و جواهرفروش بود که در خرده‌فروشی جواهرات فعالیت داشت P۹. مردی ۲۴ ساله با کارشناسی ارشد مدیریت مالی و شاغل به‌عنوان تحلیلگر مالی و خزانه‌دار بود و تمایل بیشتری به هدایای غیرطلایی داشت P۱۰. مردی ۲۶ ساله با کارشناسی معماری و مدیر فروش در طلافروشی بود که در بازاریابی و فروش صنف تجربه داشت P۱۱. زنی ۳۸ ساله با مدرک دکتری مدیریت و شاغل در بخش اداری بود که تجربه

خرید طلا داشت P۱۲. مردی ۳۸ ساله با کارشناسی فیزیک و مسئول دفتر پیشخوان بود که طلا را با گرایش سرمایه‌گذاری خریداری می‌کرد. P۱۳ زنی ۳۰ ساله با کارشناسی مهندسی صنایع و شاغل در بخش اداری، خریدار طلا بود P۱۴. مردی ۳۲ ساله با کارشناسی گردشگری و شاغل بود که هدایای دیگر را ترجیح می‌داد و در مرحله گروه کانونی به دلیل آشنایی با جنبه‌های بازاریابی و زنجیره تأمین نیز مشارکت کرد. P۱۵ زنی ۲۳ ساله با کارشناسی مدیریت و شاغل بود که اجرت بالا را یکی از دلایل اصلی اجتناب از خرید طلا عنوان کرد و در پنل اعتبارسنجی نیز از منظر مدیریتی و بازار مورد استفاده قرار گرفت. تنوع تحصیلی نمونه از دیپلم تا دکتری و حضور افراد با پیشینه‌های مدیریت، حسابداری، مهندسی، مالی، طراحی، فروش و خدمات، امکان مقایسه دیدگاه‌های متفاوت درباره ارزش، قیمت، اعتماد، زیبایی‌شناسی و سرمایه‌گذاری را فراهم ساخت.

در مرحله گروه کانونی، دو نشست مستقل تشکیل شد. نشست نخست با هدف واکاوی نقاط درد و نیازهای مشتریان، با حضور ۶ نفر شامل سه خریدار خرد P۳، P۴ و P۵، دو غیرمشتري P۱ و P۲ و یک خریدار دارای گرایش سرمایه‌گذاری یعنی P۱۲ برگزار شد. این نشست ۹۰ دقیقه به طول انجامید و موضوعاتی مانند تجربه نامطلوب اجرت ساخت، بسته‌بندی هدیه، طراحی محصول، خدمات آنلاین و نگرانی‌های خرید مورد بحث قرار گرفت. نشست دوم با هدف اعتبارسنجی مدل راهبردی و ارزیابی اجزای نهایی، با حضور ۹ نفر برگزار شد و ۱۰۵ دقیقه ادامه یافت. در این نشست P۷ و P۸ از منظر طراحی، تولید و ساخت، P۱۰ و P۱۴ از منظر بازاریابی و زنجیره تأمین، P۱۵ از منظر مدیریتی و بازار، P۱۱ از منظر تقاضای سازمانی و P۶، P۹ و P۱۳ به عنوان افراد مطلع از رفتار مشتری و غیرمشتري مشارکت کردند. تمرکز این جلسه بر ارزیابی ماتریس ERRC، منطق بوم استراتژی و اجزای نه‌گانه مدل کسب‌وکار بود.

پس از انجام ۱۵ مصاحبه و پیاده‌سازی کامل فایل‌های صوتی، تحلیل مضمون در شش مرحله انجام شد. در مرحله نخست، پژوهشگر با بازخوانی مکرر متون در داده‌ها غوطه‌ور شد و گزاره‌های مرتبط با تجربه خرید، قیمت، طراحی، اعتماد، بسته‌بندی، فروش آنلاین، تأمین مالی و سرمایه‌گذاری را مشخص کرد. سپس در مرحله کدگذاری باز، هر عبارت معنادار به عنوان یک واحد معنایی در نظر گرفته شد و برچسب مفهومی مناسبی به آن اختصاص یافت. در مجموع، ۵۴ کد اولیه معنادار استخراج شد. این کدها مجموعه‌ای از نقاط درد، نیازها، انتظارات، موانع تصمیم‌گیری و فرصت‌های تحول را بازنمایی می‌کردند.

در مرحله بعد، کدهای دارای قرابت معنایی در کنار یکدیگر قرار گرفتند و با ادغام آن‌ها ۱۳ تم فرعی شکل گرفت. با انتزاع و پالایش مجدد، این تم‌ها در حوزه‌های کلان تحول بازار سازمان‌دهی شدند. نتایج شبکه مضامین نشان داد که هسته اصلی تحول بازار حول شفافیت قیمت و اجرت، سبک‌سازی و طراحی مدرن، تجربه ارائه و بسته‌بندی، اعتماد دیجیتال و لجستیک، بازخرید و سرمایه‌گذاری خرد و سازوکارهای نوین تأمین مالی قرار دارد. بنابراین، اگرچه بخشی از این مضامین در سطح مفهومی در پنج حوزه کلان قابل تجمیع بودند، تأمین مالی اعتباری در مرحله طراحی مدل به صورت یک مؤلفه عملیاتی مستقل نیز ظاهر شد. نمونه‌ای از مهم‌ترین داده‌های خام، تم‌های فرعی و تم‌های محوری در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱

شبکه کدهای باز، تم‌های فرعی و تم‌های محوری مستخرج از مصاحبه‌ها

نمونه‌ای از نقل قول‌ها و کدهای اولیه مشارکت‌کنندگان	تم فرعی	تم محوری
«اجرت ساخت مشخص نیست، پلافروش هر طور دلش بخواهد حساب می‌کند» (P۱)؛ «...»؛ «در بازار سنتی ابهام در فرمول محاسباتی شفاف‌سازی هوشمند و هر کسی فرمول خودش را دارد، اتحادیه باید فرمول واحد بگذارد» (P۱۵)؛ «...»؛ «مشتري روی فاکتور ابهام اصلاح ساختار اجرت و دارد، قیمت نهایی با گرمی طلا همخوانی ندارد» (P۲)؛ «...»	اجرت و عدم شفافیت قیمت	شفاف‌سازی هوشمند و اصلاح ساختار اجرت و فاکتور

«طلاهای بازار همه سنگین و قدیمی هستند، برای هدیه و جوانان مناسب نیستند» (P۳)؛ «...» «قدرت خرید مردم پایین آمده است؛ کارهای سبک و زیر ۱ گرم و مینیمال خیلی پرفروش ترند» (P۱۰)؛ «...» (P۱۲)؛ «...» «بسته بندی خیلی برایم مهم است؛ جعبه لوکس و تعاملی ارزش هدیه را بالا می برد» (P۲)؛ «...» (P۱۰)؛ «...» «بسته بندی های معمولی و پلاستیکی اصلاً برای کادو مناسب نیستند» (P۱۴)؛ «...»	سنت گرایی، وزن سنگین و اقبال به طلای مینیمال	سبک سازی، مینیمالیسم و طراحی مدرن کادویی
«برای خرید آنلاین طلا می ترسم؛ از کجا معلوم عیار واقعی باشد یا فنر و مس قاطیش نکرده باشند؟» (P۶)؛ (P۱۲)؛ «...» «باید ای نماد، مجوزهای رسمی، شعبه حضوری یا تضمین بازگشت وجه داشته باشد تا اعتماد کنیم» (P۹)؛ «...» (P۱۴)	ریسک لجستیک، اصالت عیار و موانع اعتماد دیجیتال	توسعه لجستیک امن، بیمه شده و تضمین اصالت دیجیتال
«طلا را امروز می خریم، فردا بخوایم بفروشیم با افت قیمت شدید و کسر درصد بالا برمی دارند» (P۶)؛ «...» (P۱۳)؛ «دلم می خواهم طلا هم زمان هم زینتی باشد و هم به عنوان سرمایه خرد و قابل فروش عمل کند» (P۴)؛ «...» (P۱۲)	زیان مالی در باز خرید سنتی و نیاز به سرمایه گذاری خرد	تضمین باز خرید منصفانه و تلفیق زیبایی با پس انداز
«شرایط اقساطی و اعتباری مثل اسنپ پی و تارا با توجه به تورم خیلی خوب است، به شرطی که کارمزد منطقی داشته باشد» (P۲)؛ «...» (P۱۳)	استقبال از تأمین مالی خرد و خرید اعتباری	تلفیق روش های نوین پرداخت و تأمین مالی اعتباری

شبکه مضامین نشان داد که مسئله اصلی بازار صرفاً قیمت بالای طلا نیست، بلکه ترکیبی از قیمت، نحوه ارائه ارزش، ساختار اجرت، طراحی، اعتماد و تجربه خرید در تصمیم مشتری نقش دارد. بر این اساس، گذار مورد نیاز صنعت را می توان حرکت از منطق «کالامحور و وزن محور» به منطق «ارزش محور و تجربه محور» دانست؛ به گونه ای که وزن و ارزش ذاتی طلا همچنان حفظ شود اما با شفافیت، طراحی مینیمال، بسته بندی، قابلیت خرید دیجیتال و خدمات مالی جدید تکمیل گردد. پایایی فرآیند کدگذاری از طریق کدگذاری مستقل سه مصاحبه توسط پژوهشگر و محقق همکار بررسی شد و ضریب کاپای کوهن برابر با $K = 0.874$ به دست آمد که نشان دهنده توافق بالای بین کدگذاران بود.

طبقه بندی سه لایه غیرمشتریان در یک مرحله جدا از تحلیل مضمون ایجاد نشد، بلکه از بازخوانی کدها و مضامین جدول ۱ با تمرکز بر «علت فاصله گیری از بازار» و «شدت رابطه فرد با خرید طلا» استخراج شد. بدین منظور، ابتدا کدهای مربوط به قیمت بالا، اجرت، زیان باز خرید، طراحی سنگین، بسته بندی نامتناسب، بی اعتمادی به خرید آنلاین و ضعف دسترسی دیجیتال از شبکه مضامین جدا شدند. سپس این کدها بر اساس نوع رفتار عدم خرید و فاصله فرد از بازار با چارچوب سه لایه غیرمشتریان تطبیق داده شدند. افرادی که هنوز خرید محدودی داشتند اما کدهای مرتبط با قیمت، اجرت و زیان باز خرید در اظهارات آنان غالب بود، در لایه نخست قرار گرفتند؛ افرادی که آگاهانه کالاهای جایگزین را به دلیل ضعف شفافیت، تجربه هدیه یا ارزش پیشنهادی انتخاب می کردند، در لایه دوم طبقه بندی شدند؛ و افرادی که به علت عدم تناسب طراحی، ضعف دسترسی دیجیتال یا نبود اعتماد اساساً طلا را در مجموعه گزینه های هدیه خود قرار نمی دادند، در لایه سوم قرار گرفتند. بنابراین، جدول ۲ بازآرایی تحلیلی بخشی از کدها و مضامین جدول ۱ بر اساس چارچوب سه لایه غیرمشتریان است و مجموعه داده مستقلاً از جدول ۱ محسوب نمی شود.

بر اساس این باز طبقه بندی تحلیلی، تفاوت مشخصی میان دلایل عدم خرید در سه گروه غیرمشتریان مشاهده شد. تحلیل مصاحبه ها نشان داد غیرمشتریان صنعت طلا و جواهر کادویی را می توان در سه لایه متمایز طبقه بندی کرد. لایه نخست افرادی بودند که هنوز گهگاه طلا خریداری می کردند اما به دلیل رشد قیمت، محدودیت بودجه و احساس زیان در فروش مجدد در آستانه ترک بازار قرار داشتند. لایه دوم شامل افرادی بود که بودجه خرید هدیه لوکس داشتند اما آگاهانه طلا را کنار گذاشته و کالاهایی مانند نقره، بدلیجات برند، عطر و ساعت را انتخاب می کردند. لایه سوم شامل افرادی بود که اساساً به دلیل طراحی های نامتناسب، تجربه سنتی خرید و ضعف دسترسی دیجیتال، طلا را در

مجموعه گزینه‌های خود برای هدیه قرار نمی‌دادند. ویژگی‌های این سه لایه و راهکارهای پیشنهادی برای تبدیل آنان به مشتری در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲

لایه‌های سه‌گانه غیرمشتریان و راهکارهای تبدیل آنان به مشتری

لایه غیرمشتریان	تعریف و جایگاه در بازار	نقاط درد و موانع تصمیم‌گیری	راهکار اقیانوس آبی
لایه اول: غیرمشتریان لبه بازار (Soon-to-be Noncustomers)	خریدارانی که به‌صورت محدود طلا می‌خرند، اما به دلیل وضعیت اقتصادی و افزایش قیمت در آستانه ترک بازار قرار دارند.	افزایش مستمر قیمت هر گرم طلا؛ نبود گزینه‌های سبک و اقتصادی زیر ۱ گرم؛ احساس زیان ناشی از کسر اجرت هنگام فروش	سبک‌سازی مهندسی‌شده و تولید قطعات ظریف و فانتزی با وزن حدود ۳۰۰ سوت تا ۱ گرم؛ حداقل‌سازی اجرت ساخت؛ تضمین خرید مجدد منصفانه
لایه دوم: غیرمشتریان ردکننده آگاهانه (Refusing Noncustomers)	افرادی که به دنبال هدیه‌ای لوکس هستند اما تعمداً طلا را کنار گذاشته و نقره، بدلیجات برند، عطر یا ساعت را انتخاب می‌کنند.	عدم شفافیت در فرمول قیمت‌گذاری؛ بسته‌بندی نامتناسب و فاقد جذابیت کادویی	ارائه فاکتور رسمی شفاف و الکترونیکی؛ ایجاد تجربه جعبه‌گشایی لوکس، تعاملی و هوشمند
لایه سوم: غیرمشتریان ناشناخته (Unexplored Noncustomers)	افرادی که به دلیل ساختار سنتی بازار، طراحی‌های قدیمی و ضعف دسترسی دیجیتال، طلا را اساساً در سبد هدایای خود قرار نمی‌دهند.	عدم تطابق طراحی با سلیقه نسل مدرن؛ بی‌اعتمادی به خرید آنلاین و نگرانی درباره اصالت	توسعه پلتفرم توزیع دیجیتال امن و بیمه‌شده؛ استفاده از روش‌های نوین تأمین مالی اعتباری و BNPL

بر مبنای یافته‌های تحلیل مضمون، ماتریس چهار اقدام به‌عنوان سازوکار اصلی تبدیل داده‌های کیفی به تصمیم‌های راهبردی تدوین شد. در بعد «حذف»، سه عامل اصلی شناسایی شد: وابستگی به فضای فیزیکی سنتی و هزینه‌های سنگین دکوراسیون پاساژها، فرمول‌های مبهم و چندلایه محاسبه اجرت و ساختارهایی که به افت شدید و غیرمنصفانه ارزش در فرآیند بازخرید منجر می‌شوند. حذف این عناصر به معنای حذف کامل فروشگاه یا اجرت نبود، بلکه هدف کنار گذاشتن اشکال ناکارآمد، غیرشفاف و هزینه‌زای آن‌ها بود.

در بعد «کاهش»، تمرکز انحصاری بر قطعات سنگین، سرمایه‌ای و کلاسیک، ریسک‌های روانی خرید آنلاین و هزینه‌های واسطه‌گری در زنجیره توزیع در اولویت قرار گرفتند. بر این اساس، مدل پیشنهادی باید سهم محصولات سنگین و کم‌تناسب با بازار هدیه را کاهش دهد، با استفاده از تضمین‌های رسمی و شفافیت اطلاعاتی ریسک ادراک‌شده خرید آنلاین را پایین آورد و تا حد ممکن فاصله میان کارگاه تولیدی و مشتری نهایی را کوتاه کند.

در بعد «افزایش»، شفافیت فاکتور رسمی، تنوع طراحی‌های مینیمال و مدرن، عرضه طلاهای سبک زیر ۱ گرم و انعطاف‌پذیری شرایط پرداخت برجسته شدند. داده‌های مصاحبه نشان دادند تفکیک دقیق وزن، عیار، سود و اجرت می‌تواند مستقیماً بر اعتماد اثر بگذارد. همچنین، افزایش دسترسی به قطعات سبک و متناسب با بودجه، همراه با درگاه‌های اعتباری و تأمین مالی خرد مانند BNPL، می‌تواند گروه‌هایی را که به دلیل محدودیت نقدینگی از بازار خارج شده‌اند مجدداً وارد فرآیند خرید کند.

در بعد «ایجاد»، سه حوزه اصلی مطرح شدند: تجربه نوین جعبه‌گشایی و بسته‌بندی لوکس و تعاملی، زیرساخت لجستیک امن و بیمه‌شده برای توزیع دیجیتال طلا و سیاست بازخرید منصفانه همراه با طراحی محصولات ترکیبی که هم‌زمان سه کارکرد زیبایی، هدیه و پس‌انداز خرد را ارائه کنند. کارت‌های هدیه دارای پشتوانه طلا، شمش‌های آویز و محصولات مشابه از جمله مصادیق بالقوه این حوزه بودند. بدین ترتیب، ماتریس چهار اقدام نقش حلقه واسط میان مضامین کیفی و معماری مدل کسب‌وکار را ایفا کرد.

پس از تدوین ماتریس چهار اقدام، فاکتورهای استخراج شده در قالب بوم استراتژی ارزیابی شدند. این مرحله نشان داد مدل پیشنهادی قرار نیست در همان عوامل سنتی بازار عملکرد اندکی بهتر داشته باشد، بلکه ساختار منحنی ارزش آن باید در برخی مؤلفه‌ها به صورت هدفمند کاهش و در برخی مؤلفه‌های جدید به طور معنادار افزایش یابد. پس از تدوین ماتریس چهار اقدام، فاکتورهای رقابتی استخراج شده برای ترسیم بوم استراتژی به مقیاس ترتیبی ۱ تا ۵ تبدیل شدند. این امتیازها حاصل یک پیمایش کمی مستقل نبودند، بلکه پژوهشگر آن‌ها را بر اساس سه منبع شواهد شامل فراوانی و تأکید مضامین در مصاحبه‌ها، جهت‌گیری حاصل از ماتریس حذف، کاهش، افزایش و ایجاد و بازخورد اعضای نشست دوم گروه کانونی تعیین کرد. در این مقیاس، امتیاز ۱ نشان‌دهنده سطح بسیار پایین تأکید بر عامل رقابتی و امتیاز ۵ نشان‌دهنده سطح بسیار بالای تأکید بود. نسخه اولیه امتیازگذاری در نشست دوم گروه کانونی با حضور ۹ مشارکت‌کننده دارای تجربه در حوزه‌های طراحی و تولید، فروش و بازاریابی، زنجیره تأمین، مدیریت و رفتار مشتری بررسی شد و در مواردی که درباره جایگاه یک عامل اختلاف نظر وجود داشت، امتیاز آن پس از بحث گروهی و بازنگری شواهد مصاحبه‌ها اصلاح شد. بنابراین، مقادیر جدول ۳ باید به عنوان امتیازهای تحلیلی برای نمایش نسبی منحنی ارزش تفسیر شوند، نه اندازه‌گیری کمی جامعه بازار. نتایج در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳

امتیازگذاری تحلیلی فاکتورهای رقابتی برای ترسیم بوم استراتژی

ردیف	فاکتور رقابتی	بازار سنتی	مدل پیشنهادی	منطق تغییر
۱	هزینه دکوراسیون و ویتترین فیزیکی مغازه	۵	۱	کاهش هزینه‌های غیرضروری فیزیکی، استفاده از چیدمان مینیمال مانند مانکن‌های مشکی و عناصر طبیعی نظیر گل کاکتوس و انتقال منابع به زیرساخت دیجیتال
۲	ابهام و پیچیدگی فرمول اجرت ساخت	۵	۱	ارائه محصولات کم‌اجرت و حذف فرمول‌های سلیقه‌ای و غیرشفاف در محاسبه قیمت نهایی
۳	سنگینی وزن طلا و تمرکز بر طرح‌های سنتی	۴	۱	تمرکز بر محصولات کادویی زیر ۱ گرم و طراحی‌های مدرن نظیر آویزهای ظریف دم‌وال، گردنبندهای سبک الهام‌گرفته از ونکلیف، انگشترهای مارکیز و موتیف‌های گل ۴ پر
۴	حباب قیمت و کارمزد واسطه‌های بانکداری	۴	۱	کاهش واسطه‌ها و حرکت به سمت عرضه مستقیم‌تر از کارگاه تولیدی به مصرف‌کننده
۵	تلفیق سرمایه‌گذاری خرد و هدیه	۱	۵	عرضه محصولات دارای ارزش توأمان زینتی و سرمایه‌ای مانند طلای آب‌شده، شمش‌های ۲۴ عیار دارای هویت دیجیتال مانند زربد و سکه‌های بهار آزادی با رویکرد هدیه
۶	روش‌های منعطف و اعتباری پرداخت	۱	۵	کاهش فشار نقدینگی از طریق خرید اقساطی و استفاده از درگاه‌های اعتباری
۷	شکوه و جذابیت تجربه جعبه‌گشایی	۱	۵	ارتقای ارزش نمادین و عاطفی هدیه از طریق بسته‌بندی لوکس و تعاملی
۸	امنیت لجستیک، پلمپ اختصاصی و بیمه مرسوله	۱	۵	افزایش اعتماد به خرید آنلاین از طریق ارسال ضدسرقت و بیمه کامل مرسولات
۹	شفافیت کامل فاکتور و اصالت کالا	۲	۵	صدور فاکتور رسمی سیستمی و تفکیک وزن، عیار، سود و اجرت
۱۰	بسته‌های اختصاصی هدایای سازمانی	۱	۵	ایجاد بازار جدید شرکتی از طریق طلاهای سبک و بسته‌بندی دارای هویت و لوگوی سازمانی
۱۱	کارت‌های هدیه طلای خرد و اعتباری هوشمند	۱	۵	ایجاد گزینه هدیه‌دهی منعطف با ترکیب سهولت کارت هدیه و پشتوانه طلای آب‌شده یا شمش

تحلیل منحنی ارزش حاصل سه ویژگی اصلی استراتژی اقیانوس آبی را نشان داد. نخستین ویژگی «تمرکز» بود؛ به این معنا که مدل پیشنهادی منابع خود را به جای توزیع در تمامی عوامل رقابتی سنتی، بر چند عامل متمایزکننده نظیر تلفیق سرمایه گذاری خرد و هدیه، روش های اعتباری پرداخت، تجربه جعبه گشایی، امنیت خرید دیجیتال و کارت های هدیه هوشمند متمرکز می کند. ویژگی دوم «واگرایی» بود. ارزش پیشنهادی در عواملی مانند هزینه دکوراسیون فیزیکی، پیچیدگی اجرت و وزن سنگین طلا در سطوح بسیار پایین تری نسبت به بازار سنتی قرار گرفت، در حالی که در شفافیت، تجربه هدیه، تأمین مالی، امنیت لجستیک و نوآوری محصول به بالاترین سطح رسید. این وضعیت نشان می دهد مدل پیشنهادی به دنبال تقلید از منحنی ارزش موجود نیست، بلکه ترکیب عوامل رقابت را بازطراحی می کند. ویژگی سوم، برخورداری از یک پیام روشن و مجاب کننده بود که می توان آن را در عبارت «هدیه طلای اصیل و لوکس؛ تلفیق زیبایی و سرمایه با شفافیت کامل، بودجه اقتصادی و تجربه ای خاطره انگیز» خلاصه کرد.

بر اساس نتایج حاصل از تحلیل مضمون، ماتریس چهار اقدام، تحلیل غیرمشتریان و بوم استراتژی، مدل نهایی کسب و کار در چارچوب نه گانه استروالد و پیگنیور تدوین شد. (Osterwalder & Pigneur, ۲۰۱۰) بخش نخست مدل به مشتریان اختصاص یافت. چهار بخش اصلی مشتری شناسایی شد: جوانان و زوج های میان سال جویای هدایای مناسبی مدرن و مینیمال؛ غیرمشتریان سنتی که به دلیل ابهام اجرت، قیمت بالا یا تجربه نامناسب طلا را از سبد هدیه کنار گذاشته بودند؛ خریداران خردی که می خواستند زیبایی مصرفی و پس انداز خرد را در یک محصول ترکیب کنند؛ و سازمان ها و شرکت هایی که برای کارکنان، رویدادها و مناسبت های سازمانی به هدیه ای ارزشمند و قابل شخصی سازی نیاز داشتند.

ارزش پیشنهادی مدل بر ارائه طلاهای سبک، مینیمال و مدرن زیر ۱ گرم، استفاده از طراحی های ترند و پرتقاضا مانند موتیف های گل ۴ پر، برش های مارکیز، آویزهای ظریف دم وال و گردنبندهای سبک الهام گرفته از سبک ونکلیف، شفافیت کامل قیمت گذاری، ارائه فاکتور رسمی با جزئیات وزن، عیار، سود و اجرت، بسته بندی لوکس و تجربه جعبه گشایی، سیاست باز خرید منصفانه، خرید اعتباری و اقساطی، لجستیک بیمه شده و عرضه محصولات دارای ماهیت ترکیبی سرمایه ای - کادویی استوار شد. در بخش محصولات سرمایه ای - کادویی، شمش های ۲۴ عیار دارای هویت دیجیتال، از جمله نمونه های مبتنی بر فناوری هایی مانند زربد، طلای آب شده استاندارد و انواع سکه بهار آزادی در قالب هدیه مورد توجه قرار گرفتند.

کانال های توزیع شامل وبسایت اختصاصی گالری و درگاه رسمی فروش آنلاین، شبکه های اجتماعی به ویژه اینستاگرام، شبکه لجستیک تخصصی و بیمه شده و بازاریابی دهان به دهان مبتنی بر رضایت مشتریان بود. در حوزه ارتباط با مشتری، مشاوره تخصصی آنلاین پیش از خرید، باشگاه مشتریان، طرح های تشویقی برای خریدهای مناسبی تکرار شونده، پاسخگویی شفاف در خدمات پس از فروش و باز خرید و کمپین های تعاملی مانند «هفته پر تخفیف گالری ها» با تمرکز بر عرضه محصولات کم اجرت پیشنهاد شد.

جریان های درآمدی مدل شامل سود حاصل از خرده فروشی محصولات سبک و فانتزی با اجرت منصفانه و شفاف، درآمد ناشی از محصولات ترکیبی سرمایه گذاری خرد مانند کارت هدیه طلا و شمش های تزئینی آویز، درآمد خدمات جانبی و بسته بندی سفارشی و افزایش حجم فروش از طریق امکان پرداخت اعتباری و اقساطی بود. منابع کلیدی شامل زیرساخت دیجیتال و فروشگاه آنلاین امن، اعتبار برند و اعتماد مخاطبان، شبکه کارگاه ها و تأمین کنندگان طلای سبک و نیروی انسانی متخصص در طراحی دیجیتال، بازاریابی رسانه ای و پشتیبانی مشتری بود.

فعالیت های کلیدی نیز رصد مداوم ترندهای جهانی طراحی طلا و جواهر، توسعه محصولات سبک و مینیمال، مدیریت پلتفرم آنلاین، تولید محتوای بصری، به روز رسانی کاتالوگ، کنترل عیار و اصالت و مدیریت لجستیک امن را شامل می شد. کارگاه ها و تولیدکنندگان معتبر،

ارائه‌دهندگان BNPL و درگاه‌های اعتباری، شرکت‌های حمل‌ونقل و پستی دارای قابلیت بیمه کالاهای گران‌قیمت و اتحادیه صنف طلا و جواهر و نهادهای مرتبط با اصالت و استاندارد به‌عنوان شرکای کلیدی شناسایی شدند. ساختار هزینه نیز هزینه تولید و تأمین محصول، زیرساخت دیجیتال، بازاریابی و تولید محتوا، لجستیک و بیمه، بسته‌بندی لوکس و هزینه‌های اداری و نیروی انسانی را در بر گرفت. صورت یکپارچه مدل در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴

بوم مدل کسب‌وکار نوآورانه صنعت طلا و جواهر کادویی

رکن مدل کسب‌وکار	مؤلفه‌های پیشنهادی
بخش‌های مشتریان (Customer Segments)	جوانان و زوج‌های میان‌سال جویای هدایای مدرن و مینیمال؛ غیرمشتریان گریزان از ابهام اجرت و قیمت؛ خریداران خرد جویای تلفیق زیبایی و پس‌انداز؛ خریداران سازمانی و شرکت‌ها
ارزش پیشنهادی (Value Propositions)	طلاهای سبک، مینیمال و مدرن زیر ۱ گرم؛ قیمت‌گذاری شفاف و فاکتور رسمی؛ تجربه جعبه‌گشایی لوکس؛ بازخرید منصفانه؛ خرید اعتباری و BNPL؛ لجستیک بیمه‌شده؛ محصولات سرمایه‌ای - کادویی مانند شمش، طلای آب‌شده و کارت هدیه طلا
کانال‌های ارتباطی و توزیع (Channels)	وب‌سایت و درگاه رسمی فروش آنلاین؛ شبکه‌های اجتماعی به‌ویژه اینستاگرام؛ شبکه لجستیک امن و بیمه‌شده؛ بازاریابی دهان‌به‌دهان
ارتباط با مشتریان (Customer Relationships)	مشاوره تخصصی آنلاین؛ باشگاه مشتریان؛ طرح‌های تشویقی مناسبتی؛ پاسخگویی شفاف در خدمات پس از فروش و بازخرید؛ کمپین‌های تعاملی و فروش ویژه
جریان‌های درآمدی (Revenue Streams)	سود خرده‌فروشی طلاهای سبک؛ فروش کارت هدیه و شمش‌های آویز؛ خدمات و بسته‌بندی سفارشی؛ افزایش فروش از طریق خرید اقساطی و اعتباری
منابع کلیدی (Key Resources)	پلتفرم دیجیتال و فروشگاه امن؛ برند و اعتماد مشتری؛ تأمین‌کنندگان و کارگاه‌های تولیدی؛ نیروی انسانی متخصص در طراحی دیجیتال، بازاریابی و پشتیبانی
فعالیت‌های کلیدی (Key Activities)	رصد ترندهای طراحی؛ توسعه طلاهای سبک و مینیمال؛ مدیریت فروشگاه آنلاین؛ تولید محتوای بصری؛ کنترل عیار و اصالت؛ مدیریت ارسال امن و بیمه‌شده
شرکت‌های کلیدی (Key Partners)	کارگاه‌ها و تولیدکنندگان معتبر؛ پلتفرم‌های تأمین مالی خرد و BNPL؛ شرکت‌های لجستیکی و پستی دارای بیمه؛ اتحادیه طلا و جواهر و نهادهای ناظر بر اصالت
ساختار هزینه‌ها (Cost Structure)	تأمین و تولید زیورآلات؛ توسعه و نگهداری زیرساخت دیجیتال؛ بازاریابی و تولید محتوا؛ لجستیک و بیمه؛ بسته‌بندی لوکس؛ حقوق کارکنان و هزینه‌های اداری و مدیریتی

در مرحله نهایی، نسخه اولیه مدل کسب‌وکار، ماتریس چهار اقدام و منطق منحنی ارزش در دومین نشست گروه کانونی با حضور ۹ نفر مورد بازبینی قرار گرفت. اعضای این نشست از میان مشارکت‌کنندگانی انتخاب شدند که علاوه بر آشنایی با مسئله پژوهش، دارای تجربه یا دانش مرتبط با یکی از حوزه‌های طراحی و تولید طلا، ساخت و سبک‌سازی، فروش و بازاریابی، زنجیره تأمین و لجستیک، مدیریت، تقاضای سازمانی یا رفتار مشتری و غیرمشتری بودند. معیار انتخاب اعضا، برخورداری از تجربه مستقیم مرتبط با مؤلفه‌های مدل و توانایی ارزیابی قابلیت اجرایی آن‌ها بود. اجزای مدل از نظر امکان تولید طلاهای سبک، کنترل و شفافیت اجرت، اصالت و عیار، امنیت ارسال، امکان اجرای خرید اعتباری، تناسب ارزش پیشنهادی با رفتار مشتری، ظرفیت بازار سازمانی و پایداری جریان‌های درآمدی به بحث گذاشته شدند. دستیابی به اجماع به‌صورت بحث هدایت‌شده گروهی انجام شد؛ به این صورت که مؤلفه‌های مورد اختلاف مجدداً با شواهد مصاحبه‌ها تطبیق داده شدند و پس از اصلاح تا زمانی مورد بازبینی قرار گرفتند که مخالفت اساسی و حل‌نشده‌ای درباره حفظ آن‌ها در مدل باقی نماند. اصلاحات اصلی شامل تقویت کنترل اصالت، تصریح شرایط بازخرید، استفاده از شرکای لجستیکی معتبر، تعیین ضوابط خرید اعتباری و حفظ تعادل میان سبک‌سازی

و کیفیت ساخت بود. پس از اعمال این اصلاحات، ساختار نهایی مدل به عنوان یک مدل پیشنهادی دارای مقبولیت کیفی در پنل تخصصی پذیرفته شد.

در مجموع، یافته‌ها نشان دادند که تحول پیشنهادی در صنعت طلا و جواهر کادویی ایران مستلزم بازآرایی هم‌زمان محصول، قیمت، تجربه مشتری، اعتماد، دسترسی و شیوه تأمین مالی است. مدل پیشنهادی بر کاهش وزن و هزینه‌های کم‌ارزش، افزایش شفافیت و اعتماد، توسعه تجربه کادویی، ایجاد زیرساخت فروش دیجیتال امن، تأمین مالی منعطف و تلفیق کارکرد زینتی با سرمایه‌گذاری خرد استوار است. این مدل، بر اساس شواهد کیفی پژوهش، می‌تواند چارچوبی برای جذب بخشی از غیرمشتریان و بازطراحی منحنی ارزش بازار فراهم کند؛ با این حال، از آنجا که مدل در محیط واقعی کسب‌وکار به صورت آزمایشی اجرا و از نظر عملکرد اقتصادی و رفتاری آزمون نشده است، نتایج پژوهش باید به عنوان یک مدل پیشنهادی برای حرکت به سوی فضای بازار متمایز و منطق اقیانوس آبی تفسیر شوند، نه اثبات قطعی ایجاد یک اقیانوس آبی.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل تجاری صنعت طلا و جواهر کادویی ایران با رویکرد تحول اقیانوس آبی انجام شد. یافته‌ها نشان دادند که چالش بازار طلای کادویی را نمی‌توان صرفاً به افزایش قیمت طلا یا کاهش قدرت خرید مصرف‌کنندگان تقلیل داد، بلکه مجموعه‌ای به هم پیوسته از موانع اقتصادی، ادراکی، تجربی و عملیاتی در شکل‌گیری فاصله میان ارزش عرضه‌شده توسط بازار سنتی و ارزش مورد انتظار مشتریان نقش دارند. ابهام در اجرت و قیمت نهایی، وزن بالای برخی محصولات، غلبه طراحی‌های سنتی، ضعف تجربه کادویی، نگرانی از اصالت و امنیت خرید آنلاین، شرایط نامطلوب بازخرید و محدودیت گزینه‌های پرداخت از مهم‌ترین موانع شناسایی شده بودند. در مقابل، مشتریان و غیرمشتریان بر محصولاتی سبک‌تر و مدرن‌تر، قیمت‌گذاری شفاف، فاکتور معتبر، بسته‌بندی مناسب هدیه، خرید دیجیتال امن، بازخرید منصفانه و روش‌های منعطف تأمین مالی تأکید داشتند. چنین شکافی نشان می‌دهد که امکان تمایز در این بازار بیش از آنکه وابسته به رقابت شدیدتر بر عوامل سنتی باشد، به بازتعریف مجموعه عواملی بستگی دارد که برای مشتری ارزش ایجاد می‌کنند. این نتیجه با منطق استراتژی اقیانوس آبی همسو است که بازسازی عوامل رقابت و ایجاد ترکیبی متفاوت از ارزش و هزینه را مبنای فاصله‌گیری از رقابت متعارف می‌داند (Hokianto, 2023). همچنین، تأکید بر نیازهای برآورده‌نشده و دلایل عدم خرید با دیدگاه Sakinah و همکاران درباره نقش غیرمشتریان در توسعه تقاضای جدید هماهنگ است (Sakinah et al., 2023).

یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش، ارتباط میان دسترس‌پذیری اقتصادی و بازطراحی محصول بود. مشارکت‌کنندگان مسئله قیمت را تنها به قیمت روز طلا مرتبط نمی‌دانستند، بلکه وزن محصول، اجرت ساخت، میزان شفافیت در محاسبه قیمت و زیان ادراک‌شده هنگام فروش مجدد را نیز بخشی از هزینه واقعی خرید تلقی می‌کردند. بر همین اساس، محصولات سبک و مینیمال، به‌ویژه قطعات زیر یک گرم، در مدل پیشنهادی به عنوان یکی از راه‌های کاهش آستانه ورود مشتری به بازار مطرح شدند. در اینجا سبک‌سازی صرفاً یک تغییر فنی در محصول نیست، بلکه بخشی از بازطراحی ارزش پیشنهادی است؛ زیرا می‌تواند هم‌زمان امکان خرید طلا را برای بودجه‌های پایین‌تر فراهم کند و تصویر سنتی طلا به عنوان هدیه‌ای سنگین و پرهزینه را تغییر دهد. این یافته با مطالعاتی سازگار است که نشان داده‌اند رویکرد اقیانوس آبی زمانی اثربخش‌تر است که بنگاه به جای بهبود جزئی محصولات موجود، ترکیب عوامل ارزش‌آفرین را بازتعریف کند (Dsilva & Subramanian, 2021; Samrin et al., 2022). در نتیجه، مزیت احتمالی مدل پیشنهادی در ارزان‌تر کردن مطلق طلا نیست، بلکه در ایجاد گزینه‌ای متناسب‌تر میان بودجه، طراحی، ارزش نمادین و قابلیت حفظ ارزش قرار دارد.

نتایج همچنین نشان دادند که تجربه هدیه‌دهی باید به‌عنوان بخشی مستقل از ارزش پیشنهادی در نظر گرفته شود. در بازار سنتی، بخش عمده ارزش محصول پیرامون وزن، عیار و قیمت طلا تعریف می‌شود، در حالی که در خرید کادویی، نحوه ارائه محصول، طراحی، شخصی‌سازی، بسته‌بندی و تجربه جعبه‌گشایی نیز در ادراک ارزش نقش دارند. به همین دلیل، بسته‌بندی لوکس و تعاملی، امکان درج پیام یا هویت اختصاصی و توسعه بسته‌های مناسبی و سازمانی در مدل پیشنهادی جایگاه برجسته‌ای یافتند. این نتیجه نشان می‌دهد که طلای کادویی ماهیتی متفاوت از خرید صرفاً سرمایه‌ای دارد و مدل تجاری باید علاوه بر ارزش مادی، ارزش عاطفی، نمادین و تجربی محصول را نیز مدیریت کند. این برداشت با دیدگاه Payne و همکاران درباره ضرورت همسویی ارزش پیشنهادی با کل معماری ایجاد، ارائه و دریافت ارزش هماهنگ است (Payne et al., 2020). همچنین، مطالعات تلفیق استراتژی اقیانوس آبی و بوم مدل کسب‌وکار نشان داده‌اند که تمایز زمانی قابلیت عملیاتی پیدا می‌کند که تغییر ارزش پیشنهادی با تغییر در کانال‌ها، فعالیت‌ها، منابع و روابط با مشتری همراه شود (Henaulu et al., 2021; Mas'ud et al., 2023).

اعتماد دیجیتال محور دیگری بود که در یافته‌های پژوهش اهمیت ویژه‌ای داشت. نگرانی درباره اصالت و عیار محصول، اعتبار فروشنده، امنیت پرداخت، احتمال آسیب یا سرقت در ارسال و نحوه پیگیری سفارش از مهم‌ترین موانع توسعه خرید آنلاین طلا بودند. بنابراین، یافته‌ها نشان می‌دهند که دیجیتالی‌شدن این صنعت را نمی‌توان صرفاً به ایجاد وب‌سایت یا صفحه فروش در شبکه‌های اجتماعی محدود کرد. فروش آنلاین زمانی می‌تواند بخشی از ارزش پیشنهادی مدل باشد که همراه با فاکتور رسمی، اصالت‌سنجی، بسته‌بندی ایمن، پلمپ اختصاصی، ارسال بیمه‌شده، رهگیری مرسوله و پاسخگویی پس از فروش باشد. در واقع، فناوری در مدل پیشنهادی نه فقط یک کانال توزیع، بلکه جزئی از «معماری اعتماد» است. این یافته با مطالعه Indrayani درباره ظرفیت استراتژی اقیانوس آبی در بازطراحی ارزش در فروشگاه‌های آنلاین همسو است (Indrayani, 2022). همچنین، نتایج Zahrani و Prasetio نشان می‌دهد نوآوری مدل کسب‌وکار در محیط‌های متحول زمانی مؤثرتر است که تغییر در کانال‌های دیجیتال هم‌زمان با تغییر ارزش پیشنهادی و روابط با مشتری رخ دهد (Zahrani & Prasetio, 2023). بنابراین، انتقال الگوی فروش سنتی به اینترنت بدون حل مسئله اعتماد نمی‌تواند به‌تنهایی تحول معناداری در بازار طلای کادویی ایجاد کند. تحلیل سه لایه غیرمشتریان نیز نشان داد که عدم خرید طلا یک رفتار همگن نیست و گروه‌های مختلف به دلایل متفاوتی از بازار فاصله گرفته‌اند. گروه نخست هنوز ارتباط خود را با بازار حفظ کرده‌اند، اما به دلیل قیمت، اجرت یا زیان بازخرید در معرض خروج قرار دارند. گروه دوم آگاهانه کالاهایی مانند نقره، عطر، ساعت یا بدلیجات برند را جایگزین طلا کرده‌اند و گروه سوم اساساً طلا را به دلیل عدم تناسب طراحی، ضعف دسترسی دیجیتال یا بی‌اعتمادی، گزینه مناسبی برای هدیه نمی‌دانند. این تمایز از نظر طراحی مدل اهمیت دارد، زیرا یک راهکار واحد نمی‌تواند هر سه گروه را به بازار نزدیک کند. برای گروه نخست، سبک‌سازی و کاهش موانع مالی اهمیت بیشتری دارد؛ برای گروه دوم، تجربه هدیه، طراحی و شفافیت باید بازتعریف شود؛ و برای گروه سوم، دسترسی، اعتماد و تغییر تصویر ذهنی از محصول اهمیت اساسی دارد. این یافته مستقیماً با منطق استراتژی اقیانوس آبی در توجه به تقاضای خارج از بازار موجود سازگار است (Sakinah et al., 2023). Hokianto نیز تأکید کرده است که بخشی از فرصت‌های ایجاد ارزش جدید از شناسایی عواملی ناشی می‌شود که مانع ورود غیرمشتریان به بازار هستند (Hokianto, 2023). بنابراین، مدل ارائه‌شده بیش از آنکه صرفاً برای افزایش وفاداری مشتریان موجود طراحی شده باشد، تلاش می‌کند برخی دلایل ساختاری عدم خرید را کاهش دهد.

یافته دیگر پژوهش، نقش تأمین مالی منعطف در کاهش موانع دسترسی به بازار بود. خرید اعتباری و خدمات BNPL در مدل پیشنهادی صرفاً یک ابزار تسویه حساب نیستند، بلکه بخشی از ارزش پیشنهادی محسوب می‌شوند؛ زیرا ممکن است فاصله میان تمایل به خرید و توان نقدی آنی مشتری را کاهش دهند. این مسئله در شرایطی که قیمت طلا نسبت به درآمد خانوار افزایش یافته است، اهمیت

بیشتری پیدا می‌کند. از منظر مدل کسب‌وکار نیز تغییر شیوه پرداخت باید با جریان درآمدی، انتخاب شرکای مالی، مدیریت ریسک و شفافیت شرایط قرارداد هماهنگ شود. پژوهش‌های پیشین درباره نوآوری مدل کسب‌وکار نشان داده‌اند که نوآوری زمانی منسجم‌تر است که ارزش پیشنهادی، کانال، سازوکار درآمدی و ساختار همکاری‌ها به‌صورت هم‌زمان بازطراحی شوند (Henaulu et al., 2021; Yohanes et al., 2024). از این‌رو، تأمین مالی اعتباری در مدل حاضر به‌عنوان یکی از اجزای معماری دسترسی به ارزش تفسیر می‌شود، نه یک اقدام تبلیغاتی مستقل.

همچنین، ترکیب کارکرد کادویی طلا با سرمایه‌گذاری خرد یکی از نقاط مهم تمایز مدل بود. مشارکت‌کنندگان انتظار داشتند هدیه‌ای که خریداری می‌کنند علاوه بر زیبایی، ماندگاری و ارزش عاطفی، تا حد امکان قابلیت حفظ ارزش و فروش مجدد نیز داشته باشد. از این منظر، محصولاتی مانند قطعات سبک با شرایط بازخرید روشن، شمش‌های کوچک مناسب هدیه و کارت‌های هدیه مبتنی بر طلا می‌توانند دو منطق مصرف و سرمایه‌گذاری را در یک پیشنهاد ارزش ترکیب کنند. اهمیت این یافته از ماهیت خاص طلا ناشی می‌شود؛ زیرا این محصول برخلاف بسیاری از کالاهای کادویی، هم‌زمان می‌تواند دارای کارکرد زیبایی‌شناختی، نمادین و دارایی‌محور باشد. داده‌های بازار جهانی نیز نشان می‌دهد که تقاضای طلا میان جواهرات، سرمایه‌گذاری و سایر کاربردها توزیع شده و جواهرات همچنان یکی از بخش‌های اصلی تقاضای طلا را تشکیل می‌دهند (Statista, 2021). از این‌رو، تلفیق این دو کارکرد می‌تواند یکی از ویژگی‌های متمایز صنعت طلای کادویی باشد، مشروط بر آنکه بازخرید، اصالت، قیمت‌گذاری و حقوق مشتری به‌صورت شفاف تعریف شوند.

نتایج ماتریس چهار اقدام و بوم استراتژی نیز در مجموع نشان دادند که مدل پیشنهادی به دنبال بهبود جزئی مدل سنتی طلافروشی نیست، بلکه بر تغییر جهت تخصیص منابع تأکید دارد. در سمت کاهش و حذف، وابستگی بیش از حد به دکور فیزیکی پرهزینه، پیچیدگی قیمت‌گذاری و اجرت، محصولات سنگین و برخی واسطه‌های غیرضروری قرار گرفتند و در سمت افزایش و ایجاد، شفافیت، امنیت دیجیتال، بسته‌بندی، طراحی سبک، پرداخت منعطف، بازخرید روشن و محصولات ترکیبی هدیه - سرمایه‌گذاری برجسته شدند. این نتیجه با مطالعات Dsilva و Subramanian درباره ضرورت تغییر ترکیب عوامل رقابت برای فاصله‌گیری از رقابت فرسایشی همسو است (Dsilva & Subramanian, 2021). همچنین، نتایج Samrin و همکاران و Massoudi و Ahmed نشان داده‌اند که بازطراحی عوامل رقابت و فاصله‌گیری از تقلید مستقیم می‌تواند زمینه توسعه بازار و ایجاد مزیت متمایز را فراهم کند (Massoudi & Ahmed, 2021; Samrin et al., 2022). با این حال، در پژوهش حاضر این تغییرات باید به‌عنوان جهت‌گیری پیشنهادی برای بازطراحی منحنی ارزش تفسیر شوند، نه شواهد قطعی از ایجاد یک فضای بازار بدون رقابت؛ زیرا عملکرد مدل هنوز در محیط واقعی بازار آزمون نشده است.

ترجمه این یافته‌ها به نه رکن بوم مدل کسب‌وکار نشان داد که ارزش پیشنهادی جدید تنها در صورتی قابلیت اجرا دارد که با سایر اجزای مدل هماهنگ شود. بخش‌های مشتری در مدل شامل خریداران جوان و میان‌سال هدیه، غیرمشتریان، افراد علاقه‌مند به ترکیب هدیه و پس‌انداز خرد و مشتریان سازمانی بودند. در مقابل، کانال‌ها بر فروش رسمی دیجیتال و لجستیک امن، منابع کلیدی بر اعتماد برند و زیرساخت فناوری، فعالیت‌های کلیدی بر توسعه محصول سبک و کنترل اصالت و شرکای کلیدی بر تولیدکنندگان معتبر، ارائه‌دهندگان تأمین مالی و شرکت‌های لجستیکی متمرکز شدند. این یکپارچگی با نتایج Mas'ud و همکاران همسو است که تلفیق بوم مدل کسب‌وکار و منطق اقیانوس آبی را راهی برای تبدیل تصمیم‌های استراتژیک به اجزای اجرایی مدل دانسته‌اند (Mas'ud et al., 2023). یافته‌های Fauzi و همکاران و Henaulu و همکاران نیز نشان داده‌اند که نوآوری در ارزش پیشنهادی باید با بازطراحی سایر عناصر مدل کسب‌وکار همراه باشد (Fauzi et al., 2021; Henaulu et al., 2023). ویژگی متمایز پژوهش حاضر آن است که این منطق در بازاری به کار رفته که محصول آن به‌طور هم‌زمان واجد ارزش اقتصادی، عاطفی، نمادین و سرمایه‌ای است.

در نهایت، نتایج پژوهش باید با توجه به محدودیت‌های نظری رویکرد اقیانوس آبی تفسیر شوند. ایجاد یک منحنی ارزش متفاوت الزاماً به معنای ایجاد پایدار فضایی بدون رقابت نیست؛ زیرا رقبا می‌توانند عناصر موفق یک مدل را تقلید کنند و شرایط بازار نیز ممکن است در اثر تغییر قیمت طلا، فناوری، مقررات و رفتار مصرف‌کننده دگرگون شود. Wangari و Mutua بر این نکته تأکید کرده‌اند که مزیت حاصل از بازارهای جدید ممکن است با ورود رقبا کاهش یابد (Mutua & Wangari, 2023) و Christianto و Smarandache نیز بر عدم قطعیت و پیچیدگی گذار به فضای اقیانوس آبی تأکید داشته‌اند (Christianto & Smarandache, 2021). از این رو، مدل حاصل از این پژوهش باید یک مدل پیشنهادی و قابل توسعه تلقی شود که برای ارزیابی اثربخشی واقعی آن به اجرای آزمایشی، سنجش رفتار مشتری، بررسی عملکرد مالی و بازنگری مستمر نیاز است.

در جمع‌بندی، پژوهش حاضر نشان داد که بازطراحی مدل تجاری صنعت طلای کادویی ایران مستلزم تغییر هم‌زمان در محصول، قیمت‌گذاری، تجربه هدیه، اعتماد دیجیتال، تأمین مالی، لجستیک و رابطه پس از فروش است. زنجیره تحلیل از نقاط درد مشتریان و غیرمشتریان آغاز شد، به بازتعریف عوامل رقابتی در ماتریس چهار اقدام و بوم استراتژی رسید و در نهایت در قالب نه رکن بوم مدل کسب‌وکار سازمان یافت. مدل پیشنهادی بر طلای سبک و مدرن، شفافیت قیمت و اجرت، تجربه کادویی متمایز، فروش دیجیتال امن، بازخرید منصفانه، تأمین مالی منعطف و ترکیب هدیه با سرمایه‌گذاری خرد استوار است. بر اساس شواهد کیفی این مطالعه، چنین ترکیبی می‌تواند ظرفیت جذب بخشی از تقاضای پاسخ‌داده‌نشده و غیرمشتریان و ایجاد یک منحنی ارزش متفاوت از بازار سنتی را داشته باشد؛ با این حال، اثبات توانایی آن در ایجاد و حفظ فضای اقیانوس آبی مستلزم آزمون تجربی مدل در محیط واقعی بازار است.

پژوهش حاضر با چند محدودیت همراه بود. نخست، ماهیت کیفی مطالعه و استفاده از نمونه‌گیری هدفمند موجب می‌شود یافته‌ها به‌طور مستقیم قابل تعمیم آماری به تمام خریداران و فعالان صنعت طلا و جواهر ایران نباشند. اگرچه تلاش شد مشارکت‌کنندگان از میان مشتریان، غیرمشتریان و خبرگان با پیشینه‌های متنوع انتخاب شوند، حجم ۱۵ نفره نمونه همچنان تنها بخشی از تنوع موجود در بازار را بازنمایی می‌کند. دوم، داده‌ها در یک مقطع زمانی گردآوری شدند و با توجه به نوسانات شدید قیمت طلا، تورم، تغییر مقررات، فناوری‌های پرداخت و رفتار خرید دیجیتال، ممکن است برخی ترجیحات مشتریان در طول زمان تغییر کنند. سوم، بخشی از یافته‌ها مبتنی بر ادراک، تجربه و اظهارات مشارکت‌کنندگان بود و امکان وجود سوگیری یادآوری یا پاسخ‌های اجتماعی مطلوب وجود دارد. چهارم، مدل پیشنهادی در سطح طراحی و اعتبارسنجی خبرگانی بررسی شد و عملکرد واقعی آن در مقیاس وسیع بازار، از نظر شاخص‌هایی مانند فروش، نرخ تبدیل، بازخرید، وفاداری مشتری و سودآوری بلندمدت، در قالب اجرای تجربی گسترده مورد آزمون قرار نگرفت.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده مدل حاضر را در قالب مطالعات کمی و آمیخته با نمونه‌های بزرگ‌تر از مشتریان، غیرمشتریان، مدیران گالری‌ها و خریداران سازمانی آزمون کنند و روابط میان شفافیت قیمت، اعتماد دیجیتال، ادراک ارزش، قصد خرید، وفاداری و تمایل به بازخرید را با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری بررسی نمایند. همچنین، اجرای آزمایشی مدل در چند گالری یا پلتفرم فروش و مقایسه شاخص‌های عملکرد قبل و بعد از مداخله می‌تواند شواهد تجربی دقیق‌تری درباره کارآمدی آن فراهم کند. بررسی تفاوت‌های نسلی، جنسیتی، درآمدی و منطقه‌ای در پذیرش طلاهای سبک و محصولات سرمایه‌ای - کادویی نیز می‌تواند به بخش‌بندی دقیق‌تر بازار کمک کند. پژوهش در زمینه پذیرش BNPL، کارت هدیه طلا، هویت دیجیتال محصولات، فناوری‌های اصالت‌سنجی و مدل‌های لجستیک بیمه‌شده نیز می‌تواند ابعاد فناوریانه مدل را توسعه دهد. علاوه بر این، مطالعات طولی می‌توانند بررسی کنند که آیا منحنی ارزش پیشنهادی در طول زمان همچنان متمایز باقی می‌ماند یا با ورود رقبا نیازمند بازطراحی مجدد خواهد بود.

برای فعالان صنعت طلا و جواهر پیشنهاد می‌شود تحول مدل کسب‌وکار به صورت مرحله‌ای و بر اساس اولویت‌های دارای بیشترین اثر بر ارزش مشتری آغاز شود. نخست، شفافیت کامل قیمت، اجرت، عیار و شرایط بازخرید در تمام نقاط تماس با مشتری برقرار شود. دوم، بخشی مشخص از سبد محصول به طلاهای سبک، مینیمال و مناسب هدیه اختصاص یابد و طراحی آن بر اساس بودجه و سلیقه نسل جوان صورت گیرد. سوم، تجربه بسته‌بندی و جعبه‌گشایی به یک جزء مستقل از ارزش پیشنهادی تبدیل شود و برای بازار سازمانی امکان شخصی‌سازی ارائه گردد. چهارم، زیرساخت فروش آنلاین تنها پس از استقرار سازوکارهای اصالت‌سنجی، بیمه، پلمپ، رهگیری و پاسخگویی پس از فروش توسعه یابد. پنجم، همکاری با ارائه‌دهندگان معتبر پرداخت اعتباری و تأمین مالی خرد می‌تواند دامنه مشتریان را افزایش دهد، مشروط بر آنکه هزینه‌های مالی و شرایط قرارداد برای مشتری کاملاً شفاف باشند. در نهایت، گالری‌ها باید به‌جای وابستگی کامل به دکورهای سنگین و فروش حضوری، منابع خود را به سمت طراحی محصول، زیرساخت دیجیتال، اعتمادسازی، مدیریت ارتباط با مشتری و توسعه محصولات ترکیبی هدیه - سرمایه‌گذاری هدایت کنند تا مزیت ایجادشده در مدل پیشنهادی به قابلیت اجرایی و پایدار تبدیل شود.

تقدیر و تشکر

از تمامی کسانی که در انجام این مطالعه همراهی نمودند تشکر و قدردانی می‌گردد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازن اخلاقی

در پژوهش حاضر تمامی موازن اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Christianto, V., & Smarandache, F. (2021). Remark on Neutrosophy Perspective on Blue Ocean Shift. *Bio-Science Research Bulletin*, 37(1), 1-3. <https://doi.org/10.5958/2320-3161.2021.00001.8>

- Dsilva, J., & Subramanian, A. P. (2021). Blue Ocean Strategy: An Investigation on Food Industry in the UAE. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(13), 2077-2086. <https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i13.8888>
- Fauzi, A., Widagdo, S., & Kusuma, D. W. (2023). Business Model Design with Blue Ocean Strategy Approach for CV. Dwipa Nusantara Tobacco.
- Ghanbari, M., Sabzali Yameqani, A., Rabbani, Y., & Sabzali Yamaqani, K. (2024). Formulating a Blue Ocean Strategy in the Banking Services Industry: Enhancing Customer Satisfaction through Improved Demand Fulfillment and Presenting an Optimal Pattern. *Journal of Business Management*, 16(1), 87-113. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2023.353262.4517>
- Henaulu, A. K., Ardian, S., & Ely, A. J. (2021). Combination of Canvas Business Model and Blue Ocean Strategy in Developing SMEs Jus Pala Morella. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 807, 022059.
- Hokianto, H. F. (2023). Implementation of Blue Ocean Strategy: Review of Previous Cases. *Sinergi International Journal of Management and Business*, 1(2), 116-125. <https://journal.sinergi.or.id/>
- Indrayani, R. (2022). Designing a Marketing Strategy with a Blue Ocean Strategy Approach at the Dstyle Bandung Online Store. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 4(3), 1-9. <https://doi.org/10.55683/jrbee.v4i3.402>
- Mas'ud, M. A., Prasetyowati, E., & Matsaini. (2023). Canvas Business Model and Blue Ocean Strategy for the Development of Rengginang Lorjuk Based on Quality Function Deployment. *International Journal of Advanced Engineering and Management Research*, 8(1). <https://doi.org/10.51505/ijaemr.2022.8106>
- Massoudi, A. H., & Ahmed, M. E. (2021). The Adoption of Blue Ocean Strategy to Sustain Competitive Advantage in the Syrian Food Industry. *Ukh Journal of Social Sciences*, 5(2), 34-49. <https://journals.ukh.edu.krd/index.php/ukhjss/article/view/344>
- Mutua, J. N., & Wangari, C. N. (2023). A Critique of Blue Ocean Strategies: Exploring the Limits of Creating Uncontested Markets. *The International Journal Of Business & Management*, 1-5.
- Payne, A., Frow, P., Steinhoff, L., & Eggert, A. (2020). Toward a Comprehensive Framework of Value Proposition Development: From Strategy to Implementation. *Industrial Marketing Management*, 87(244), 255.
- Rajabi Farjad, H., Tootian Isfahani, S., & Sabet, M. (2020). The Impact of Blue Ocean Strategy on the Competitive Advantage of Insurance Companies: Case Study of Novin Insurance Company. *Iranian Journal of Insurance Research*, 34(4), 79-100. <https://doi.org/10.22056/jir.2020.149010.2368>
- Sakinah, I., Zahro, Z., & Andinia, A. (2023). Adaptation of Blue Ocean Strategy in Increasing Business Markets. *Journal of Entrepreneurship and Business Innovation*, 1-11.
- Samrin, S., Hasibuan, H. A., Hidayat, R., & Rusiadi. (2022). Model of Blue Ocean Strategy Developing a Bamboo Small Business in Medan City. (Vol. 3, pp. 255-263): Universitas Pembangunan Panca Budi.
- Statista. (2021). Global Gold Demand from 2010 to 2021, by Sector. <https://www.statista.com/statistics/273645/global-gold-demand-by-industry-sector>
- Statista. (2022). Value of the Jewelry Market Worldwide from 2020 to 2026. <https://www.statista.com/statistics/802082/global-jewelry-market-value>
- Statista. (2023). Global Gold Production from 2010 to 2023. <https://www.statista.com/statistics/238414/global-mine-production-of-gold>
- Yohanes, H., Atmaji, G., Pramono, E. P., Astin, E. P., Setianto, W. B., Susanto, M., & Untoro, M. (2024). Blue Ocean Strategy Approach and Canvas Business Model for New Technology: Case Study of a Spouted Bed Coffee Roaster System.
- Zafriana, L., & Prihono. (2023). Business Model Design Based on Blue Ocean Strategy for Eco-Friendly Sativa Mouthwash. *Journal of Applied Industrial Engineering*, 6(1), 44-57. <https://doi.org/10.36456/tibuana.6.1.6497.44-57>
- Zahrani, I. A., & Prasetyo, E. A. (2023). A Proposed Business Model Innovation Using Blue Ocean Strategy Approach for Kiumarket in the Post-Pandemic Era. *International Journal of Current Science Research and Review*, 6(12), 7696-7717. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V6-i12-26>