

# مدل هم‌آفرینی ارزش راهبردی در صنعت بانکداری ایران

نویسندگان: حسین رحمان سرشت<sup>۱</sup> و مهرنوش رحیمیان<sup>۲\*</sup>

۱. استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (hrahmanseresh2007@gmail.com)

۲. دانشجوی دکتری سیاست‌گذاری بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

\*Email: mehr\_rahimian@yahoo.com

## چکیده

خلق ارزش مشترک با مشتری (هم‌آفرینی ارزش)، مفهومی است که در سال‌های اخیر توجه بسیاری از دانشگاهیان و مدیران را به خود جلب کرده است. هدف از این مقاله صورت‌بندی مدلی برای هم‌آفرینی ارزش در صنعت بانکداری ایران و تبیین ابعاد و مولفه‌های هم‌آفرینی ارزش سازمانی و هم‌آفرینی ارزش مشتری و ارائه راهکارها و پیشنهادهای اجرایی برای هم‌آفرینی ارزش در این صنعت است. از آنجا که هم‌آفرینی ارزش می‌تواند به وفاداری مشتریان، کاهش نرخ ریزش مشتریان و در نتیجه کاهش هزینه‌های جذب مشتریان جدید و رقابت‌مندی بیانجامد، مطالعه این مفهوم حائز اهمیت و ضروری به نظر می‌رسد. برای دستیابی به این هدف با استفاده از روش کیفی موردکاوی چندگانه، مستندات و اخبار مربوط به سه بانک ایرانی و مشتریان شرکتی هم‌آفرین ارزش آن‌ها بررسی شده و مشاهدات صورت گرفته مستند شد. سپس مصاحبه‌های کیفی عمیق با افراد صاحب‌نظر در دو جامعه خبرگان بانکی و مشتریان شرکتی، تا حصول کفایت نظری صورت گرفت. اعضای نمونه با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند به شیوه گلوله برفی انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی صورت پذیرفت. نتایج حاکی از آن است که هم‌آفرینی ارزش راهبردی، سازهای سه سطحی با دو مولفه هم‌آفرینی ارزش سازمانی (با ابعاد قابلیت بازاریابی، قابلیت توسعه خدمات، قابلیت ارتباطی، قابلیت فناوری اطلاعات، توانمندی سازماندهی مناسب، قابلیت فرهنگ‌سازی، قابلیت مدیریت منابع انسانی) و هم‌آفرینی ارزش مشتری (با ابعاد توانایی کمک به توسعه خدمات، مهارت تعاملی، بازخورددهی، وفاداری و رفتار مسئولانه) است. جنبه نوآورانه این تحقیق به توسعه مدلی جامع با نگرشی دوسویه به قابلیت‌ها و ویژگی‌های سازمان‌ها و مشتریان در زمینه هم‌آفرینی ارزش و تعمیق پیشینه نظری در خصوص منطق تسلط خدمات و خلق ارزش مشترک با مشتریان بازمی‌گردد.

**کلیدواژه‌ها:** هم‌آفرینی ارزش راهبردی - هم‌آفرینی ارزش سازمانی - هم‌آفرینی ارزش مشتری - تحلیل محتوای کیفی - صنعت بانکداری ایران.

نشریه علمی  
راهبردهای  
بازرگانی

(دانشور رفتار)

Journal of  
Business  
strategies

مقاله پژوهشی

صفحه ۲۱۵-۱۹۹

• دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۱۲/۲۷

• پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۲/۲۵

Journal of  
Business strategies  
Shahed University  
Twenty-sixth Year  
No.13  
Spring & Summer  
2019

نشریه علمی

دانشگاه شاهد

سال بیست و ششم - دوره جدید

شماره ۱۳

بهار و تابستان ۱۳۹۸

## ۱. مقدمه

سوی دیگر، مطالعات پیشین، مفهوم پیچیده هم‌آفرینی را غالباً به صورت یک طرفه از دیدگاه مشتری (به‌عنوان مثال اسمیت<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) [۹]، بالا<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) [۱۰]، برودی<sup>۶</sup> (۲۰۱۳) [۱۱]، مرز و دیگران<sup>۷</sup> (۲۰۱۸) [۱۲]، یی و گونگ<sup>۸</sup> (۲۰۱۰) [۱۳]، تریشلر و دیگران<sup>۹</sup> (۲۰۱۷) [۱۴]، وولویک چن و دیگران<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۸) [۱۵] و یا از دیدگاه سازمان (به‌عنوان مثال ان جی، نودورویاتی و تاسکر<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۰) [۱۶]، گریسمن و استاک برگر<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۲) [۱۷]، پراهالاد و راماسوامی<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۴ الف) [۱۸] و تاپسکات و ویلیامز<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۳) [۱۹]) مورد بررسی قرار داده‌اند. علیرغم قلم-فرسای نویسندگان در خصوص اهمیت هم‌آفرینی ارزش، مطالعات صورت گرفته در خصوص توسعه عناصر هم-آفرینی ارزش به مثابه قابلیت‌ها و اقدامات در راستای خلق ارزش مشترک از دیدگاه سازمانی بسیار محدود است. هدف از این تحقیق توسعه مدل هم‌آفرینی ارزش و شناسایی ابعاد و مولفه‌های هم‌آفرینی ارزش سازمان و مشتری می باشد. این امر می‌تواند خلاهای فوق‌الذکر را پوشش داده و به توسعه مرزهای دانش در زمینه منطق تسلط خدمات و هم‌چنین هم‌آفرینی ارزش کمک شایانی کند. بنابر ضرورت رقابت‌مندی بر مبنای خلق ارزش مشترک با مشتریان در پارادایم جدید بازاریابی و جلوگیری از شکست ارائه محصولات و خدمات در صنعت بانکداری و با توجه به اهمیت ایجاد ارزش به همراه مشتری از طریق یکپارچه سازی منابع مشتری و سازمان (اعم از دانش، تجربه و تخصص) در کلیه فرایندهای حل مساله و رفع نیاز مشتری، مطالعه عناصر هم‌آفرینی ارزش در طرفین درگیر در این فرایند الزامی به نظر می‌رسد. این امر از این

بازاریابی، به طور سنتی، مدل‌های تبادل و تعامل را از اقتصاد و منطق تسلط کالا<sup>۱</sup> وام گرفته است. در متن منطق تسلط کالا، تمرکز بر ارائه کالاها و خدمات بدون در نظر گرفتن تمایلات و ترجیحات مشتری بود [۱]، [۲]؛ [۳]، [4] و [5]. سازمان‌ها به طور محدودی از نیازهای مشتریان مطلع شده و راه‌حل‌های خود را برای مرتفع ساختن مشتریان ارائه می‌دادند. شکست بسیاری از محصولات جدید به دلیل نادیده گرفتن تناسب ابعاد و ویژگی‌های کالا و خدمات با نیازها و خواسته‌های مشتری امری محرز به شمار می‌رفت [۶] و [۷]. ظهور منطق تسلط خدمات<sup>۲</sup> منجر به تغییر در پارادایم بازاریابی شده و رهیافتی جدید را در خصوص مشارکت مشتری در خلق مشترک ارزش (هم-آفرینی ارزش)<sup>۳</sup> روی کار آورد. هم‌آفرینی ارزش، به اقدامات و الزامات مشارکتی سازمان و مشتریان در توسعه راه‌حل‌هایی برای رفع نیازهای مشتری و خلق ارزش اشاره دارد [۸]. صنعت بانکداری ایران با وجود تعداد زیادی از بانک‌ها و موسسات مالی و اعتباری، با فضایی بسیار رقابتی مواجه است. بررسی‌ها در یکی از بانک‌های خصوصی حاکی از ریزش ۱۴ درصدی مشتریان در سال گذشته بوده است. مطالعه آسیب‌شناسانه صورت گرفته در خصوص علت ترک مشتریان حاکی از عدم برقراری ارتباط کارآمد بانک با مشتریان و مشارکت‌دهی آن‌ها در حل مسائل آن‌ها بوده است. مساله پیش‌روی محقق در این برهه این است که سازمان‌ها و مشتریان برای رفع این نقیصه و در راستای خلق ارزش مشترک می‌بایست از چه قابلیت‌هایی برخوردار بوده و از چه الزاماتی پیروی نمایند. اکثر مطالعات صورت گرفته در زمینه هم‌آفرینی ارزش جنبه نظری و مفهومی داشته و پیشینه این حوزه از تحقیقات با خلا جدی در زمینه شاخص‌های مفاهیم و ابزارهای اندازه‌گیری جامع مواجه است. وجود این مشکل، کاربردهای تجربی مباحث مطرح شده در هم‌آفرینی ارزش و همچنین بررسی جایگاه سازمان و مشتری به لحاظ برخورداری از الزامات هم‌آفرینی ارزش را با دشواری مواجه می‌سازد. از

۴ . Smith

۵ . Bhalla

۶ . Brodie, Hollebeek, Jurić and Ilić

۷ . Merz, Zarantonell and Grappi

۸ . Yi and Gong,

۹ . Trischler, Pervan and Scott

۱۰ . Volvic Chen, Chen and Lin

۱۱ . Ng, Nudurupati and Tasker

۱۲ . Grisseman and Stockburger

۱۳ . Prahalad and Ramaswamy

۱۴ . Tapscott and Williams

۱ . Good-Dominance-Logic

۲ . Service-Dominance-Logic

۳ . Value Co-creation

رفت و به شیوه‌ای متفاوت از اقتصاد تعریف شد [۲۹]. منطق تسلط خدمات<sup>۳</sup>، آخرین دستاورد نوین در بازاریابی است [۲۸]، [۳۰]، [۳۱]، [۳۲]، [۳۳]، [۳۴] و [۳۵]. طبق این منطق، مشتریان در هم‌آفرینی ارزش مشارکت دارند [۳۶]، [۳۷]، [۳۸] و [۳۹] و در طی این فرآیند، منابع خود (به ویژه مهارت‌ها و دانش) را با تأمین‌کنندگان به اشتراک می‌گذارند. در این منطق، فروشنده و خریدار در یک فرایند تعاملی و ارتباطی برای خلق ارزش قرار می‌گیرند. مشتری، قضاوت‌گر نهایی در خصوص ارزش هم‌آفرینی شده از طریق تعاملات مستقیم با تأمین‌کنندگان و ارزش حین استفاده از کالاهاست [۴۰] و [۴۱]. در واقع، کالاها و منابع فیزیکی به عنوان ابزارهای خدماتی و مکانیسم‌های خدمات رسانی تلقی می‌شوند که ارزش آنها به هنگام مصرف (ارزش حین استفاده) مشخص می‌شود [۳۱]. در منطق تسلط خدمات، ارتباطات یکطرفه جای خود را به ارتباطات دوسویه و گفتگو محور می‌دهد که در طی آن‌ها طرفین به طور هدفمند با یکدیگر کار کرده و از یکدیگر می‌آموزند [۴۱]، [۴۲]، [۴۳] و [۴۴].

هم‌آفرینی ارزش نه تنها یک مفهوم کلیدی در بازاریابی خدمات و مدیریت کسب و کار به شمار می‌رود [۴۴]، بلکه واژه‌ای است که توجه به سازمان را به عنوان تعریف-کننده ارزش به چالش کشیده و نقشی مشارکتی‌تر برای سازمان در فرآیند ارزش‌آفرینی در نظر می‌گیرد [۱۸]، [۴۵] و [۴۶]. به عبارت دیگر فروشندگان، دانش و ظرفیت‌های خود را صرف تولید و برندسازی محصولات و خدمات کرده و مشتریان، دانش و توانایی‌های خود را در استفاده روزمره از کالاها و خدمات به‌کار می‌گیرند [۲۹]، [۴۱] و [۴۷].

پراهالاد و راماسوامی<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) هم‌آفرینی ارزش را به عنوان شکلی از استراتژی بازار و یا کسب و کار تعریف می‌کنند که بر روی تولید و تشخیص مستمر ارزش مشترک شرکت - مشتری تأکید دارد [۵۲]. رنجبرفرد و حیدری<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) در مقاله خود هم‌آفرینی ارزش را به اقدامات، ویژگی‌ها و فرایندهایی اطلاق می‌کنند که با استعانت از آن‌ها طراحی و توسعه و ارائه کالاها و خدمات با

جهت حائز اهمیت و ضروری است که می‌تواند به رضایت و وفاداری مشتریان، کاهش نرخ ریزش مشتریان و در نتیجه کاهش هزینه‌های جذب مشتریان جدید و رقابت‌مندی بیانجامد [۲۰]، [۲۱]، [۲۲]، [۲۳]. هم‌چنین بدلیل وجود خلا در پیشینه هم‌آفرینی ارزش در توسعه ابزارهای مدیریتی، توسعه مدل هم‌آفرینی ارزش و ایجاد سازه‌های هم‌آفرینی ارزش سازمان و مشتری می‌تواند سازمان‌ها را در راستای بکارگیری راهبردهای مناسب در بهبود قابلیت‌ها در هر دو طرف و در نتیجه هم‌آفرینی ارزش یاری کند.

### مبانی نظری و پیشینه تجربی تحقیق

مفاهیم بازاریابی همانند مفاهیم سایر علوم، در کشاکش تغییرات پارادایم‌ها شکل گرفته و توسعه می‌یابند. در علم بازاریابی سنتی، مدل‌های تبادل و تعامل از اقتصاد وام گرفته شده و در بطن منطق تسلط کالا<sup>۱</sup> توسعه یافته‌اند. منطق تسلط کالا بر روی منابع ملموس، ارزش تعبیه شده در کالاها و تبادلات تمرکز داشت. طی دهه‌های اخیر رهیافت جدیدی ظهور یافته است که منطق فوق‌الذکر را دچار تحول کرده و تمرکز بازاریابان را به منابع ناملموس، دانش و مهارت‌ها، هم‌آفرینی ارزش و ارتباطات معطوف می‌کند [۲۴] و [۲۵]. این رهیافت، منطق تسلط جدیدی به نام منطق تسلط خدمات در بازاریابی را معرفی می‌کند که در آن الزامات خدمات به جای کالاها مبنای تبادلات اقتصادی قرار می‌گیرند [۲۶].

با مسلط شدن منطق خدمات، گرایش‌ها از سمت تولیدکننده به سمت مشتری تغییر جهت داد. خلق ارزش در بستر پارادایم‌های متفاوت به شیوه‌های متفاوتی تعریف می‌شود. سیدورچاک<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) به تعاریف ارزش در رشته‌های متفاوت مطالعاتی پرداخته و معتقد است این واژه در بسترهای متفاوت مطالعاتی، مفاهیم متفاوتی را برمی-انگیزد [۲۷]. تعدادی دیگر از صاحب نظران خلق ارزش را به عنوان ترکیبی از مزایای ارائه داده شده به مشتری در مقابل هزینه‌های وی تعریف کرده‌اند. در مطالعات اولیه بازاریابی نیز ارزش به ندرت از مفهوم قیمتی آن متمایز تلقی می‌شد. اما رفته رفته این مفهوم از تعاریف اقتصادی فراتر

۳ . Service-Dominant Logic (S-D Logic)

۴ . Prahalad and Ramaswami

۵ . Ranjbarfard and Heidari Sureshjani

۱ . Good-Dominance-Logic

۲ . Sidorchuk

مشارکت تنگاتنگ مشتریان صورت می‌پذیرد [۳۶].

پرداخته شده است [۱۳]. تومکه و ون هپیل<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۴)، مدلی ۵ مرحله‌ای برای تبدیل مشتریان به نوآوران توسعه داده‌اند [۵۴].

### پیشینه تجربی تحقیق

بررسی پیشینه حاکی از آن است که هم‌آفرینی ارزش از دیدگاه‌های متفاوتی در مطالعات قبلی مورد بررسی و مذاقه قرار گرفته است. برخی مطالعات از دیدگاه فرایندی به هم‌آفرینی ارزش می‌نگرند (به عنوان مثال اسکازاسکایت<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) [۴۹]، ریپنز و دیگران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) [۵۰]، مرز و دیگران<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) [۱۲]، پین و دیگران<sup>۴</sup> (2008) [۵۲]؛ پراهالاد و راماسوامی<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) (ب) [۴۵] و گرونروس<sup>۶</sup> (2011) [۵۳]). در این مطالعات شکل‌گیری هم‌آفرینی ارزش، مستلزم مشارکت فعال میان حداقل دو بازیگر، یکپارچه‌سازی منابعی که ارزش متقابل ایجاد می‌کنند، تمایل به تعامل و شکل‌گیری طیفی وسیع از انواع همکاری‌هاست.

تعدادی دیگر از مطالعات حوزه هم‌آفرینی ارزش با تمرکز بر سازمان صورت پذیرفته‌است. ان جی، نودوروپاتی و تاسکر<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۰)، هم‌آفرینی ارزش در خدمات B2B را بررسی نموده‌اند. این مطالعه هفت ویژگی عام هم‌آفرینی ارزش که برای ارائه ارزش حین مصرف ضروری‌اند را ارائه می‌دهد. این ویژگی‌ها عبارتند از همسویی رفتاری، همسویی فرایندی، همسویی انتظارات مشتری، همسویی انتظارات سازمان، توانمندسازی و کنترل ادراک شده، تحول رفتاری و قابلیت‌های تکمیلی [۱۶].

علاوه بر اتخاذ دیدگاه فرایندی به مقوله هم‌آفرینی ارزش، تعدادی از مطالعات، به بررسی هم‌آفرینی ارزش با تمرکز یکسویه بر مشتری و یا سازمان پرداخته‌اند. مطالعات اسمیت<sup>۷</sup> (۲۰۱۳)؛ باللا<sup>۸</sup> (۲۰۱۱)، برودی<sup>۹</sup> (۲۰۱۳)، مرز و دیگران<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۸)، یی و گونگ<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۰)، تریشلر و دیگران<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۷)، وولویک چن و چن<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۸)، حسینی نیا و دیگران (۱۳۹۵)، با تمرکز بر مشتریان صورت پذیرفته‌اند [۹]، [۱۰]، [۱۱]، [۱۲]، [۱۳]، [۱۴]، [۱۵] و [۵۱]. در این مطالعات به مقیاس رفتارهای مشتریان از جمله رفتار مشارکتی مشتری و رفتار شهروندی مشتری

گریسمن و استاک برگر ساور<sup>۱۶</sup> (۲۰۱۲) با مطالعه هم-آفرینی ارزش مشتری در خدمات مسافرتی به بررسی رابطه میان میزان حمایتگری شرکت (به عنوان یکی از محرک‌های هم‌آفرینی) و وفاداری مشتری پرداخته‌اند [۱۷]. پراهالاد و راماسوامی<sup>۱۷</sup> (۲۰۰۴) الف) عناصر مکالمه، دسترسی، تشریح ریسک‌ها و شفافیت را به عنوان عناصر شاکله هم‌آفرینی ارزش معرفی نموده‌اند [۱۸]. تاپسکات و ویلیامز<sup>۱۸</sup> (۲۰۱۳) در مطالعات خود به عوامل درون سازمانی توسعه دهنده هم‌آفرینی ارزش اعم از فرهنگ مناسب، بینش مناسب، برنامه‌ریزی، قابلیت‌ها و مهارت‌هایی که می‌توانند بر ذهنیت هم-آفرینی در سازمان و پیامدهای موفق فرآیندها اثر بگذارند؛ پرداخته‌است [۱۹]. مگوایر و دیگران<sup>۱۹</sup> (۲۰۰۷) به ارتقاء شناخت از مشتری توسط سازمان و ایجاد بینش نسبت به آن‌ها از طریق کاربرد ابزارهای مختلف شنیدن صدای مشتری پرداخته‌اند [۵۵].

تعدادی از مطالعات نیز از بعد قابلیت‌ها به مقوله هم-آفرینی ارزش نگرسته‌اند. به زعم باللا (۲۰۰۱) چهار جزء اصلی به هم-مرتبط می‌بایست در کنار هم قرار بگیرند تا قابلیت هم‌آفرینی در یک سازمان شکل بگیرد. این چهار

۱. Skaržauskaitė
۲. Reypens, Lievens and Blazeviccc
۳. Merz, Zarantonell and Grappi
۴. Payne, Storbacka and Frow
۵. Prahalad and Ramaswamy
۶. Grönroos
۷. Smith
۸. Bhalla
۹. Brodie
۱۰. Merz, Zarantonell and Grappi
۱۱. Yi and Gong
۱۲. Trischler, Pervan and Scott
۱۳. Volvic chen and Chen

۱۴. Thomke and von Hippel
۱۵. Ng, Nudurupati and Tasker
۱۶. Grisseman and Stockburger
۱۷. Prahalad and Ramaswam
۱۸. Tapscott and Williams
۱۹. Maguire, Koh and Huang

جزء عبارتند از گوش‌فرا دادن به مشتریان، مشارکت‌دادن مشتریان، ایجاد محرکه‌های هم‌آفرینی ارزش با مشتریان و سرمایه‌گذاری بر روی ساختارها و فرآیندهای مرتبط با هم‌آفرینی ارزش [۱۰]. کارپن و بوو<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) نیز معتقدند شش قابلیت استراتژیک، قابلیت هم‌آفرینی ارزش را می‌سازند که عبارتند از تعاملات فردی، تعاملات ارتباطی، تعاملات اخلاقی، تعاملات توانمندشده، تعاملات توسعه‌ای و تعاملات جمعی [۵۶].

مطالعات ویلیامز<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) حاکی از آن است که سازه شایستگی (موفقیت سازمان در بکارگیری دانش و مهارت انسانی و سازمانی)، سازه ظرفیت (اثربخشی خروجی‌ها در یک دوره زمانی مشخص با سطح معینی از کارکنان، تسهیلات و تجهیزات و منابع) و سازه فرهنگ (مجموعه‌ای از مفروضات، باورها و ارزش‌های سازمانی که بر مشتری محوری تاکید دارند)، چارچوب قابلیت‌های سازمانی برای خلق ارزش را شکل می‌دهند [۵۷].

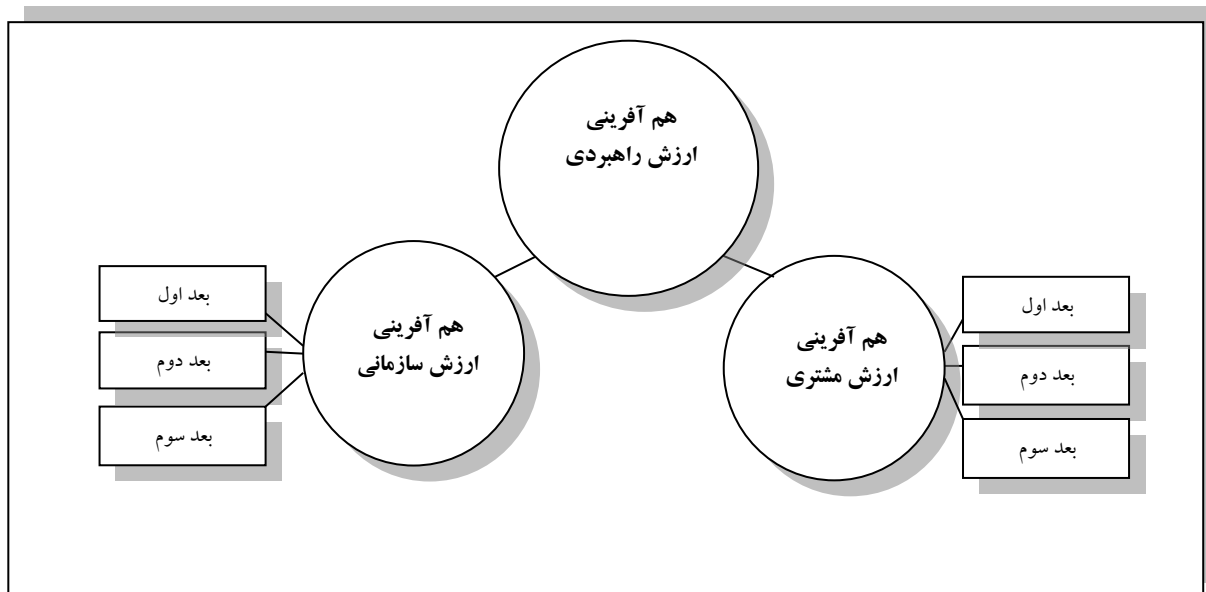
### چارچوب نظری تحقیق

در این مطالعه به بررسی قابلیت‌های سازمان و مشتری (به صورت یکپارچه) در ایجاد هم‌آفرینی ارزش راهبردی پرداخته شده است. محدوده این تحقیق، هم‌آفرینی ارزش برای مشتریان و سازمان (و نه ذینفعان دیگر) را دربر دارد.

مدل نظری تحقیق معرف سازه هم‌آفرینی ارزش با دو وجه هم‌آفرینی ارزش سازمانی و مشتری است. هم‌آفرینی ارزش به مهارت‌ها، قابلیت‌ها و ویژگی‌هایی اطلاق می‌شود که می‌بایست در سازمان و مشتریان وجود داشته باشد تا حل مساله مشترک اتفاق بیفتد [۵۸]. هم‌آفرینی ارزش سازمانی به ظرفیت‌ها، توانمندی‌ها و اقدامات سازمان در جهت خلق ارزش مشترک با مشتری اطلاق می‌شود [۱۲]. به همین ترتیب هم‌آفرینی ارزش مشتری به ظرفیت‌ها، توانمندی‌ها و اقدامات مشتری در جهت خلق ارزش مشترک با سازمان اطلاق می‌شود [۴۱]. بدین ترتیب چارچوب نظری پیشنهادی تحقیق به شکل نگاره ۱ خواهد بود.

۱ . Karpen and Bove

۲ . Williams



شکل ۱: چارچوب کلان نظری تحقیق

که توسط رابرت یین<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) مطرح شده است، از مشاهده، مصاحبه، بررسی مستندات و مکتوبات و اخبار در راستای مطالعه موضوع تحقیق بهره گرفته شد. هدف از این مطالعه در وهله اول ارائه مدل هم آفرینی ارزش راهبردی در صنعت بانکداری ایران و در وهله دوم تبیین ابعاد و مولفه‌های هم آفرینی ارزش سازمانی و هم آفرینی ارزش مشتری در بانک های ایران می باشد [۶۲].

جامعه اول آماری در این تحقیق دربرگیرنده صاحب نظران حوزه راهبرد و بانکداری در بانک‌های ایران و جامعه دوم دربرگیرنده صاحب نظران در خصوص موضوع تحقیق در مشتریان شرکتی (حقوقی) نظام بانکی در بانک‌های کشور ایران است. خبرگان بانکی حداقل سابقه‌ای معادل ۱۰ سال در یکی از حوزه‌های تحقیقات بازار، راهبرد، بازاریابی، توسعه محصول و یا حوزه‌های مرتبط با مشتریان داشته و از تحصیلات مرتبط دانشگاهی برخوردار بودند. نمونه‌گیری در این تحقیق با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند (غیراحتمالی) از نوع گلوله برفی در سه بانک مطرح در ایران با سابقه فعالیت بانکداری شرکتی صورت پذیرفت. این بانک‌ها در ساختار خود حوزه‌ای مستقلی برای بانکداری شرکتی داشته و بنابراین سابقه تعامل هدفمند بیشتری با مشتریان شرکتی را داشتند. در این تحقیق بنا به درخواست بانک‌های مورد مطالعه از ذکر نام

بر این اساس پرسش‌های زیر برای شناخت و فهم از موضوع مطرح خواهند بود:

۱. مدل هم آفرینی ارزش راهبردی در صنعت بانکداری در ایران چگونه است؟
۲. هم آفرینی ارزش سازمانی در بانک‌های ایران چه ابعاد و مولفه‌هایی دارد؟
۳. هم آفرینی ارزش مشتری در مشتریان نظام بانکی ایران چه ابعاد و مولفه‌هایی دارد؟

### روش‌شناسی تحقیق

یکی از مهم‌ترین عوامل موثر در موفقیت اجرای یک پژوهش، انتخاب روش صحیح و کارآمد پژوهش است. مطالعه رفتار انسان‌ها همانند آنچه که در علوم طبیعی اتفاق می افتد میسر نیست و نیازمند رویه‌های نرم‌تری است [۵۹]، [۶۰] و [۶۱]. در این پژوهش از یکی از استراتژی‌های روش کیفی تحقیق یعنی موردکاوی چندگانه برای شناخت عمیق مفهوم هم آفرینی ارزش در سازمان و مشتریان با مطالعه بانک‌ها و مشتریان شرکتی برتر آن‌ها در ایران استفاده شده است. این تحقیق از حیث هدف، تحقیقی کاربردی است زیرا نتایج آن نهایتاً در سازمان‌ها (موردهای سه گانه تحقیق) مورد استفاده قرار خواهند گرفت و از حیث گردآوری اطلاعات و داده‌ها، تحقیقی توصیفی از نوع مقطعی به شمار می رود. بر اساس اصول گردآوری اطلاعات و داده‌ها در روش موردکاوی چندگانه

۱. Yin

آزمون را در ارزیابی کیفیت تحقیق کیفی ضروری می‌داند که عبارتند از اعتبار سازه یا بر ساخته، اعتبار درونی، اعتبار بیرونی و پایایی. در راستای افزایش اعتبار سازه از منابع متعددی برای گردآوری داده‌ها استفاده شد. به عبارت دیگر برای جمع‌آوری داده‌ها علاوه بر انجام مصاحبه با ۱۵ خبره سازمانی (در هر بانک ۵ خبره) و ۹ تن از نمایندگان مشتریان شرکتی (در هر بانک ۳ مشتری شرکتی)، به بررسی اخبار و مستندات و هم‌چنین مطالعه اسناد و مکتوبات سازمانی و مشاهدات پرداخته شد. هم‌چنین نتیجه و گزارش نهایی تحقیق به سمع و نظر خبرگان و استادان راهنما و مشاور رسیده و مورد تایید قرار گرفت. در راستای اعتبار بخشی درونی به تحقیق، مطالب به شیوه ای مرتب دسته‌بندی و فهرست‌بندی شده و مقولات به سلسله‌ای از نقل قول‌ها و شاهد مثال‌ها ارتباط منطقی پیدا کردند. گزارش مطالعه‌موردی توسط خبرگان مورد بازنگری قرار گرفت. هم‌چنین نتایج دسته‌بندی مقولات با پیشینه نظری مطابقت داده شده و مفروضات با ادبیات علمی پیوند داده شد. در راستای ایجاد تعمیم‌پذیری مطالعه موضوع تحقیق در سه بانک (موردهای سه‌گانه) صورت پذیرفت. نتایج و مدل بومی بانک‌ها حاکی از آن است که مقولات شناسایی شده در هر سه بانک مشابهت داشته و در نتیجه به نظر می‌رسد تحقیق حاضر از تعمیم‌پذیری بالایی برخوردار است. در راستای تحقق پایایی، کدگذاری توسط دو کدگذار صورت پذیرفت و طرح کدگذاری مورد تایید دو کدگذار قرار گرفت. هم‌چنین بانک داده‌های مطالعه‌موردی در هر سه بانک و به تفکیک ابزارهای گردآوری اطلاعات ایجاد شد و به همراه پیش‌نویس مطالعه‌موردی مورد تایید خبرگان قرار گرفت.

### تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

پس از جمع‌آوری داده‌ها از منابع متفاوت در سه بانک مورد مطالعه، داده‌های گردآوری شده مورد تحلیل قرار گرفت. تحلیل صورت پذیرفته بر روی متغیرهای جمعیت‌شناختی حاکی از آن است که از میان خبرگان بانکی مصاحبه‌شونده، ۱۰ نفر سابقه کاری ۱۰ تا ۱۵ سال، ۴ نفر سابقه کاری ۱۶ تا ۲۰ سال و ۱ نفر سابقه کاری ۲۶ تا ۳۰ سال داشتند. تمامی افراد مصاحبه شده دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند. از این افراد تعداد ۷ نفر دارای

آن‌ها خودداری شده است. در راستای دستیابی به هدف تحقیق با استفاده از روش موردکاوی چندگانه، گردآوری داده‌ها با بررسی مستندات و اخبار مرتبط با سه بانک منتخب و مشتریان شرکتی آن‌ها در حوزه هم‌آفرینی ارزش انجام گرفته و مشاهدات صورت پذیرفته مستند شد. در وهله بعد مصاحبه‌های کیفی عمیق با اعضای نمونه (۱۵ صاحب‌نظر بانکی و ۹ مشتری برتر شرکتی) در سه بانک ایرانی صورت پذیرفت. افراد مصاحبه‌شونده با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند به شیوه گلوله‌برفی انتخاب شدند. مصاحبه‌ها به شیوه انعطاف‌پذیر (آزاد) تا حصول کفایت نظری ادامه یافت. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شد. تحلیل محتوای کیفی را می‌توان روش تحقیقی برای تفسیر ذهنی محتوای داده‌های متنی از طریق فرایندهای طبقه‌بندی نظام‌مند، کدبندی، و تم‌سازی یا طراحی الگوهای شناخته شده دانست. هم‌چنین یکی از ویژگی‌های بنیادین پژوهش‌های کیفی نظریه‌پردازی به جای آزمون نظریه است [۶۳]. بر این اساس برای تحلیل داده‌های گردآوری شده از این روش استفاده گردید. این روش به محققان اجازه می‌دهد اصالت و حقیقت داده‌ها را به گونه ذهنی، ولی با روش علمی تفسیر کنند. عینیت نتایج به‌وسیله وجود یک فرایند کدبندی نظام‌مند تضمین می‌شود. تحلیل محتوای کیفی به فراسویی از کلمات یا محتوای عینی متون می‌رود و تم‌ها یا الگوهای را که آشکار یا پنهان هستند به صورت محتوای آشکار می‌آزماید. در این روش، محقق با در نظر گرفتن بافت ارتباطی که موضوع مطالعه در آن ریشه دارد به درک موضوع تحقیق پرداخته [۶۴] و [۶۵] و با حفظ ساختار متن می‌کوشد داده‌ها را تا جای ممکن خلاصه کند و به سطحی از تفسیر دست یافته و در نهایت ساختار حاکم بر متن برای تحقق اهداف بیان شده را استخراج می‌کند. در مورد انتخاب نام مقولات استقرایی، محقق با استفاده از مفاهیم حساس هر حوزه، عناوینی را به مقولات اطلاق می‌کند [۶۶]. در این تحقیق پس از تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی (استقرایی)، مدل هم‌آفرینی ارزش راهبردی ارائه شد.

به منظور ارتقاء کیفیت تحقیق کیفی صورت پذیرفته از چارچوب روایی و پایایی در موردکاوی که توسط ین (۲۰۱۴) توسعه یافته است پیروی شد [۶۲]. وی چهار نوع

منظور تلخیص داده ها، مجموعه ای از کدهای مشابه، ذیل مفاهیم وسیع تری دسته بندی شدند و بدین ترتیب مقولات سطح ۳ استخراج شدند. به همین ترتیب مقولات سطح ۳ دسته بندی شده و بر مبنای تشابه دسته بندی شده و ذیل مقولات میانی (مقولات سطح ۲) قرار گرفتند. در نهایت مقولات میانی ذیل مقوله اصلی (هم آفرینی ارزش راهبردی) قرار گرفتند. جدول ۱ نحوه کدبندی و دسته بندی مقولات را نمایش می دهد.

پست مدیریتی و ۸ نفر دارای سمت کارشناسی بودند. هم-چنین کلیه نمایندگان مشتریان شرکتی مصاحبه شده، مدیران ارشد مالی شرکتها بودند. داده های جمع آوری شده از مورد های سه گانه با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی، کدبندی شدند. برای انجام این کار ابتدا کلیه مصاحبه ها مکتوب شده و کدهای اصلی از متن مصاحبه استخراج شدند و نمایه ای مشتمل بر نام بانک، منبع گردآوری داده ها و شماره کد استخراج شده به آن ها تخصیص یافت. به

جدول ۱: نمونه نکات کلیدی مصاحبه و طرح کدگذاری

ردیف	نمونه نکات کلیدی مصاحبه	کد اصلی	نمایه کد	مقوله سطح ۳	مقوله سطح ۲	مقوله سطح ۱
۱	در مرکز تحقیقات و مطالعات استراتژیک بانک X تحقیقات گسترده کلان و خرد بازاریابی برای هدفگیری صنایع صورت می پذیرد.	انجام تحقیقات گستره خرد و کلان بازاریابی	۳۳E OBS	قابلیت بازاریابی	هم آفرینی ارزش سازمانی	هم آفرینی ارزش راهبردی
۲	در مرکز تحقیقات، نیازهای صنایع مختلف از طریق منابع متفاوت برای مشتریان بانکداری شرکتی مورد شناسایی قرار می گیرد.	شناسایی نیازهای مشتریان صنایع از طریق منابع متفاوت	RB20	قابلیت توسعه خدمات		
۳	وجود مدیران ارتباطات در بانک باعث ایجاد ارتباط مستقیم با مشتری و ایجاد زمینه هم آفرینی ارزش می شود.	ایجاد ارتباط مستقیم (میان مدیران حساب و مشتریان)	MA5	قابلیت ارتباطی		
۴	سیستم انگیزشی و پرداخت متفاوتی برای مدیران ارتباط در نظر گرفته شده است که به راحتی جذب شرکت ها نشوند.	وجود سیستم انگیزشی متفاوت برای مدیران ارتباط	RC10	قابلیت مدیریت منابع انسانی		

ادامه جدول ۱: نمونه نکات کلیدی مصاحبه و طرح کدگذاری

ردیف	نمونه نکات کلیدی مصاحبه	کد اصلی	نمایه کد	مقوله سطح ۳	مقوله سطح ۲	مقوله سطح ۱
۵	در بانک رفاه این ارزش از قدیم الایام وجود داشته است. ما همیشه برای مشتری و نظرات او ارزش ویژه ای قائلیم. این موضوع در جلسات مدیریتی میان ما و مدیران ارتباط بارها تکرار می شود چون به رضایت مشتری و انطباق محصولات و خدماتمان با نظر او اعتقاد داریم.	تکرار موضوع ارزش مشتری در جلسات مدیریتی	۲۰MD	توانمندی فرهنگ سازی	هم آفرینی ارزش سازمانی	هم آفرینی ارزش راهبردی
۶	در ساختار بانک ملت بر اساس یک نوع بخش بندی مشتریان سه بانکداری تحت عنوان بانکداری شخصی، تجاری و شرکتی در ساختار	وجود سه بخش برای بانکداری (بانکداری شخصی، تجاری و شرکتی) در ساختار	MA1	قابلیت سازماندهی متناسب		



ردیف	نمونه نکات کلیدی مصاحبه	کد اصلی	نماینده کد	مقوله سطح ۳	مقوله سطح ۲	مقوله سطح ۱
۷	سامانه های توسعه یافته نظیر سامانه معین به مشتریان شرکتهای این امکان را می دهد که فعالیت های مالی خود را به صورت متمرکز با بانک انجام دهد.		۳۷RD	قابلیت فناوری اطلاعات		
۸	مشتری می بایست بتواند با توان تحلیلی خود از صنعتی که در آن فعالیت می کند نیازهای خود را در وهله اول بشناسد و در وهله بعدی باید بتواند آن نیاز را به درستی به بانک انتقال دهد.		۷RF	توانایی کمک به توسعه خدمات		
۹	ما همیشه سعی کرده ایم با بانک روابط حسنه داشته باشیم و به یک رابطه برد-برد دست پیدا کنیم.		۲۴RF	مهارت تعاملی		
۱۰	در خیلی از موارد وقتی همکاران و شرکتهای فعال در صنعت از من در خصوص بانکی که با آن کار می کنم سوال می کنند و پیشنهاد می خواهند من این بانک را پیشنهاد می دهم.		۱۲EG	وفاداری	هم آفرینی ارزش مشتری	
۱۱	قطعاً کسی که از خدمات و محصولات بانک استفاده می کند بهترین نقد کننده برای خدمات آن است و ما هم در این فرایند شرکت می کنیم.		۲۳RF	تمایل به ارائه بازخورد		
۱۲	برای اینکه هم ما برای بانک زحمت ایجاد نکنیم هم بانک بتواند در زمان مقتضی نیاز مالی و بانکی ما را پوشش دهد می بایست به تعهدات خودمان پایبند باشیم.		۲۱MF	رفتار مسئولانه		

جدول ۲ مولفه های بعد هم آفرینی ارزش سازمانی

ابعاد مولفه ها	فراوانی کدها	رتبه فراوانی ابعاد در هر مولفه	شاخص ها
قابلیت بازاریابی	247	1	۱- بخش بندی مناسب بازار ۲- هدف گیری مناسب مشتریان ۳- تنوع مناسب محصولات و ارائه طیف وسیعی از خدمات بانکی و مالی ۴- سرعت مناسب در ارائه خدمات ۵- کیفیت مناسب ارائه محصولات و خدمات و ارتقاء کیفی مستمر ۶- آموزش مشتریان در خصوص نحوه استفاده از محصولات و خدمات ۷- آسیب شناسی محصولات و خدمات ۸- بازخوردگیری و رضایت سنجی از مشتریان در خصوص محصولات و خدمات ۹- قیمت گذاری مناسب و منعطف خدمات بانکی و مالی ۱۰- ارائه طرح های ترفیعی مناسب ۱۱- انجام تحقیقات بازار در سطح خرد و کلان ۱۲- مدیریت ارتباط با مشتریان ۱۳- برخورداری از تسهیلات فیزیکی مناسب ۱۴- تدوین برنامه های بازاریابی مناسب

ابعاد مولفه‌ها	فراوانی کدها	رتبه فراوانی ابعاد در هر مولفه	شاخص‌ها
قابلیت توسعه خدمات	182	2	۱- نیازسنجی از مشتریان (از طریق مصاحبه حضوری و تلفنی، پرسشنامه، مطالعه شرایط بازار و صنعت، برگزاری همایش‌ها و خوداظهاری مشتریان) ۲- مدیریت ایده‌ها، پیشنهادها و انتقادات کارکنان و مشتریان ۳- طراحی و توسعه بسته‌های محصولات و خدمات مبتنی بر نیازسنجی‌ها و بازخوردها ۴- بهبود محصولات و خدمات مبتنی بر آسیب شناسی‌ها و بازخوردها ۵- تشکیل تیم‌های توسعه خدمات (متشکل از نمایندگان حوزه‌های بازاریابی، اعتبارات، بین‌الملل، طرح و برنامه، سازمان و روش‌ها و فناوری اطلاعات) ۶- مطالعه مستمر فضای کسب و کار (مطالعه روندهای صنایع، بررسی سودآوری صنایع، بهینه‌سازی محصولات و خدمات ارائه شده به صنایع متفاوت توسط سایر بانک‌ها، محاسبه هزینه-منفعت محصولات و خدمات ارائه شده به صنایع متفاوت) ۷- توسعه بسته‌های سفارشی شده محصولات و خدمات برای صنایع متفاوت ۸- برخورداری از کارگروه مطالعاتی (تحلیل کلان صنایع کشور از ابعاد متفاوت، بهینه‌سازی محصولات و خدمات قابل ارائه به هر صنعت، انجام مطالعات آسیب شناسی محصولات و خدمات فعلی و ...) ۹- بهره‌مندی از توانمندی‌های مشتریان در توسعه خدمات با منافع مشترک
قابلیت ارتباطی	147	3	برخورداری از کانال‌های ارتباطی متفاوت با مشتریان (دفاتر بانکداری شرکتی، شعب، وجود مدیران ارتباط، وجود مرکز تماس ۲۴ ساعته، صندوق انتقادات و پیشنهادها، جشنواره‌های نقد، تماس مستقیم با مدیر حساب، صندوق صوتی، وب‌سایت، سامانه تعاملی شکایات، سامانه مدیریت ایده، پست الکترونیک روابط عمومی، شبکه‌های اجتماعی، نظام پیشنهادها، دستگاه‌های رضایت‌سنجی آنی پشت‌باجه‌ها و ...) ۲- پرستاری از مشتریان و رصد مداوم آن‌ها ۳- در دسترس بودن مدیران ارتباط ۴- تخصیص مدیران ارتباط به مشتریان شرکتی ۵- مهارت برقراری ارتباط مثبت و سازنده (برخورداری از مهارت مذاکره، وجود سعه صدر و شکیبایی در مدیران ارتباط و سایر مدیران)، برقراری روابط مبتنی بر اعتماد و احترام و ...
قابلیت مدیریت منابع انسانی	135	4	۱- کارمندیابی و استخدام افراد مناسب در حوزه بانکداری شرکتی (افراد با دانش جامع بانکی و مالی بالاخص در زمینه روندهای صنایع متفاوت، خدمات رقبا، قوانین و مقررات بانکی، حوزه‌های مالی، حقوقی، اعتباری، ارزی، بورس، بیمه، لیزینگ، صرافی، تامین سرمایه و ... و هم‌چنین برخورداری از توان مذاکره و مشاوره، مهارت تعاملی، تمایل به حل مسأله، آموزش‌پذیری و یادگیری) ۲- مدیریت دانش (ثبت و ضبط دانش خبرگان و اشاعه آن، تعامل میان همکاران و پرسش و پاسخ موثر، اشتراک دانش و ...) ۳- توسعه دانش و مهارت‌های کارکنان (از طریق آموزش و برگزاری دوره‌های ارزی، اعتباری، مذاکرات، مدیریت ثروت، بورس، بیمه، لیزینگ و ... و گردش شغلی) ۴- وجود نظام انگیزشی با تاکید بر ارزش‌آفرینی برای مشتریان (پاداش‌دهی به مشتریان و همکاران)
توانمندی فرهنگ سازی	81	5	۱- اعتقاد مدیران به خلق ارزش مشترک ۲- اعتقاد کارکنان به خلق ارزش مشترک ۳- تاکید بر مشتری‌مداری در اسناد بالادستی (نظیر بیانیه مأموریت سند برنامه ریزی استراتژیک، ارزش‌ها و برنامه‌های عملیاتی) ۴- تاکید بر ارزش‌آفرینی مشترک با مشتریان در سخنرانی‌ها، همایش‌ها و مکتوبات سازمانی ۵- فرهنگ‌سازی از طریق تشویق اقدامات مبتنی بر شاخص‌های مشتری‌مدارانه ۶- تلاش در اخذ جوایز معتبر ملی و بین‌المللی در حوزه ارزش‌آفرینی برای مشتری

ادامه جدول ۲ مولفه‌های بعد هم‌آفرینی ارزش سازمانی

ابعاد مولفه‌ها	فراوانی کدها	رتبه فراوانی ابعاد در هر مولفه	شاخص‌ها
قابلیت سازماندهی متناسب	78	6	۱- ساختاردهی مناسب حوزه‌های ارزش‌آفرین برای مشتریان شرکتی (اعم از حوزه‌های بانکداری شرکتی، توسعه خدمات، بازاریابی و ...) ۲- وجود مأموریت‌های مدون و مصوب برای حوزه‌های ارزش‌آفرین ۳- وجود فرایندهای مدون و مصوب برای حوزه‌های ارزش‌آفرین ۴- وجود شرح

ابعاد مولفه‌ها	فراوانی کدها	رتبه فراوانی ابعاد در هر مولفه	شاخص‌ها
			وظایف مصوب برای حوزه‌های ارزش‌آفرین ۵- وجود دستورالعمل‌های مدون و مصوب برای حوزه‌های ارزش‌آفرین
قابلیت فناوری اطلاعات	71	7	۱- توسعه سامانه‌ها و برنامه‌های عملیاتی کاربردی و عملیاتی برای مشتریان (اینترنت بانک حقوقی، سامانه‌های حسابداری شرکت‌ها، برنامه‌های کاربردی بر روی تلفن همراه، سامانه‌های ارتباطی و ...) ۲- توسعه سامانه‌های عملیاتی و یا تحلیلی داخلی (نظیر سامانه‌های عملیاتی core، سامانه آمار و اطلاعات داخلی، سامانه اعتبارسنجی، سامانه ارزیابی ریسک، سامانه مدیریت ارتباط با مشتریان، سامانه مدیریت دانش به منظور داده‌کاوی، تهیه گزارشات تحلیلی، توسعه سیاست‌ها و استراتژی‌ها مبتنی بر تحلیل داده‌ها) ۳- بهره‌مندی از توان شرکت‌های برتر Fintech ۴- سفارشی سازی نرم افزار مبتنی بر نیاز مشتریان ۵- وجود زیرساخت‌های فنی مناسب (وجود پایگاه داده قوی، توسعه شبکه ارتباطات، تامین امنیت اطلاعات، تامین سخت افزارهای مورد نیاز ۶- بهره‌گیری از توان فناوری اطلاعات مشتریان و توسعه بسته‌های محصولات و خدمات

جدول ۳ مولفه‌های بعد هم‌آفرینی ارزش مشتری

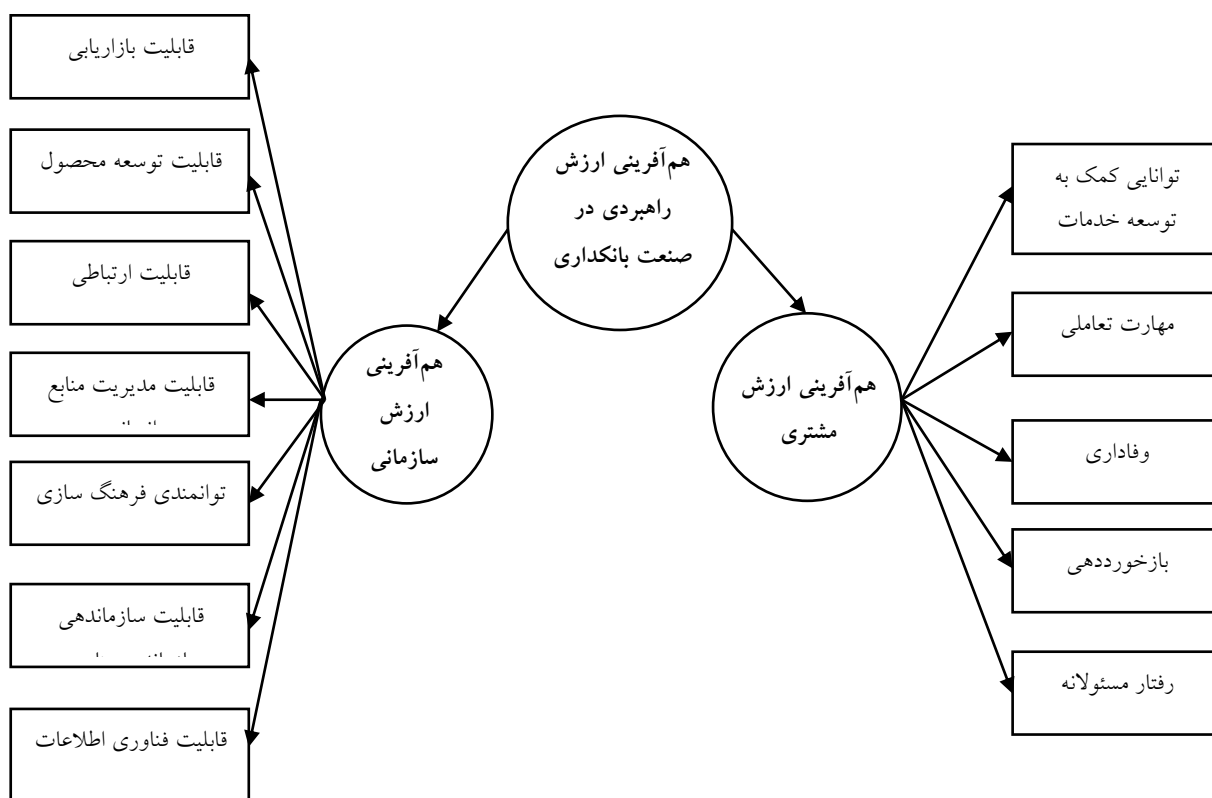
ابعاد مولفه‌ها	فراوانی کدها	رتبه فراوانی ابعاد در هر مولفه	شاخص‌ها
توانایی کمک به توسعه خدمات	89	1	۱- شناخت خدمات، فرایندها و مقررات بانکی ۲- به اشتراک گذاشتن دانش صنعت ۳- شناخت دقیق نیازها (اشراف کامل بر نیازهای بانکی و مالی در درون صنعت و کسب و کار) ۴- اعلام شفاف نیازهای بانکی و مالی به مدیران ارتباط ۵- کمک به سفارشی سازی محصولات و خدمات بانکی و مالی (شرکت در جلسات هم‌اندیشی، ارائه پروپوزال در خصوص نیازها، ارائه ایده‌ها و نظرات) ۵- شرکت در جلسات مشترک هم‌اندیشی برای بهبود، توسعه و سفارشی سازی محصولات و خدمات
مهارت تعاملی	49	2	۱- تمایل به حل مساله و چالش‌ها ۲- برقراری ارتباط مثبت و سازنده ۳- برخورداری از مهارت مذاکره (انجام مذاکرات دوستانه، سعی در برقراری مصالحه و تعامل مثبت پایدار، برخورداری از صبر و آرامش و ...)، ۴- در دسترس بودن ۵- توجه به روابط برد-برد، ۵- ایجاد احترام متقابل در تعاملات
وفاداری	33	3	۱- تبلیغات دهان به دهان ۲- استفاده بیشتر از خدمات بانکی ۳- گسترش شبکه مشتریان بانک با افزودن شبکه ذینفعان خود به بانک ۴- پایداری در تعاملات با بانک ۵- تمرکز فعالیت‌ها در بانک و تمایل به استفاده از کلیه محصولات و خدمات بانکی و مالی ۶- کمک کردن به سایر مشتریان در دریافت خدمات از بانک
بازخورددهی	28	4	۱- ارائه بازخورد در ابعاد متفاوت (شرکت در نظرسنجی‌ها و رضایت‌سنجی‌ها، شرکت در جشنواره‌های انتقادات و پیشنهادها، بازخورددهی مستقیم به مدیران حساب و ...) ۲- ارائه پیشنهاد و ایده پردازی در جهت توسعه خدمات جدید ۳- ارائه پیشنهاد برای بهبود محصولات و خدمات و یا وضعیت فعلی
رفتار مسئولانه	15	5	۱- پایبندی به اخلاق در تعاملات و رعایت اصل صداقت ۲- پایبندی به تعهدات و مسئولیت‌پذیری در تعاملات ۳- تسهیل انجام امور ۴- انجام به موقع وظایف و امور مربوطه (ارائه به موقع مدارک، تشکیل به موقع جلسات، حضور فعال در جلسات و ...)

انسانی است. هم‌چنین هم‌آفرینی ارزش مشتری دارای ابعاد کمک به توسعه خدمات، مهارت تعاملی، بازخورددهی، وفاداری و رفتار مسئولانه است.

در مجموع ۱۲۵۰ کد از نکات مرتبط با مصاحبه‌ها، مشاهدات و بررسی اسناد و مدارک استخراج شد. پس از بررسی کدهای استخراج شده از بررسی موردهای سه‌گانه و طبقه‌بندی مقولات در سه سطح مدل هم‌آفرینی ارزش استراتژیک در صنعت بانکداری جمهوری اسلامی ایران استخراج شد. جداول ۲ و ۳ نمایانگر ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های هم‌آفرینی ارزش سازمانی و هم‌آفرینی ارزش مشتری است.

در انتها با تحلیل ۱۲۵۰ کد شناسایی شده در موردهای سه‌گانه، مدل بومی هم‌آفرینی ارزش راهبردی در صنعت بانکداری جمهوری اسلامی ایران استخراج گردید.

بر اساس تحلیل محتوای صورت گرفته هم‌آفرینی ارزش راهبردی، یک سازه سلسله‌مراتبی با سه سطح از مقولات است. بدین ترتیب سازه هم‌آفرینی ارزش استراتژیک دارای دو مولفه هم‌آفرینی ارزش سازمانی و هم‌آفرینی ارزش مشتری است. هم‌آفرینی ارزش سازمانی دارای ابعاد مهارت بازاریابی، مهارت توسعه خدمات، مهارت ارتباطی، مهارت فناوری اطلاعات، توانمندی سازماندهی مناسب، توانمندی فرهنگ‌سازی، مدیریت منابع



نگاره ۲ مدل هم‌آفرینی ارزش راهبردی (مدل حاصل از نتیجه تحقیق می‌باشد).

بعد هم‌آفرینی ارزش سازمانی (با ۷ مولفه) و هم‌آفرینی ارزش مشتری (با ۵ مولفه) می‌باشد. طبق تحلیل صورت پذیرفته مهارت بازاریابی، به عنوان مهم‌ترین قابلیت هم‌آفرینی ارزش سازمانی شناخته شده است. مطالعات پین، استورباکا و فرو<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، فیلیری<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)، اسکالن و

مدل هم‌آفرینی ارزش راهبردی با تحلیل محتوای کدهای مستخرج از داده‌های گردآوری شده در نگاره ۲ نمایش داده شده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

همانطور که در مدل استخراج شده ملاحظه می‌شود؛ هم‌آفرینی ارزش استراتژیک در صنعت بانکداری دارای دو

۱. Payne, Storbacka and Frow

استنروس و جاکولا<sup>۱۶</sup> (۲۰۱۲)، پین، استورباکا و فرو (۲۰۰۸)، گرونروس<sup>۱۷</sup> (۲۰۱۱) نیز همگی بر اهمیت ارتباطات به عنوان عنصری زمینه‌ای برای شکل‌گیری هم‌آفرینی ارزش تاکید دارند [۱۲]، [۶۹]، [۷۰]، [۵۲]، [۶۲]، [۴۵]، [۴۹]، [۷۱]، [۵۲] و [۵۳]. توانمندی در حوزه مدیریت منابع انسانی نیز یکی از عناصر هم‌آفرینی ارزش سازمانی شناسایی شده است. آریکا استنروس و جاکولا (۲۰۱۲) نیز در مطالعات خود بر اهمیت این متغیر اشاره داشته‌اند [۷۱]. مطالعات پین، استورباکا و فرو (۲۰۰۸)، بر ساختاردهی مجدد معماری مدیریت دانش در راستای هم‌آفرینی ارزش تاکید دارد [۵۲]. ویلیامز<sup>۱۸</sup> (۲۰۱۳) نیز در مطالعات خود بر بکارگیری دانش و مهارت انسانی و سازمانی در هم‌آفرینی ارزش تحت عنوان سازه شایستگی اشاره نموده است [۵۷]. فرهنگ سازمانی از جمله مولفه‌هایی است که در سازمان برای شکل‌گیری هم‌آفرینی ارزش، عنصری زمینه‌ای و ضروری به شمار می‌رود. مطالعات راماسوامی و چوپرا<sup>۱۹</sup> (۲۰۱۸) و ویلیامز (۲۰۱۳) نیز بر فرهنگ سازمانی به عنوان عنصری مورد نیاز برای هم‌آفرینی ارزش تاکید دارند [۷۲] و [۵۷]. سازماندهی مناسب با تاکید بر ساختار، فرایندها، ماموریت‌ها و شرح وظایف شفاف و مدون از جمله مولفه‌های ضروری هم‌آفرینی ارزش سازمانی شناخته شده است. یافته‌های تحقیق در این زمینه با مطالعات آریکا استنروس و جاکولا<sup>۲۰</sup> (۲۰۱۲) با تاکید بر توانایی ساختاردهی فرایندها مطابقت دارد. مهارت فناوری اطلاعات، آخرین جزء از عناصر هم‌آفرینی ارزش سازمانی به شمار می‌رود [۷۱]. گی و گرتسل<sup>۲۱</sup> (۲۰۱۸) نیز در مطالعات خود به توان بهره‌گیری از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی در راستای خلق ارزش مشترک اشاره داشته‌اند [۲۸]. پین، استورباکا و فرو<sup>۲۲</sup> (۲۰۰۸) نیز بر راه‌های فناورانه در زمینه شریک کردن

دیگران<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، هس<sup>۳</sup> (۲۰۱۸)، اوینر و کورلینا<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) نیز در زمینه هم‌آفرینی ارزش در سطح کمرنگی به برخی از شاخص‌های مهارت بازاریابی اشاره داشته‌اند [۵۲]، [۶۷]، [۸]، [۶۸] و [۲۲]. قابلیت توسعه محصولات و خدمات، مولفه بعدی هم‌آفرینی ارزش سازمانی است. مطالعات مرز و دیگران<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) نیز بر سفارشی‌سازی محصولات و خدمات، یکپارچه‌سازی منابع و شایستگی‌ها و به کارگیری راه‌حل‌ها در جهت حل مساله مشترک در هم‌آفرینی ارزش اشاره دارد [۱۲]. مطالعات ولویک چن و دیگران<sup>۶</sup> (۲۰۱۸)، پراهالا و راماسوامی<sup>۷</sup> (۲۰۰۴ الف)، پراهالاد و راماسوامی (۲۰۰۴ ب)، فیلیری<sup>۸</sup> (۲۰۱۳)، اسکالن<sup>۹</sup> (۲۰۱۵) و وارگو و لوش<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۶) نیز بر فرآیند تولیدی مشترک توسط سازمان و مشتری در راستای ایجاد ارزش مشترک تاکید دارند [۱۵]، [۱۸]، [۴۵]، [۶۷]، [۸] و [۳۲]. با این وجود مولفه مهارت توسعه محصولات و خدمات در این تحقیق، ابعاد وسیع‌تری را پوشش داده و منجر به توسعه این مفهوم شده است. مهارت ارتباطی به عنوان سومین مولفه از هم‌آفرینی ارزش سازمانی شناخته شده است. در واقع هم‌آفرینی ارزش جز در دل بستر مناسب ارتباطی میان سازمان و مشتری شکل نمی‌گیرد. مطالعات مرز و دیگران<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۸)، میلسپا و کنت<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۸)، اهلن و دیگران<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۷)، پین و دیگران<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۸)، پراهالاد و راماسوامی (۲۰۰۰)، پراهالاد و راماسوامی (۲۰۰۴ ب)، اسکارزاسکایت<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۳)، آریکا

۱ . Filieri

۲ . Skålén, Pace and Cova

۳ . Hsu

۴ . Oyner and Korelina

۵ . Merz, Zarantonell and Grappi

۶ . Volvic Chen, Chen and Lin

۷ . Prahalad and Ramaswamy

۸ . Filieri

۹ . Skålén, Pace and Cova

۱۰ . Vargo and Lusch

۱۱ . Merz, Zarantonell and Grappi

۱۲ . Millspaugh and Kent

۱۳ . Ehlen, Klink, Stoffers and Boshuizen

۱۴ . Payne, Storbacka and Frow

۱۵ . Skaržauskaitė

۱۶ . Aarikka-Stenroos and Jaakkola

۱۷ . Grönroos

۱۸ . Williams

۱۹ . Ramaswamy and Chopra

۲۰ . Aarikka-Stenroos and Jaakkola

۲۱ . Ge and Gretzel

۲۲ . Payne, Storbacka and Frow

مشتریان به عنوان نوعی رفتار هم‌آفرینانه ارزش یاد کرده- اند [۴]، [۲۱] و [۷۴]. بازخورددهی مشتریان به عنوان چهارمین عنصر هم‌آفرینی ارزش مشتریان شناسایی شده است. نتیجه تحقیق در این زمینه با مطالعات یی و گنگ (۲۰۱۳)، اوینر و کورلینا<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۶)، تو و دیگران، (۲۰۱۸) و یی و گنگ (۲۰۰۸) همسویی دارد [۶۲]، [۲۲]، [۲۱] و [۷۴]. این دسته مطالعات از بازخورددهی مشتریان به عنوان یک رفتار شهروندی یاد شده است. عنصر آخر در هم‌آفرینی ارزش مشتری، رفتار مسئولانه مشتری در طی تعاملات است که بر پایداری مشتریان به اخلاقیات، رعایت اصل صداقت، پایداری به تعهدات، ایفای مسئولیت‌ها، تلاش برای تسهیل امور و انجام به موقع وظایف محوله تاکید دارد. مطالعات کومار<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۴) و اوینر و کورلینا، (۲۰۱۶) نیز بر اهمیت رفتار مسئولانه مشتری تاکید داشته اند [۴] و [۲۲].

### پیشنهاد‌های تحقیق

بر اساس نتایج بدست آمده از مدل تحقیق و بر مبنای فراوانی کدهای هر یک از عوامل، برای شکل‌گیری هم-آفرینی ارزش راهبردی پیشنهاد می‌شود بانک‌ها در راستای بهبود سطح قابلیت‌های هم‌آفرینی ارزش سازمانی، به ترتیب اولویت، در ارتقاء مهارت بازاریابی، مهارت توسعه محصول و مهارت ارتباطی بکوشند. تدوین برنامه بازاریابی متناسب با نیازهای مشتری با بهره‌مندی از نیازسنجی از آن‌ها، دخالت دادن مشتریان در فرایند توسعه محصولات و خدمات و توسعه زیرساخت‌های ارتباطی می‌تواند خلق ارزش مشترک با مشتری را تسهیل کنند. هم‌چنین پیشنهاد می‌شود در وهله بعد، ارتقاء مدیریت منابع انسانی، فرهنگ-سازي در زمینه هم‌آفرینی ارزش، مهارت سازماندهی و مهارت فناوری اطلاعات مورد توجه قرار گیرند. بدین ترتیب بانک‌ها می‌توانند با تخصیص نیروهای توانمند و آموزش دیده به عنوان مدیران ارتباط و انگیزش نیروی انسانی در برقراری تعامل هدفمند با مشتریان، تشویق رفتارهای هم‌آفرینانه و تعیین ارزش‌های سازمانی

مشتریان در هم‌آفرینی ارزش تاکید داشته‌اند [۵۲]. از سوی دیگر، هم‌آفرینی ارزش مشتری به عنوان بعد دوم هم‌آفرینی ارزش در مدل ارائه شده در این تحقیق، دارای ۵ مولفه کمک به توسعه محصول، مهارت تعاملی، وفاداری، بازخورددهی و رفتار مسئولانه است. کمک به توسعه محصول مستلزم شناخت محصولات، خدمات، فرایندها و مقررات بانکی؛ تمایل به به اشتراک گذاشتن دانش صنعت؛ شناخت دقیق نیازها و اعلام شفاف نیازهای بانکی و مالی به مدیران ارتباط و کمک به سفارشی سازی محصولات و خدمات بانکی و مالی می‌باشد. یی و گنگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) نیز به اهمیت شناخت مشتریان از نیاز خود در هم‌آفرینی ارزش پرداخته‌اند [۱۳]. کارپن و بوو<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) نیز معتقدند جریان اطلاعات میان کارکنان و مشتریان می‌بایست شفاف باشد تا خدمات ارائه شده توسط تأمین کننده بتواند نیازهای مشتری را مرتفع سازد [۵۶]. مهارت تعاملی در مشتریان همانند سازمان‌ها در ایجاد بستری برای هم‌آفرینی ارزش از جمله مهارت‌های ضروری در مشتریان به شمار می‌رود. نتایج این تحقیق در این خصوص با مطالعات مرز و دیگران<sup>۳</sup> (۲۰۱۸)، باللا<sup>۴</sup> (۲۰۱۱)، گی و گرتسل (۲۰۱۸)، پین و دیگران (۲۰۰۸)، پراهالاد و راماسوامی<sup>۵</sup> (۲۰۰۰)، پراهالاد و راماسوامی (۲۰۰۴ ب)، اسکارزاسکایت<sup>۶</sup> (۲۰۱۳)، آریکا استنروس و جاکولا<sup>۷</sup> (۲۰۱۲)، وارگو و لوش<sup>۸</sup> (۲۰۰۶) و گرونروس<sup>۹</sup> (۲۰۱۱) مطابقت دارد [۱۲]، [۱۰]، [۲۸]، [۵۲]، [۷۴]، [۴۵]، [۴۹]، [۷۱]، [۳۲] و [۵۳]. وفاداری مشتریان، سومین عنصر هم‌آفرینی ارزش در مشتریان شناخته شده است. مطالعات کومار<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۴)، تو و دیگران<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۸) و یی و گنگ<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۸) از هواداری

- ۱ . Yi and Gong
- ۲ . Karpen and Bove
- ۳ . Merz., Zarantonell and Grappi
- ۴ . Bhalla
- ۵ . Prahalad and Ramaswamy
- ۶ . Skaržauskaitė
- ۷ . Aarikka-Stenroos and Jaakkola
- ۸ . Vargo and Lusch
- ۹ . Grönroos
- ۱۰ . Kumar
- ۱۱ . Tu, Neuhofer and Viglia

۱۲ . Yi and Gong

۱۳ . Oyner and Korelina

۱۴ . Kumar

290-315.

4. Pansari, A., Kumar, V. (2017). Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 45 No. 3:pp. 294-311.
5. Venkatesan, R. (2017). Executing on a customer engagement strategy, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 45, No. 3:pp. 289- 293.
6. Pinho Nelson, Beirão, Gabriela, Patrício, Lia, Fisk, Raymond P. (2014). Understanding value co-creation in complex services with many actors. *Journal of Service Management*, Vol. 25, Issue 4:pp. 470-493.
7. Vivek, S.D., Beatty, S.E., Dalela, V., Morgan, R.M. (2014). A generalized multidimensional scale for measuring customer engagement. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 22, No. 4:pp. 401-420.
8. Skålén, Per, Pace, Stefano, Cova, Bernard (2015). Firm-brand community value co-creation as alignment of practices. *European Journal of Marketing*, Vol. 49, Issue: 3/4:pp. 596-620.
9. Smith, A. (2013). The value co-destruction process: a customer resource perspective. *European Journal of Marketing*, Vol. 47, Nos 11/12:pp. 1889-1909.
10. Bhalla, Gaurav. (2011). *Collaboration and Co-creation, New Platforms for Marketing and Innovation*. London: Springer New York Dordrecht Heidelberg.
11. Brodie, R. J., Hollebeck, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. *Journal of service research*, Vol. 14 No. 3:pp. 252-271.
12. Merz, Michael A., Zarantonell, Lia, Grappi, Silvi (2018). How valuable are your customers in the brand value co-creation process? The development of a Customer Co-Creation Value (CCCV) scale. *Journal of Business Research*, No. 82:pp. 79-89
13. Yi, Y., Gong, T. (2010). The Development and Validation of a Customer Value Co-Creation Behavior Scale. *Global Marketing Conference*, Tokyo.
14. Trischler, Jakob, Pervan, Simon J., Scott, Donald Robert (2017). Exploring the black box of customer co-creation processes. *Journal*

برخاسته از مشارکت با مشتریان در خلق ارزش، ساختاردهی متناسب با هم‌آفرینی ارزش و ایجاد زیرساخت‌های فناورانه به منظور تسهیل ارتباط با مشتریان، در ارتقاء قابلیت‌های خود در خلق ارزش مشترک با مشتری بکوشند. بنابر نتایج تحقیق و مدل توسعه یافته، از آنجا که مشتریان در خلق ارزش مشترک نقشی اساسی دارند لذا پیشنهاد می‌شود در فرایند خلق ارزش مشترک از مشارکت مشتریانی با سطوح بالاتر وفاداری، با تمایل به ارائه بازخورد و کمک به توسعه محصول استفاده شود. هم‌چنین پیشنهاد می‌شود با توجه به اینکه مطالعه حاضر محدود به صنعت بانکداری است؛ در تحقیقات آتی بررسی عناصر هم‌آفرینانه ارزش در سایر صنایع نیز مورد بررسی قرار گیرد. مطالعه اثرگذاری هم‌آفرینی ارزش و عناصر آن بر عملکرد مالی و توفیق صنایع در جذب و حفظ مشتری و یا ایجاد وفاداری در مشتریان آن‌ها نیز به توسعه مرزهای دانش در این زمینه کمک شایانی می‌نماید. گونه‌شناسی استراتژی‌های صنایع متفاوت در راستای هم‌آفرینی ارزش، توسعه الگوی کاربردی برای سنجش بلوغ استراتژیک در زمینه هم‌آفرینی ارزش و هم‌چنین مطالعه هم‌آفرینی ارزش با سایر ذینفعان از جمله زمینه‌های مطالعاتی بالقوه برای سایر محققین می‌باشد. در نهایت پیشنهاد می‌شود مدیران در حوزه‌های متفاوت سازمانی با بهره‌گیری از عناصر شناسایی شده هم‌آفرینی ارزش استراتژیک با استفاده از الگوی ارائه شده در این تحقیق، به بررسی شکاف وضعیت مطلوب و وضعیت موجود ویژگی‌های خود و مشتریان در زمینه هم‌آفرینی ارزش راهبردی پرداخته و سپس اقدامات لازم را در جهت رفع موانع و آسیب‌ها به عمل آورند.

## منابع

1. Zhang, T., Lu, C., Kizildag, M. (2017). Engaging generation Y to co-create through mobile technology. *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 21, No. 4:pp. 489-516.
2. Galvagno, M., Dalli, D. (2014). Theory of Value Co-creation: A Systematic Literature Review. *Management Service Quality International Journal*, Vol. 24, No. 6:pp. 643-683.
3. Ranjan, K.R., Read, S. (2016). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of Academy of Marketing Science*, No. 44:pp.

- (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 45, No. 3:pp. 377-401.
26. Sidorchuk, R. (2015). The Concept of "Value" in the Theory of Marketing, *Asian Social Science*. 11 (9) :pp. 320-325.
27. Mainardes, Emerson Wagner, Teixeira, Arideldo, Romano, Paula Cristina da Silveira, (2017). Determinants of co-creation in banking services. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 35, Issue 2:pp. 187-204.
28. Ge, Jing, Gretzel, Ulrike (2018). A taxonomy of value co-creation on Weibo – a communication perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 30 Issue 4:pp. 2075-2092.
29. Bowden, J.L.H., Conduit, J., Hollebeek, L.D., Luoma-aho, V. and Solem, B.A. (2017). Engagement valence duality and spillover effects in online brand communities. *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 27No. 4:pp. 877-897.
30. Lusch, R. F., Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: Reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, 6(3) :pp. 281-288.
31. Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1) :pp. 1-17.
32. Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2006). The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions. NY: ME Sharpe.
33. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008a). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1) : pp1-10.
34. Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2008b). From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 37:pp. 254-259.
۳۵. هاشمی، سید رامین، توکلی، غلامرضا (۱۳۹۲). ابرالگوی خلق مشترک در صنایع پیچیده دارای فناوری پیچیده دارای فناوری پیشرفته: فرصتی برای هم آفرینی ارزش (با تاکید بر صنایع دفاعی)، بهبود مدیریت، سال هفتم، شماره ۴، صص ۱۲۱-۸۳.
36. Ranjbarfard, Mina, Heidari Sureshjani, Mahboobeh (2018). Offering a framework for value co-creation in virtual academic learning of Services Marketing, Vol. 31, Issue 3:pp. 265-280.
15. Volvic Chen, Chih-Cheng, Chen, Chih-Jou, Lin, Ming-Ji James (2015). The impact of customer participation: the employee's perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 30, Issue 5 :pp. 486-497.
16. Ng, Irene, Nudurupati Sai, Tasker, Paul (2011). Value Co- Creation in the Delivery of Outcome-Based Contracts for Business-to-Business Service. Engineering and physical sciences research council. AIM Research Working Paper Series.
17. Grisseman, U, Stockburger, S. (2012). Customer co-creation of travel services: The role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance. *Tourism Management*, 33:pp. 1483-1492.
18. Prahalad, C.K., Ramaswamy, Venkatram (2004a). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3) :pp. 4-9.
19. Tapscott, D., Williams, A. (2013). *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*. New York: Penguin.
20. Hunt, D.M., Geiger-Oneto, S., Varca, P.E. (2012). Satisfaction in the context of customer co-production: a behavioral involvement perspective. *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 11, No. 5:pp. 347-356.
21. Tu, YaoJen, Neuhofer, Barbara, Viglia, Giampaolo (2018). When co-creation pays: stimulating engagement to increase revenues. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 30, Issue 4:pp. 2093-211.
22. Oyner, Olga, Korelina, Antonina (2016). The influence of customer engagement in value co-creation on customer satisfaction: Searching for new forms of co-creation in the Russian hotel industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 8, Issue 3:pp. 327-345.
23. Thiruvattal, Eappen (2017). Impact of value co-creation on logistics customers' loyalty. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, Vol. 10, Issue 3:pp. 334-361.
24. Jaakkola, E., Alexander, M. (2014). The role of customer engagement behavior in value co-creation a service system perspective. *Journal of Service Research*, Vol. 17, No. 3:pp. 247-261.
25. Homburg, C., Jozi\_c, D. and Kuehnl, C.



- یادگیری و نوآوری سازمانی (مطالعه موردی: پارک علم و فناوری). دوفصلنامه علمی پژوهشی راهبردهای بازرگانی، جلد ۱۳، شماره ۷، صص ۲۶-۱۳.
47. Vargo, S.L., Maglio, P.P., Akaka, M.A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3) :pp. 145-152.
48. Romero, David, Molina, Arturo (2011). Collaborative networked organisations and customer communities: value co-creation and co-innovation in the networking era. *Production planning and control*. Volume 22, Issue 5-6:pp. 447-472.
49. Skaržauskaitė, M. (2013). Measuring and Managing Value Co-Creation Process: Overview of Existing Theoretical Models. *Social technologies research journal*, 3(1), 115-129.
50. Reypens, Charlotte, Lievens, Annouk, Blazevic, Vera (2016). Leveraging value in multi-stakeholder innovation networks: A process framework for value co-creation and capture. *Industrial Marketing Management*, Vol. 56, 40-50.
۵۱. حسینی نیا، غلامحسین، یعقوبی، فرانی، احمد، روستا، پیام (۱۳۹۵). بررسی نقش خلق ارزش مشترک در توسعه محصولات جدید در شرکت های لبنی استان فارس. بررسی های بازرگانی، شماره ۷۹، صص ۸۰-۶۶.
52. Payne, A, Storbacka, K, Frow, P. (2008). Managing the Co-Creation of Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*. (1), 83-96.
53. Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*. 11(3), 279-301.
54. Thomke, S., von Hippel, E. (2002). Customers as Innovators: A New Way to Create Value. *Harvard Business Review*, 80(4), 74- 81.
55. Maguire, S.; Koh, S. C. L., Huang, C. (2007). Identifying the Range of Customer Listening Tools: a Logical Pre-Cursor to CRM?. *Industrial Management & Data Systems*, 107(4): 567-586.
56. Karpen, I, Bove, L. (2008). Linking S-D logic and marketing practice: Toward a strategic service orientation. *Otago Forum 2*. Otago, NZ.
- environments. *Interactive Technology and Smart Education*, Vol. 15, Issue 1:pp. 2-27.
37. Tsourela, M., Paschaloudis, D., Fragidis, G. (2014). Value co-creation and university teaching services: the case of teachers' evaluation process. *International Journal of Scientific & Technology Research*, Vol. 3 No. 2:pp.243-249.
38. Sharma, S., Conduit, J., Raohil, S. (2014). Organisational capabilities for customer participation in health care service innovation. *Australasian Marketing Journal*, Vol. 22, No. 3:pp.179-188.
39. Macdonald, E.K., Kleinaltenkamp, M., Wilson, H.N. (2016). How business customers judge solutions: Solution quality and value in use. *Journal of Marketing*, Vol. 80, No. 3:pp. 96-12.
40. Groeger, L., Moroko, L. and Hollebeek, L.D (2016). Capturing value from non-paying consumers' engagement behaviours: field evidence and development of a theoretical model. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 24, No 3/4:pp.190-209.
41. Hollebeek, L.D., Srivastava, R.K. and Chen, T. (2016). SD logic-informed customer engagement: integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM. *Journal of the Academy of Marketing Science*: pp. 1-25.
42. Hollebeek, L.D., Chen, T. (2014). Exploring positively versus negatively-valenced brand engagement: a conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 23, No. 1:pp.62-74.
43. Verleye, K., Gemmel, P. and Rangarajan, D. (2014). Managing engagement behaviors in a network of customers and stakeholders: evidence from the nursing home sector. *Journal of Service Research*, Vol. 17, No. 1:pp.68-84.
44. Saarijärvi, H., Kannan, P.K., Kuusela, H. (2013). Value co-creation: Theoretical approaches and practical implications. *European Business Review*, 25(1) :pp. 6-19.
45. Prahalad, C.K., Ramaswamy, Venkatram (2004b). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, Vol.18, No. 3:pp. 5-14.
۴۶. طباطبایی نسب، محمد، اشرفی عقدا، طاهره (۱۳۹۵). بررسی تاثیر تمایل به هم خلقی ارزش بر

67. Filieri, Raffaele (2013). Consumer co-creation and new product development: a case study in the food industry. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 31 Issue 1, 40-53.
68. Hsu, Yen, (2016). A value co-creation strategy model for improving product development performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 31, Issue 5, 695-715.
69. Millspaugh, Jennifer, Kent, Anthony (2016). Co-creation and the development of SME designer fashion enterprises. *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 20, Issue 3, 322-338.
70. Ehlen, Corry, Klink, Marcel van der, Stoffers, Jol, Boshuizen, Henny (2017). The Co-Creation-Wheel: A four-dimensional model of collaborative, inter-organizational innovation. *European Journal of Training and Development*, Vol. 41, Issue 7, 628-646.
71. Aarikka-Stenroos, L, Jaakkola, E. (2012). Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management*, 41, 15-26.
72. Ramaswamy, Venkat, Chopra, Naveen (2014). Building a culture of co-creation at Mahindra. *Strategy & Leadership*, Vol. 42, Issue 2, 12-18.
73. Prahalad, C.K., Ramaswamy, Venkatram (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*. 78(1), 79-87.
- Yi, Y., Gong, T. (2008). If employees “go the extra mile”, do customers reciprocate with similar behaviour?, *Psychology and Marketing*, 25, 961-986.
57. Williams, J.P.J. (2013). Identifying the Organisational Capability for Value Co-creation. Master of Philosophy in Management Studies, University of Exete.
58. Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R. J., & Payne, A. (2011). Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management*. 40(2), 202-210.
۵۹. سرمد، زهره، بازرگان، عباس، حجازی، الهه (۱۳۸۵). روش های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: انتشارات آگاه.
60. Silverman, David (2016). *Qualitative research: Sage*.
61. Taylor, Steven, Bogdan, Robert (2015). *Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource*, 4TH edition, WILEY.
62. Yin, R. K. (2014). *Case study research, design and methods: Sage*. 5th edition.
۶۳. ایمان، محمدتقی، نوشادی، محمودرضا (۱۳۹۰). تحلیل محتوای کیفی، پژوهش. سال سوم، شماره ۲، پاییز و زمستان ۱۳۹۰، صص ۴۴-۱۵.
64. Mayring, Philip (2013). *A Companion to Qualitative Research: London: Sage*.
۶۵. فلیک، اووه (۱۳۹۴). درآمدی بر تحقیق کیفی، ترجمه هادی جلیلی. تهران: نشر نی.
66. Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. London: sage