

## Strategic Value Co-Creation Model in Banking Industry

\* Hossein Rahmanseresht<sup>1</sup>, Vahid Khashei Varnamkhasti<sup>2</sup>,  
Mahdi Ebrahimi<sup>3</sup>, Mehrnoosh Rahimian<sup>4</sup>

1- Full Professor, Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University. Email: hrahmanseresht2007@gmail.com (Corresponding Author)

2-Associate Professor, Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University

3-Assistant Professor, Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University

4-PhD candidate, Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University.

**Received: 04/06/2018; Accepted: 18/09/2018**

### Abstract

Value creation has long attracted scholars' and managers' attention. This concept has transformed in the context of marketing paradigms. This paper aims to develop strategic value co-creation model in banking industry in Iran. Applying a mixed methodology, in the first phase a multiple case study was operated in three selected banks. A purposeful sampling helped data gathering. Data analysis in the qualitative phase was done through qualitative content analysis based on which the research model was extracted. Followed by the qualitative phase, the model was tested in a quantitative manner by a survey in the aforementioned selected banks. To do this, 70 questionnaires were distributed in a sample chosen by simple random sampling. The model was then tested in Smart PLS using least partial squares. The results show that the strategic value co-creation has two dimension including organizational value co-creation (with 7 factors encompassing marketing ability, service development ability, relational ability, IT ability, Organizing ability, organizational culture and human resource management ability) and customer value co-creation (with 5 factors encompassing contribution to service development, transactional ability, feedback giving, loyalty and responsible behavior).

### Introduction

Marketing has traditionally borrowed transaction and exchange models from economics and the good-dominance-logic. The main focus, in the context of

this logic was on offering goods and services regardless of customers' preferences and inclinations. (Zhang et al., 2017; Galvagno and Dalli, 2014; Ranjan and Read, 2016; Pansari and Kumar, 2017; Venkatesan, 2017). Organizations had scarce information about customers' needs and thus offered their own solutions to meet their demands. Many new products failed due to inconsistency of products and services features with customers' wants (Pinho et al., 2014; Vivek et al., 2014). The emergence of service-dominance-logic changed the marketing paradigm and presented a new approach in customer's cooperation in co-creating values. Value co-creation refers to organizations and customers' actions and necessities in order to develop solutions meeting the mutual needs (Skålén et al., 2015). The environment of banking industry in Iran is highly competitive due to the great number of banks and financial and credit institutions. According to the investigations, one of the leading private banks in Iran had experienced a customer churn of 14% during last three years. A following pathology study revealed that customers left the bank as a result of inefficient transactions between the bank and customers which led to low levels of co-operations in problem solving. This paper aims to answer this question that what capabilities and necessities in organizations and customers are needed to pave value co-creation path. In order to reach competitiveness based on value co-creation with customers and to prevent services failure through creating value by integrating the resources of organization and customers, it is necessary to scrutinize the capabilities, features and actions needed in both parties to co-create value. This can result in higher levels of customers' satisfaction and loyalty, lower customers' churn rate, decreasing the costs of new customer attraction and competitiveness (Hunt et al., 2012; Tu et al., 2018; Oyner and Korelina, 2016, Thiruvattal, 2017). This research aims firstly to develop a model for strategic value co-creation in Iranian banking industry and secondly to determine the components and dimensions of organization value co-creation and customer value co-creation in Iranian banks.

### **Case study**

In this article, the multiple case studies in three Iranian banks have been applied as the strategy of qualitative research to gain comprehensive knowledge about value co-creation in Iranian banks and their corporate customers. Based on the principles of data gathering in case studies proposed by Yin (2014), the data was gathered through observations, interviews and investigating documents and organizational news.

### **Materials and Methods**

In order to meet the research goals through mixed research methodology, data gathering and data analysis were done in two phases including qualitative phase and quantitative phase. The populations in qualitative phase encompassed experts in banking industry and their corporate customers. Applying the purposive sampling method, 15 experts besides 9 corporate customers were selected for deep interviews. The interviews continued to reach theoretical

saturation. Besides, the organizational news and documents were investigated and observations were documented in all three banks. The gathered data was analyzed through qualitative factor analysis and the strategic value co-creation model was extracted. The second phase (quantitative phase) was pursued in order to test the goodness of fit of the model extracted through the qualitative phase. In this phase the confirmatory factor analysis was applied through least partial squares in Smart PLS.

The population in the quantitative phase encompassed the employees in selected banks with work experience in the realms of marketing, banking strategy, products and services development and corporate banking. Based on the Morgan sampling table for a population of 80 employees, the sample in this phase included 70 people chosen by random sampling method. Based on the indices identified in the qualitative phase, a questionnaire with 76 questions was developed and distributed in the sample. The questions were replied through 5 point Likert scale.

#### **Discussion and Results**

The gathered data from three cases were encoded applying inductive content analysis and in the end after analyzing 1250 codes, three levels of concepts encompassing micro concepts (third level concepts), middle concepts (second level concepts) and principal concepts (first level concept) were identified to form the value co-creation model in banking industry of Iran. In order to analyze the goodness of fit of the developed model, the confirmatory factor analysis was done by applying structural equation modelling in Smart PLS. The results showed the model was appropriately fit.

#### **Conclusion**

The results show that the strategic value co-creation is a three-level- construct with two dimensions including organizational value co-creation (with 7 factors encompassing marketing ability, service development ability, relational ability, IT ability, Organizing ability, organizational culture and human resource management ability) and customer value co-creation (with 5 factors encompassing contribution to service development, transactional ability, feedback giving, loyalty and responsible behavior).

**Key Words:** strategic value co-creation, organizational value co-creation, customer value co-creation, mixed methodology, qualitative content analysis, least partial squares.

## مدل هم‌آفرینی ارزش راهبردی در صنعت بانکداری ایران خلق ارزش در پارادایمی نوین

دکتر حسین رحمان سرشت\* - دکتر وحید خاشعی ورنامخواستی\*\*

دکتر مهدی ابراهیمی\*\*\* - مهرانوش رحیمیان\*\*\*

### چکیده

خلق ارزش از دیرباز از جمله مقولات مورد توجه مدیران و دانشگاهیان بوده است. این مفهوم همچون سایر مفاهیم مدیریت در متن پارادایم‌های بازاریابی دچار دگردیسی شده است. هدف این مقاله شناسایی مولفه‌ها و ابعاد هم‌آفرینی ارزش راهبردی در صنعت بانکداری ایران و توسعه مدل هم‌آفرینی ارزش راهبردی است. برای این منظور، از روش تحقیق آمیخته استفاده شد. در فاز کیفی با بهره‌مندی از استراتژی تحقیق موردکاوی چندگانه، نمونه‌گیری هدفمند در جامعه خبرگان بانکی و مشتریان شرکتی در سه بانک منتخب و تحلیل محتوای کیفی داده‌های جمع‌آوری شده از طریق مصاحبه، مشاهده و بررسی اخبار و مستندات، مدل هم‌آفرینی ارزش راهبردی استخراج شد. در مرحله بعد با اتخاذ روش کمی، برای انجام مطالعه پیمایشی تعداد ۷۰ پرسشنامه در بانک‌های فوق‌الذکر با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی ساده توزیع گردید. سپس با استفاده از رویکرد حداقل مربعات جزئی و با استفاده از نرم‌افزار SMART PLS مدل توسعه یافته با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج حاکی از آن است که مدل هم‌آفرینی ارزش راهبردی دارای دو بعد هم‌آفرینی ارزش سازمانی (با مولفه‌های مهارت بازاریابی، مهارت توسعه خدمات، مهارت ارتباطی، مهارت فناوری اطلاعات، مهارت سازماندهی، فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی) و هم‌آفرینی ارزش مشتری (با مولفه‌های کمک به توسعه محصول، مهارت تعاملی، بازخورددهی، وفاداری و رفتار مسئولانه) است.

**واژه‌های کلیدی:** هم‌آفرینی ارزش راهبردی، هم‌آفرینی ارزش سازمانی، هم‌آفرینی ارزش مشتری، روش تحقیق آمیخته، حداقل مربعات جزئی

\* نویسنده مسئول - استاد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی

hrahmanseresh2007@gmail.com

\*\* دانشیار مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی

\*\*\* استادیار مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی

\*\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی گرایش سیاست‌گذاری بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه

طباطبائی

## مقدمه

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 (Pansari, Zhang et al., 2017, Venkatesan, 2017). در گذشته سازمان‌ها به طور محدودی از نیازهای مشتریان مطلع شده و 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 (Pinho et al., 2014). 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 (هم‌آفرینی ارزش)<sup>۳</sup> روی کار آورد. هم‌آفرینی ارزش، به اقدامات و الزامات مشارکتی سازمان و مشتریان در توسعه راه‌حلی برای رفع نیازهای مشتری و خلق ارزش اشاره دارد (Skalen, 2015). از آنجا که شکل‌گیری ارزش مشترک با مشتریان نیازمند همسوسازی و برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل اقدامات گسترده‌ای در سطوح مختلف سازمان و هم‌چنین در مشتریان است، موضوعی راهبردی به شمار می‌رود (Venkatesan, 2017). 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 پیش روی 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. بنا بر 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 ایجاد ارزش به همراه مشتری از طریق یکپارچه‌سازی 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 جهت ضروری و حائز اهمیت است که می‌تواند به رضایت و وفاداری مشتریان،

1- Good-Dominance-Logic

2- Service-Dominance-Logic

3- Value Co-creation

کاهش نرخ ریزش مشتریان و در نتیجه رقابت‌مندی بیانجامد ( *Tu et al., 2018, Oyner & Korelina, 2016, Thiruvattal, 2017*). هم‌چنین بدلیل وجود خلا در پیشینه هم-آفرینی ارزش در توسعه ابزارهای مدیریتی، توسعه مدل هم‌آفرینی ارزش می‌تواند سازمان‌ها را در راستای بکارگیری راهبردهای مناسب در بهبود قابلیت‌ها در هر دو طرف و در نتیجه هم‌آفرینی ارزش یاری کند.

### پیشینه تحقیق

در علم بازاریابی سنتی، مدل‌های تبادل و تعامل از اقتصاد وام گرفته شده و در بطن منطق تسلط کالا توسعه یافته‌اند. منطق تسلط کالا بر روی منابع ملموس، ارزش تعبیه شده در کالاها و تبادلات تمرکز داشت. اما طی دهه‌های اخیر با ظهور منطق تسلط خدمات، تمرکز بازاریابان به سوی منابع ناملموس، دانش و مهارت‌ها، هم‌آفرینی ارزش و ارتباطات معطوف شد ( *Jaakola & Alexander, 2014, Homburg et al., 2017, Mainardes et al., 2017*). با مسلط شدن منطق خدمات، گرایش‌ها از سمت تولیدکننده به سمت مشتری تغییر جهت داد و بحث هم‌آفرینی ارزش قوت گرفت. در مطالعات اولیه بازاریابی، ارزش به ندرت از مفهوم قیمتی آن متمایز تلقی می‌شد. اما رفته‌رفته این مفهوم از تعاریف اقتصادی فراتر رفت و به شیوه‌ای متفاوت از اقتصاد تعریف شد ( *Ge & Gretzel, 2018*). در منطق تسلط خدمات که آخرین دستاورد نوین در بازاریابی است ( *Mainardes et al., 2017, Bowden et al., 2017, Lusch & Vargo, 2006, Vargo & Lusch, 2004, Ranjbarfard & Heidari, 2018*) و در طی این فرآیند، منابع خود (به ویژه مهارت‌ها و دانش خود) را با تأمین‌کنندگان به اشتراک می‌گذارند. در این منطق، فروشنده و خریدار در یک فرایند تعاملی و ارتباطی برای خلق ارزش قرار می‌گیرند ( *Brodi et al., 2013*) و ارتباطات یکطرفه جای خود را به ارتباطات دوسویه و گفتگو محور می‌دهد ( *Geroeger et al., 2016, Hollebeek et al., 2016*). 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 به کار می‌گیرند ( *Bowden et al., 2017, Hollebeek et al., 2016*). رنجبرفرد و حیدری<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در مقاله خود به نقل از رمرو و مولینا<sup>۲</sup>

1- Ranjbarfard and Heidari Sureshjani

2- Romero and Molina

(۲۰۱۱) هم‌آفرینی ارزش را به اقدامات، ویژگی‌ها و فرایندهایی اطلاق می‌کنند که با استعانت از آن‌ها طراحی و توسعه و ارائه کالاها و خدمات با مشارکت تنگاتنگ مشتریان صورت می‌پذیرد. بررسی پیشینه حاکی از آن است که هم‌آفرینی ارزش از دیدگاه‌های متفاوتی در مطالعات، مورد بررسی و مذاقه قرار گرفته است. برخی مطالعات از دیدگاه فرایندی به هم‌آفرینی ارزش می‌نگرند (به عنوان مثال *Skarzauskaite, 2016, Merz et al., 2018, Payne et al., 2008, Prahalad & Ramaswamy, 2011, Gronroos, 2000, 2004*). 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>۱</sup> (۲۰۱۳)، بالا<sup>۲</sup> (۲۰۱۱)، برودی<sup>۳</sup> (۲۰۱۳)، مرز و دیگران<sup>۴</sup> (۲۰۱۸)، یی و گونگ<sup>۵</sup> (۲۰۱۰)، تریشلر و دیگران<sup>۶</sup> (۲۰۱۷) و وولویک چن و چن<sup>۷</sup> (۲۰۱۸)، با تمرکز بر مشتریان صورت پذیرفته‌اند. در این مطالعات به مقیاس رفتارهای مشتریان از جمله رفتار مشارکتی مشتری و رفتار شهروندی مشتری (*Yi & Gong, 2010*) پرداخته شده است. تعدادی دیگر از مطالعات حوزه هم‌آفرینی ارزش با تمرکز بر سازمان صورت پذیرفته است. گریسمن و استاک برگر ساور<sup>۸</sup> (۲۰۱۲) به بررسی رابطه میان میزان حمایتگری شرکت (به عنوان یکی از محرک‌های هم‌آفرینی) و وفاداری مشتری پرداخته‌اند. پراهالاد و راماسوامی<sup>۹</sup> (۲۰۰۴ الف) عناصر مکالمه، دسترسی، تشریح ریسک‌ها و شفافیت سازمانی را به عنوان عناصر شاکله هم‌آفرینی ارزش معرفی نموده‌اند. تاپسکات و ویلیامز<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۳) در مطالعات خود به عوامل درون‌سازمانی توسعه‌دهنده هم‌آفرینی ارزش اعم از فرهنگ مناسب، بینش مناسب، برنامه‌ریزی، قابلیت‌ها و مهارت‌هایی که می‌توانند بر ایجاد ذهنیت هم‌آفرینی در سازمان اثر بگذارند؛ پرداخته است. تعدادی از مطالعات نیز از بعد قابلیت‌ها به مقوله هم-آفرینی ارزش نگریده‌اند. به زعم بالا<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۱، صفحه ۲۰) چهار جزء اصلی به هم مرتبط

1- Smith, A

2 -Bhalla, Gaurav

3 -Brodie, Hollebeek, Jurić and Ilić

4 -Merz, Zarantonell and Grappi

5 -Yi and Gong

6 -Trischler, Pervan and Scott

7 -Volvic Chen, Chen and Lin

8 -Grisseman and Stockburger

9 -Prahalad and Ramaswamy

10 -Tapscott and Williams

11- Bhalla

می‌بایست در کنار هم قرار بگیرند تا قابلیت هم‌آفرینی در یک سازمان شکل بگیرد. این چهار جزء عبارتند از گوش‌فرا دادن به مشتریان، مشارکت دادن مشتریان، ایجاد محرکه‌های هم‌آفرینی ارزش با مشتریان و سرمایه‌گذاری بر روی ساختارها و فرآیندهای مرتبط با هم-آفرینی ارزش. مطالعات ویلیامز<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) حاکی از آن است که سازه شایستگی، سازه ظرفیت و سازه فرهنگ، چارچوب قابلیت‌های سازمانی برای خلق ارزش را شکل می‌دهند. بررسی پیشینه حاکی از آن است که غالب 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 عناصر شاکله هم‌آفرینی ارزش مواجه است. وجود این مشکل، کاربردهای تجربی مباحث مطرح شده در هم‌آفرینی ارزش برای بررسی جایگاه سازمان و مشتری به لحاظ برخورداری از الزامات هم‌آفرینی ارزش را با دشواری مواجه می‌سازد. از سوی دیگر، مطالعات پیشین مفهوم پیچیده هم‌آفرینی ارزش را غالباً به صورت یک‌طرفه از دیدگاه مشتری و یا از دیدگاه سازمان، مورد بررسی قرار داده‌اند. علیرغم قلم‌فرسایی نویسندگان در خصوص اهمیت هم‌آفرینی ارزش، مطالعات صورت گرفته در خصوص توسعه عناصر هم‌آفرینی ارزش به مثابه قابلیت‌ها و اقدامات در راستای خلق ارزش مشترک از دیدگاه سازمانی بسیار محدود است. بنابراین توسعه چارچوب هم‌آفرینی ارزش با عناصر هم‌آفرینی ارزش سازمان و مشتری می‌تواند خلاهای فوق‌الذکر را پوشش داده و به توسعه مرزهای دانش در این زمینه کمک شایانی کند. در این مطالعه، سازه هم-آفرینی ارزش به عنوان مفهومی که در ارتباط متقابل شکل می‌گیرد؛ از زاویه دید قابلیت‌های سازمان و مشتری در هم‌آفرینی ارزش به صورت یکپارچه بررسی شده است.

### روش‌شناسی پژوهش

در این تحقیق با بهره‌گیری از روش تحقیق آمیخته (کیفی-کمی) به توسعه و تایید مدل هم‌آفرینی ارزش راهبردی پرداخته شده است. در وهله اول و در فاز کیفی، از موردکاوی چندگانه برای شناخت الزامات و قابلیت‌های لازم برای هم‌آفرینی ارزش در سازمان و مشتریان استفاده شده است و سپس در فاز کمی، مدل توسعه یافته مورد آزمون قرار گرفته است. بر این اساس پرسش‌های ذیل برای شناخت موضوع مطرح بودند:

### پرسش اصلی

۱. مدل هم‌آفرینی ارزش راهبردی در صنعت بانکداری در ایران چگونه است؟

### پرسش‌های فرعی

۲. هم‌آفرینی ارزش سازمانی در بانک‌های ایران چه ابعاد و مولفه‌هایی دارد؟

۳. هم‌آفرینی ارزش مشتری در مشتریان نظام بانکی ایران چه ابعاد و مولفه‌هایی دارد؟

### روش کیفی تحقیق (فاز اول)

جامعه آماری در فاز کیفی تحقیق برای توسعه مدل اولیه، دربرگیرنده صاحب‌نظران حوزه راهبرد و بانکداری و همچنین مشتریان شرکتی (حقوقی) 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. همچنین کلیه نمایندگان مشتریان شرکتی مصاحبه شده، مدیران ارشد مالی شرکت‌هایی بودند که با بانک‌های مورد مطالعه رابطه‌ای تنگاتنگ به قدمت حداقل ۵ سال داشته و در فرایندهای خلق ارزش مشترک نقشی فعال داشتند. در این راستا سه بانک مطرح با سابقه فعالیت بانکداری شرکتی که در ساختار دارای حوزه بانکداری شرکتی و بنابراین دارای سابقه تعامل هدفمند با مشتریان شرکتی بودند؛ به عنوان مورد‌های تحقیق انتخاب شدند. به منظور 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 گرفت و مشاهدات صورت پذیرفته مستند شد. در مرحله بعد، مصاحبه‌های کیفی عمیق با ۱۵ صاحب نظر بانکی با حداقل سابقه ۱۰ سال در یکی از حوزه‌های درگیر در هم‌آفرینی ارزش اعم از تحقیقات بازار، راهبرد، بازاریابی و توسعه محصولات و خدمات، (در هر بانک ۵ نفر) و ۹ مشتری برتر شرکتی با سابقه همکاری در خلق ارزش مشترک (در هر بانک ۳ نفر) صورت پذیرفت و مصاحبه‌ها تا حصول اشباع نظری ادامه یافت.

افراد مصاحبه‌شونده با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند به شیوه گلوله‌برفی انتخاب شدند. از ویژگی‌های نمونه‌گیری هدفمند می‌توان به انتقال‌پذیری (امکان تعمیم نتایج به سایر جوامع مشابه) اشاره کرد. این نوع نمونه‌گیری غالباً برای درک عمیق پدیده‌ها مورد استفاده قرار گرفته و هدف اصلی در آن، حصول اشباع داده‌هاست (Ranjbar et al., )

2018). برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شد. به منظور ارتقاء کیفیت تحقیق کیفی صورت پذیرفته از چارچوب روایی و پایایی در موردکاوی که توسط ین<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) توسعه یافته است؛ پیروی شد. وی چهار نوع آزمون را در ارزیابی کیفیت تحقیق کیفی ضروری می‌داند که عبارتند از اعتبار سازه یا برساخته، اعتبار درونی، اعتبار بیرونی و پایایی. به منظور روایی ساختاری از منابع اطلاعاتی چندگانه استفاده شده است. همچنین از افراد کلیدی شامل مدیران و خبرگان شرکت برای مرور گزارش مطالعه موردی و برطرف کردن هرگونه عدم سازگاری میان نتایج به‌دست‌آمده از منابع مختلف استفاده شده است. به منظور روایی بیرونی نتایج تحلیل محتوای کیفی، با ادبیات حوزه هم‌آفرینی ارزش مطابقت داده شد و در قسمت نتیجه‌گیری شرح داده شد. برای حصول اطمینان از پایایی، از پروتکل‌های مطالعه موردی استفاده شده است و پایگاه داده موردی ایجاد شده است. پروتکل طراحی شده برای این مطالعه موردی مشتمل بر طرح تحقیق موردی (هدف اصلی تحقیق، واحد تحلیل تحقیق و مقیاس زمانی و مکانی تحقیق)، روش‌های دسترسی به مدارک و شواهد و منابع اطلاعات، پرسش‌های اصلی و فرعی تحقیق، دستورالعمل‌هایی برای تحلیل داده‌ها و گزارش یافته‌ها و نتایج می‌باشد.

#### روش کمی تحقیق (فاز دوم)

در وهله بعد و در فاز کمی تحقیق برای تایید مدل توسعه‌یافته و مقولات تبیین شده برای هم‌آفرینی ارزش راهبردی، از تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم با استفاده از حداقل مربعات جزئی در نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. جامعه آماری در فاز کمی تحقیق، مشتمل بر کارکنان بانک‌های موردکاوی شده می‌باشد که در حوزه‌های بازاریابی، طرح و برنامه، مطالعات راهبردی، توسعه محصولات و خدمات و بانکداری شرکتی فعال می‌باشند. اندازه نمونه تحقیق با توجه به جدول مورگان برای جامعه ۸۰ نفری و الزامات نرم‌افزار Smart PLS معادل ۷۰ نفر در نظر گرفته‌شد و نمونه‌گیری به شیوه تصادفی ساده صورت-پذیرفت. گردآوری داده‌ها در این بخش، با استفاده از پرسشنامه بسته صورت گرفت. بدین ترتیب با بهره‌مندی از شاخص‌های استخراج شده از تحلیل محتوای کیفی پیشین، پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۷۶ سوال توسعه یافت. پاسخگویی به گویه‌های پرسشنامه، در طیف ۵ گانه لیکرت انجام شد.

## تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در فاز کیفی تحقیق، پس از جمع‌آوری داده‌ها از منابع متفاوت در سه بانک مورد مطالعه، داده‌های گردآوری شده مورد تحلیل قرار گرفت. داده‌های جمع‌آوری شده از مورد-های سه‌گانه با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی استقرایی، کدبندی شد. در این شیوه، محقق با رجوع به داده‌های مورد مطالعه، به تدریج آن‌ها را خلاصه می‌کند تا در نهایت به اصلی‌ترین مفاهیم و مضامین مرتبط با موضوع تحقیق دست پیدا کند (Tabrizi, 2002). در این تحقیق به منظور تحلیل داده‌های فاز کیفی، ابتدا اطلاعات گسترده تلخیص شده و اصلی‌ترین مضامین استخراج شدند. بدین ترتیب پس از بررسی داده‌های پراکنده، مفاهیم مستتر در داده‌ها استخراج شده و به تدریج سطوحی انتزاعی‌تر از مفاهیم به دست آمدند و در نهایت مدل پیرامون ساختار داده‌های مورد مطالعه توسعه یافت. با مطالعه کدهای استخراج شده خرده مقولات (مقولات سطح ۳)، مقولات میانی (مقولات سطح ۲) و مقوله اصلی (مقوله سطح ۱) در راستای شکل‌دهی سازه هم‌آفرینی ارزش راهبردی، شناسایی شدند. جدول ۱ نحوه کدبندی و دسته‌بندی مقولات را نمایش می‌دهد.

جدول ۱: نمونه نکات کلیدی مصاحبه و طرح کدگذاری

ردیف	نمونه نکات کلیدی مصاحبه	کد اصلی	نماینده 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 می‌پذیرد.	انجام تحقیقات گسترده خرد و کلان بازاریابی	EOBS۳۳	مهارت بازاریابی		
۲	در مرکز تحقیقات، نیازهای صنایع مختلف از طریق منابع متفاوت برای مشتریان بانکداری شرکتی مورد شناسایی قرار می‌گیرد.	شناسایی نیازهای مشتریان صنایع از طریق منابع متفاوت	RB۲۰	مهارت توسعه خدمات		
۳	وجود مدیران ارتباطات در بانک باعث ایجاد ارتباط مستقیم با مشتری و ایجاد زمینه هم‌آفرینی ارزش می‌شود.	ایجاد ارتباط مستقیم (میان مدیران حساب و مشتریان)	MA۵	مهارت ارتباطی		
۴	سیستم انگیزشی و پرداخت متفاوتی برای مدیران ارتباط در نظر گرفته شده است که به راحتی جذب شرکت‌ها نشوند.	وجود سیستم انگیزشی متفاوت برای مدیران ارتباط	RC۱۰	مهارت مدیریت منابع انسانی	هم آفرینی ارزش سازمانی	هم آفرینی ارزش راهبردی
۵	در بانک X 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 می‌شود چون به رضایت مشتری و انطباق محصولات و خدماتمان با نظر او اعتقاد داریم.	تکرار موضوع ارزش مشتری در جلسات مدیریتی	MD۲۰	مهارت فرهنگ سازی		
۶	در ساختار بانک ملت بر اساس یک نوع بخش‌بندی مشتریان سه بانکداری تحت عناوین بانکداری شخصی، تجاری و شرکتی وجود دارد.	وجود سه بخش برای بانکداری (بانکداری شخصی، تجاری و شرکتی) در ساختار	MA۱	مهارت سازماندهی متناسب		

ردیف	نمونه نکات کلیدی مصاحبه	کد اصلی	نماینه کد	مقوله ۳ سطح	مقوله ۲ سطح	مقوله ۱ سطح
۷	سامانه‌های توسعه یافته نظیر سامانه معین به مشتریان شرکتی این امکان را می‌دهد که فعالیت‌های مالی خود را به صورت متمرکز با بانک انجام دهد.		RD۳۷	مهارت فناوری اطلاعات		
۸	مشتری می‌بایست بتواند با توان تحلیلی خود از صنعتی که در آن فعالیت می‌کند نیازهای خود را در وهله اول بشناسد و در وهله بعدی باید بتواند آن نیاز را به درستی به بانک انتقال دهد.		RF۷	توانایی کمک به توسعه خدمات		
۹	ما همیشه سعی کرده‌ایم با بانک روابط حسنه داشته باشیم و به یک رابطه برد-برد دست پیدا کنیم.		RF۲۴	مهارت تعاملی		
۱۰	در خیلی از موارد وقتی همکاران و شرکت‌های فعال در صنعت از من در خصوص بانکی که با آن کار می‌کنم سوال می‌کنند و پیشنهاد می‌خواهند من این بانک را پیشنهاد می‌دهم.		EG۱۲	وفاداری	هم آفرینی ارزش مشتری	
۱۱	قطعاً کسی که از خدمات و محصولات بانک استفاده می‌کند بهترین نقدکننده برای خدمات آن است و ما هم در این فرایند شرکت می‌کنیم.		RF۲۳	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 می‌بایست به تعهدات خودمان پایبند باشیم.		MF۲۱	رفتار مسئولانه		

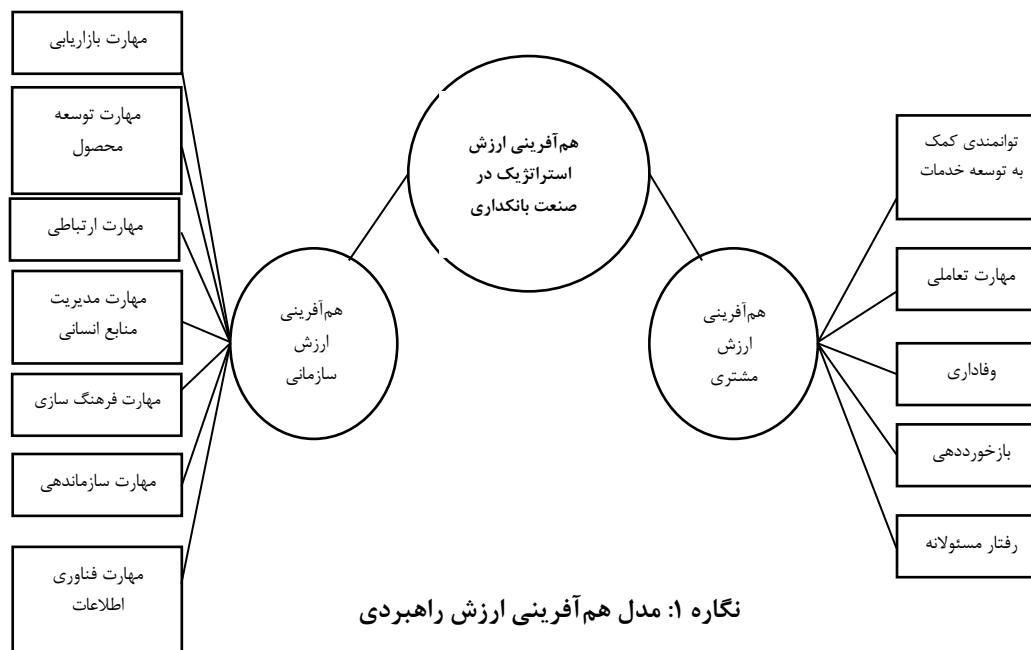
پس از تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، در انتها با تحلیل ۱۲۵۰ کد شناسایی شده در مورد‌های سه‌گانه، مدل بومی هم‌آفرینی ارزش راهبردی در صنعت بانکداری جمهوری اسلامی ایران استخراج گردید. بر اساس تحلیل محتوای صورت گرفته هم‌آفرینی ارزش راهبردی، یک سازه سلسله مراتبی با سه سطح از مقولات شناسایی شد. بدین ترتیب سازه هم‌آفرینی ارزش استراتژیک دارای دو بعد هم‌آفرینی ارزش سازمانی و هم‌آفرینی ارزش مشتری است. هم‌آفرینی ارزش سازمانی دارای مولفه‌های مهارت بازاریابی، مهارت توسعه محصولات و خدمات، مهارت ارتباطی، مهارت فناوری اطلاعات، مهارت سازماندهی، مهارت فرهنگ‌سازی و مهارت مدیریت منابع انسانی است. هم چنین هم‌آفرینی ارزش مشتری دارای مولفه‌های توانمندی کمک به توسعه محصول، مهارت تعاملی، بازخورددهی، وفاداری و رفتار مسئولانه است. جدول ۲ و ۳ نمایانگر ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های هم‌آفرینی ارزش سازمانی و هم‌آفرینی ارزش مشتری است. مدل هم‌آفرینی ارزش راهبردی در نگاره ۱ نمایش داده شده است.

جدول ۲: مولفه‌های بعد هم‌آفرینی ارزش سازمانی

ابعاد مولفه‌ها	شاخص‌ها
مهارت بازاریابی	۱- بخش‌بندی مناسب بازار ۲- هدف‌گیری مناسب مشتریان ۳- تنوع مناسب خدمات و ارائه طیف وسیعی از خدمات بانکی و مالی ۴- سرعت مناسب در ارائه خدمات ۵- کیفیت مناسب خدمات ۶- ارتقاء کیفی مستمر خدمات ۷- آموزش مشتریان در خصوص نحوه استفاده از خدمات ۸- آسیب‌شناسی خدمات ۹- بازخوردگیری و رضایت‌سنجی از مشتریان در خصوص خدمات ۱۰- قیمت‌گذاری مناسب و منعطف خدمات بانکی و مالی ۱۱- ارائه طرح‌های ترفیعی مناسب ۱۲- انجام تحقیقات بازار در سطح خرد و کلان ۱۳- مدیریت ارتباط با مشتریان ۱۴- برخورداری از تسهیلات فیزیکی مناسب ۱۵- تدوین برنامه‌های بازاریابی مناسب
مهارت توسعه خدمات	۱- نیازسنجی از مشتریان (از طریق مصاحبه حضوری و تلفنی، پرسشنامه، مطالعه شرایط بازار و صنعت، برگزاری همایش‌ها و خوداظهاری مشتریان) ۲- مدیریت ایده‌ها، پیشنهادهای 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 آسیب‌شناسی‌ها و بازخوردها ۵- تشکیل تیم‌های توسعه محصول ۶- مطالعه مستمر فضای کسب‌وکار ۷- توسعه بسته‌های سفارشی‌شده محصولات و خدمات برای صنایع متفاوت ۸- عملکرد مناسب کارگروه مطالعاتی توسعه خدمات (تحلیل کلان صنایع کشور از ابعاد متفاوت، پیته‌کاوی محصولات و خدمات قابل ارائه به هر صنعت، انجام مطالعات آسیب‌شناسی محصولات و خدمات فعلی و ...) ۹- بهره‌مندی از توانمندی‌های مشتریان در توسعه خدمات با منافع مشترک
مهارت ارتباطی	۱- برخورداری از کانال‌های ارتباطی متفاوت با مشتریان (دفاتر بانکداری شرکتی، شعب، وجود مدیران ارتباط، وجود مرکز تماس ۲۴ ساعته، صندوق انتقادات و پیشنهادهای، جشنواره‌های نقد، تماس مستقیم با مدیر حساب، صندوق صوتی، وب سایت، سامانه تعاملی شکایات، سامانه مدیریت ایده، پست الکترونیک روابط عمومی، شبکه‌های اجتماعی، نظام پیشنهادهای، دستگاه‌های رضایت‌سنجی آنی پشت باجه‌ها و ...) ۲- پرستاری از مشتریان و رصد مداوم آن‌ها ۳- تخصیص مدیران ارتباط به مشتریان شرکتی ۴- در دسترس بودن مدیران ارتباط 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 ...)
مهارت مدیریتی منابع انسانی	۱- کارمندیابی و استخدام افراد مناسب در حوزه بانکداری شرکتی (افراد با دانش جامع بانکی و مالی بالاخص در زمینه روندهای صنایع متفاوت، خدمات رفقا، 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 مساله، 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 گردش شغلی) ۴- وجود نظام انگیزشی با تاکید بر ارزش‌آفرینی برای مشتریان (پاداش‌دهی به مشتریان و همکاران)
مهارت فرهنگ سازی	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 برنامه‌ریزی 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 مشتری-مدارانه ۶- تلاش در اخذ جوایز معتبر ملی و بین‌المللی در حوزه ارزش‌آفرینی برای مشتری
مهارت سازماندهی	۱- ساختاردهی مناسب حوزه‌های ارزش‌آفرین برای مشتریان شرکتی (اعم از حوزه‌های بانکداری شرکتی، توسعه محصولات و خدمات، بازاریابی و ...) ۲- وجود مأموریت‌های مدون و مصوب برای حوزه‌های ارزش‌آفرین ۳- وجود فرایندهای مدون و مصوب برای حوزه‌های ارزش‌آفرین ۴- وجود شرح وظایف مصوب برای حوزه‌های ارزش‌آفرین ۵- وجود دستورالعمل‌های مدون و مصوب برای حوزه‌های ارزش‌آفرین
مهارت فناوری اطلاعات	۱- توسعه سامانه‌ها و برنامه‌های عملیاتی کاربردی و عملیاتی برای مشتریان (اینترنت‌بانک حقوقی، سامانه‌های حسابداری شرکت-ها، برنامه‌های کاربردی بر روی تلفن همراه، سامانه‌های ارتباطی و ...) ۲- توسعه سامانه‌های عملیاتی و یا تحلیلی داخلی (نظیر سامانه‌های عملیاتی COE، 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- سفارشی‌سازی نرم‌افزار مبتنی بر نیاز مشتریان ۵- وجود زیرساخت-های فنی مناسب (وجود پایگاه داده قوی، توسعه شبکه ارتباطات، تامین امنیت اطلاعات، تامین سخت‌افزارهای مورد نیاز ۶- بهره‌گیری از توان فناوری اطلاعات مشتریان و توسعه بسته‌های خدمات

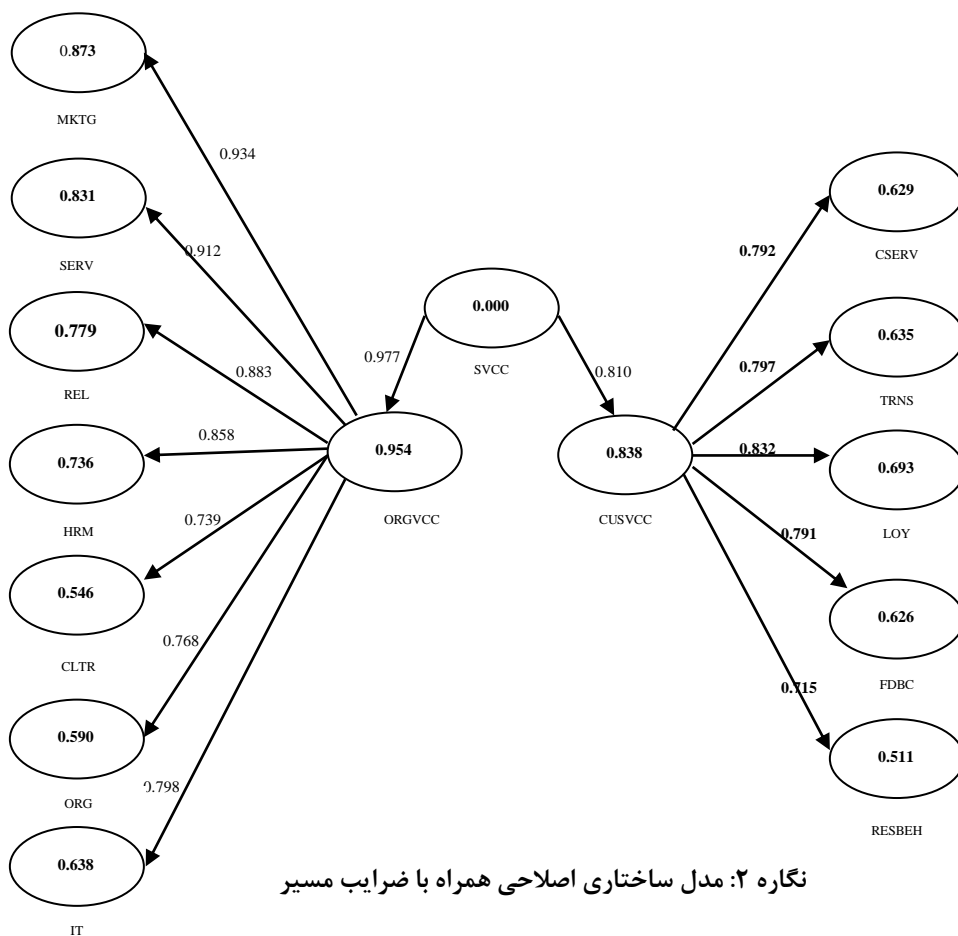
## جدول ۳: مولفه‌های بعد هم آفرینی ارزش مشتری

ابعاد مولفه ها	شاخص ها
توانمندی کمک به توسعه خدمات	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 سفارشی‌سازی 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 سفارشی‌سازی محصولات و خدمات
مهارت تعاملی	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 بر-برد، ۵- ایجاد احترام متقابل در تعاملات
وفاداری	۱- تبلیغات دهان‌به‌دهان ۲- استفاده بیشتر از محصولات و 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 خدمات بانکی و مالی ۶- کمک کردن به سایر مشتریان در دریافت خدمات از بانک
بازخورددهی	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 ایده پردازی در جهت توسعه محصولات و خدمات جدید ۳- ارائه پیشنهاد برای بهبود محصولات و خدمات و یا وضعیت فعلی
رفتار مسئولانه	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 ...)



پس از توسعه مدل در فاز کیفی تحقیق، برازش مدل ارائه شده در یک فاز کمی جداگانه با بهره‌مندی از تحلیل عاملی تاییدی مورد سنجش قرار گرفت. برای آزمون صحت مدل نظری تحقیق و محاسبه ضرایب تأثیر و معناداری از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری

بوسیله نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. در این نرم‌افزار دو مدل مورد آزمون قرار می‌گیرند. مدل اول شامل مدل بیرونی است که هم‌ارز مدل اندازه‌گیری در معادلات ساختاری است. مدل دوم، مدل درونی است که هم‌ارز مدل ساختاری در مدل‌های معادلات ساختاری است.



همانطور که در نگاره ۲ مشاهده می‌شود، در مدل اصلاح شده، کلیه بارهای عاملی از ۰.۴ بیشتر بوده و مطلوب می‌باشند. هم‌چنین مطابق جدول ۴، ضریب آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها از ۰.۷ بیشتر بوده و در نتیجه پایایی در وضعیت مناسبی قرار دارد. هم-چنین ضرایب پایایی ترکیبی (CR) برای تمامی متغیرهای پنهان بالای ۰.۷ و مقدار شاخص AVE بیش از ۰.۵ بوده که این امر حاکی از برازش مناسب مدل است.

جدول ۴: شاخص‌های برازش مدل

Communality	Cronbachs Alpha	R Square	Composite Reliability	AVE	نام متغیر	نماد متغیر
۰.۵۲۶	۰.۸۱۴	۰.۵۴۶	۰.۸۶۷	۰.۵۲۶	مهارت فرهنگ‌سازی	CLTR
۰.۶۶۱	۰.۸۹۶	۰.۶۲۹	۰.۹۲۱	۰.۶۶۱	کمک به توسعه محصول	CSERV
۰.۲۸۲	۰.۹۳۴	۰.۸۲۸	۰.۸۹۰	۰.۶۱۸	هم‌آفرینی ارزش مشتری	CUSVCC
۰.۷۴۲	۰.۸۲۴	۰.۶۲۶	۰.۸۹۶	۰.۷۴۲	بازخورددهی	FDBC
۰.۶۵۴	۰.۸۲۴	۰.۷۳۶	۰.۸۸۳	۰.۶۵۴	مهارت مدیریت منابع انسانی	HRM
۰.۶۳۳	۰.۸۸۴	۰.۶۳۸	۰.۹۱۲	۰.۶۳۳	مهارت فناوری اطلاعات	IT
۰.۵۱۴	۰.۸۴۰	۰.۶۹۳	۰.۸۸۰	۰.۵۱۴	وفاداری	LOY
۰.۵۹۴	۰.۹۱۴	۰.۸۷۳	۰.۹۲۹	۰.۵۹۴	مهارت بازاریابی	MKTG
۰.۵۹۱	۰.۸۲۴	۰.۵۹۰	۰.۸۷۷	۰.۵۹۱	مهارت سازماندهی	ORGN
۰.۴۴۴	۰.۹۷۰	۰.۹۵۴	۰.۹۴۵	۰.۷۱۳	هم‌آفرینی ارزش سازمانی	ORGVCC
۰.۶۵۵	۰.۸۶۷	۰.۷۹۹	۰.۹۰۴	۰.۶۵۵	مهارت ارتباطی	REL
۰.۵۴۶	۰.۷۲۲	۰.۵۱۱	۰.۸۲۷	۰.۵۴۶	رفتار مسئولانه	RESBE
۰.۶۱۷	۰.۹۲۲	۰.۸۳۱	۰.۹۳۵	۰.۶۱۷	مهارت توسعه خدمات	SERV
۰.۳۸۵	۰.۹۷۶		۰.۹۴۲	۰.۸۹۱	هم‌آفرینی ارزش راهبردی	SVCC
۰.۶۵۷	۰.۸۹۵	۰.۶۳۵	۰.۹۲۰	۰.۶۵۷	مهارت تعاملی	TRNS

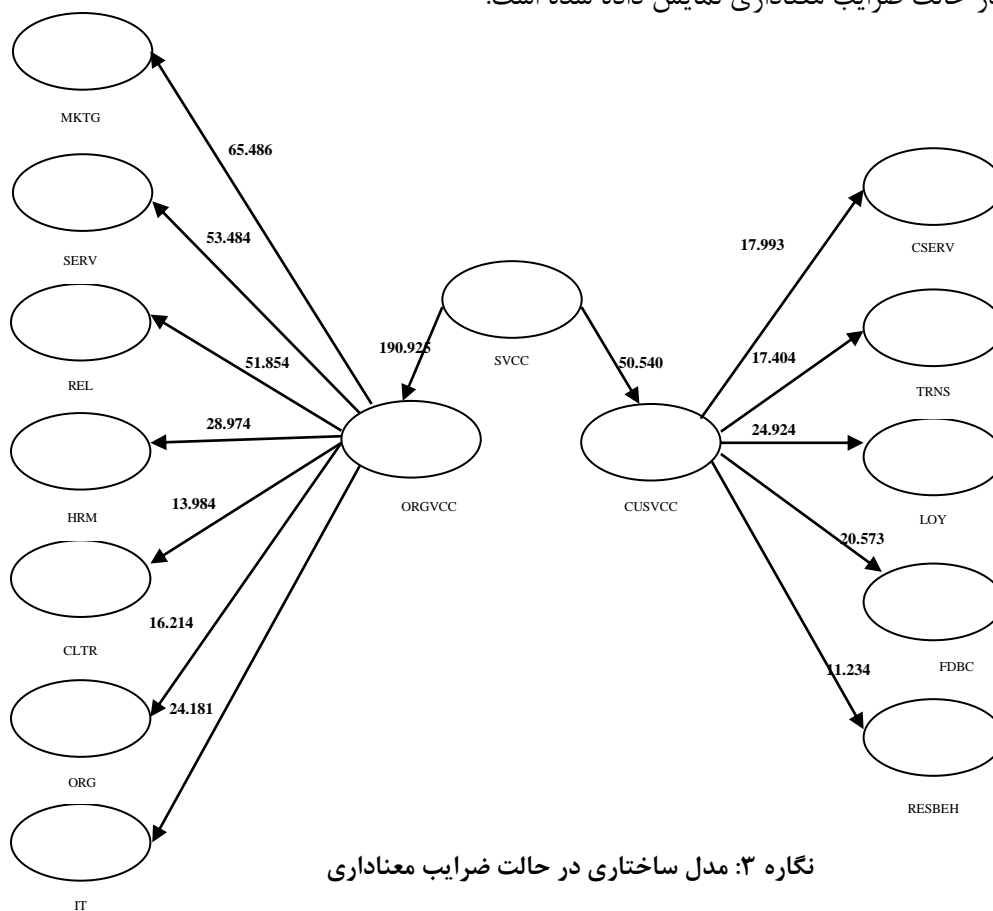
جدول ۵ ماتریس فورنل و لارکر را برای متغیرهای پنهان مرتبه اول به منظور بررسی روایی واگرا را نمایش می‌دهد.

جدول ۵: ماتریس فورنل و لارکر متغیرهای پنهان مرتبه اول

TRNS	SERV	RESBE	REL	ORGN	MKTG	LOY	IT	HRM	FDBC	CSERV	CLTR	
											۰.۷۲۵	CLTR
										۰.۸۱۳	۰.۴۴۲	CSERV
									۰.۸۶۱	۰.۴۷۶	۰.۴۹۳	FDBC
								۰.۸۰۹	۰.۴۴۷	۰.۵۰۸	۰.۵۹۸	HRM

								۰.۷۹۸	۰.۵۸۶	۰.۶۰۷	۰.۵۲۴	۰.۵۷۸	IT
								۰.۷۱۷	۰.۶۸۰	۰.۵۸۹	۰.۶۳۱	۰.۵۶۹	LOY
							۰.۷۷۱	۰.۷۰۰	۰.۷۰۱	۰.۸۰۲	۰.۶۶۲	۰.۶۷۸	MKTG
					۰.۷۶۹	۰.۶۳۳	۰.۵۱۰	۰.۶۵۳	۰.۶۱۸	۰.۵۲۵	۰.۳۷۸	۰.۴۵۵	ORGN
			۰.۸۰۹	۰.۶۸۱	۰.۸۰۰	۰.۶۴۲	۰.۶۷۴	۰.۶۷۵	۰.۵۶۷	۰.۴۴۷	۰.۵۸۴	REL	
		۰.۷۳۹	۰.۵۴۰	۰.۶۶۸	۰.۶۰۰	۰.۴۶۰	۰.۶۲۲	۰.۴۸۲	۰.۵۵۰	۰.۵۳۲	۰.۳۴۰	RESBE	
	۰.۷۸۵	۰.۴۹۰	۰.۷۷۷	۰.۶۴۲	۰.۷۲۱	۰.۶۸۷	۰.۶۰۰	۰.۸۰۶	۰.۵۵۰	۰.۴۹۶	۰.۶۱۹	SERV	
۰.۸۱۰	۰.۳۹۱	۰.۴۸۱	۰.۵۴۳	۰.۳۹۹	۰.۴۸۹	۰.۵۴۲	۰.۶۱۶	۰.۴۲۳	۰.۵۹۰	۰.۴۶۰	۰.۴۴۴	TRNS	

همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود مقدار جذر AVE تمامی متغیرهای مرتبه اول (قطر ماتریس) از مقدار همبستگی میان آن‌ها بیشتر است که این امر روایی و اگرایی مناسب و برازش خوب مدل‌های اندازه‌گیری را نشان می‌دهد. پس از اجرای مدل بیرونی، مدل درونی تحقیق اجرا شد تا ضرایب معناداری به دست آیند. در نگاره ۳ مدل ساختاری در حالت ضرایب معناداری نمایش داده شده است.



با توجه به نگاره ۳، از آنجا که ضرایب  $t$  برای تمامی مسیرهای مدل بیش از ۱.۹۶ است، در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن تمامی مسیرها تأیید می‌شود. دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش ضرایب  $R^2$  مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است. سه مقدار ۰.۱۹، ۰.۳۳ و ۰.۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  در نظر گرفته می‌شود. مطابق با جدول ۴، مقدار  $R^2$  برای سازه‌های درون‌زای پژوهش مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌کند. برای بررسی برازش مدل کلی از معیار GoF استفاده می‌شود که سه مقدار ۰.۰۱، ۰.۲۵ و ۰.۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GoF معرفی شده‌اند. این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$GoF = \sqrt{\text{communalities}} \times R^2$$

با توجه به مقدار بدست آمده برای GoF به میزان ۰.۶۴۴، برازش مناسب مدل کلی تأیید می‌شود.

### نتیجه‌گیری

همانطور که در مدل استخراج شده ملاحظه می‌شود؛ هم‌آفرینی ارزش استراتژیک در صنعت بانکداری دارای دو بعد هم‌آفرینی ارزش سازمانی (با ۷ مولفه) و هم‌آفرینی ارزش مشتری (با ۵ مولفه) می‌باشد. طبق تحلیل صورت‌پذیرفته مهارت بازاریابی، به عنوان مهم‌ترین قابلیت هم‌آفرینی ارزش سازمانی شناخته شده است. مطالعات پین، استورباکا و فرو<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، فیلیری<sup>۲</sup> (۲۰۱۳)، اسکالن<sup>۳</sup> (۲۰۱۵)، هسو<sup>۴</sup> (۲۰۱۸)، اوینر و کورلینا<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) نیز در زمینه هم‌آفرینی ارزش در سطح کم‌رنگی به برخی از شاخص‌های مهارت بازاریابی اشاره داشته‌اند. مهارت توسعه محصولات و خدمات، مولفه بعدی هم‌آفرینی ارزش سازمانی است. مطالعات مرز و دیگران<sup>۶</sup> (۲۰۱۸) نیز بر سفارشی‌سازی محصولات و خدمات، یکپارچه‌سازی منابع و شایستگی‌ها و به کارگیری راه‌حل‌ها در جهت حل مساله مشترک در

1- Payne, Storbacka and Frow

2 -Filieri

3 -Skålén, Pace and Cova

4 -Hsu

5 -Oyner and Korelina

6 -Merz, Zarantonell and Grappi

هم‌آفرینی ارزش اشاره دارد. مطالعات وولویک چن و دیگران<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) و مطالعات پراهالا و راماسوامی<sup>۲</sup> (۲۰۰۴ الف)، پراهالاد و راماسوامی (۲۰۰۴ ب)، فیلیری (۲۰۱۳)، اسکالن<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) و وارگو و لوش<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) نیز بر فرآیند تولیدی مشترک توسط سازمان و مشتری در راستای ایجاد ارزش مشترک تاکید دارند. 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>۵</sup> (۲۰۱۸)، میلیسپا و کنت<sup>۶</sup> (۲۰۱۸)، اهلن و دیگران<sup>۷</sup> (۲۰۱۷)، پین و دیگران<sup>۸</sup> (۲۰۰۸)، پراهالاد و راماسوامی<sup>۹</sup> (۲۰۰۰)، پراهالاد و راماسوامی (۲۰۰۴ ب)، اسکارزاسکایت<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۳)، آریکا استنروس و جاکولا<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۲) و گرونروس<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۱) نیز همگی بر اهمیت ارتباطات به عنوان عنصری زمینه‌ای برای شکل‌گیری هم-آفرینی ارزش تاکید دارند. توانمندی در حوزه مدیریت منابع انسانی نیز یکی از عناصر هم-آفرینی ارزش سازمانی شناسایی شده است. آریکا استنروس و جاکولا (۲۰۱۲) نیز در مطالعات خود بر اهمیت این متغیر اشاره داشته‌اند. مطالعات پین، استورباکا و فرو (۲۰۰۷)، بر ساختاردهی مجدد معماری مدیریت دانش در راستای هم‌آفرینی ارزش تاکید دارد. ویلیامز<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۳) نیز در مطالعات خود بر بکارگیری دانش و مهارت انسانی و سازمانی در هم‌آفرینی ارزش تحت عنوان سازه شایستگی اشاره نموده است. مهارت فرهنگ‌سازی از جمله مولفه‌هایی است که در سازمان برای شکل‌گیری هم‌آفرینی ارزش، عنصری زمینه‌ای و ضروری به شمار می‌رود. مطالعات راماسوامی و چوپرا<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۸) و ویلیامز (۲۰۱۳) نیز بر

---

1 -Volvic Chen, Chen And Chih-Jou

2 -Pralhalad And Ramaswamy

3 -Skålén , Pace And Cova

4- Vargo And Lusch

5- Merz, Zarantonell And Grappi

6- Millspaugh And Kent

7 -Ehlen, Klink, Stoffers And Boshuizen

8 -Payne, Storbacka And Frow

9 -Pralhalad And Ramaswamy

10 -Skaržauskaitė

11-Aarikka-Stenroos And Jaakkola

12 -Grönroos

13 -Williams

14 -Ramaswamy and Chopra

فرهنگ سازمانی به عنوان عنصری مورد نیاز برای هم‌آفرینی ارزش تاکید دارند. 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>۱</sup> (۲۰۱۲) با تاکید بر توانایی ساختاردهی فرایندها مطابقت دارد. مهارت فناوری اطلاعات، آخرین جزء از عناصر هم‌آفرینی ارزش سازمانی به شمار می‌رود. گی و گرتسل<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) نیز در مطالعات خود به توان بهره‌گیری از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی در راستای خلق ارزش مشترک اشاره داشته‌اند. پین، استورباکا و فرو<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) نیز بر راه‌حل‌های فناورانه در زمینه شریک کردن مشتریان در هم‌آفرینی ارزش تاکید داشته‌اند. 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 سفارشی‌سازی محصولات و خدمات بانکی و مالی می‌باشد. یی و گنگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) نیز به اهمیت شناخت مشتریان از نیاز خود در هم‌آفرینی ارزش پرداخته‌اند. کارپن و بوو<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) نیز معتقدند جریان اطلاعات میان کارکنان و مشتریان می‌بایست شفاف باشد تا خدمات ارائه شده توسط تأمین‌کننده بتواند نیازهای مشتری را مرتفع سازد. 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>۶</sup> (۲۰۱۸)، باللا<sup>۷</sup> (۲۰۱۱)، گی و گرتسل (۲۰۱۸)، پین و دیگران (۲۰۰۸)، پراهالاد و راماسوامی<sup>۸</sup> (۲۰۰۰)، پراهالاد و راماسوامی (۲۰۰۴) ب، اسکارزاسکایت<sup>۹</sup>

---

1- Aarikka-Stenroos and Jaakkola

2 -Ge and Gretzel

3 -Payne, Storbacka, and Frow

4- Yi and Gong

5- Karpen and Bove

6 -Merz, Zarantonell and Grappi

7 -Bhalla

8 -Pralhalad and Ramaswamy

9 -Skaržauskaitė

(۲۰۱۳)، آریکا استنروس و جاکولا<sup>۱</sup> (۲۰۱۲)، وارگو و لوش<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)، گرونروس<sup>۳</sup> (۲۰۱۱)، و بالا<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) مطابقت دارد. وفاداری مشتریان، سومین عنصر هم‌آفرینی ارزش در مشتریان شناخته شده است. مطالعات کومار<sup>۵</sup> (۲۰۱۴)، تو و دیگران<sup>۶</sup> (۲۰۱۸) و یی و گنگ<sup>۷</sup> (۲۰۰۸) از هواداری مشتریان به عنوان نوعی رفتار هم‌آفرینانه ارزش یاد کرده‌اند. بازخوردهای 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>۸</sup> (۲۰۱۶)، تو و دیگران (۲۰۱۸) و یی و گنگ (۲۰۰۸) همسویی دارد. این دسته مطالعات از بازخوردهای مشتریان به عنوان یک رفتار شهروندی یاد شده است. عنصر آخر در هم‌آفرینی ارزش مشتری، رفتار مسئولانه مشتری در طی تعاملات است که بر پایبندی مشتریان به اخلاقیات، رعایت اصل صداقت، پایبندی به تعهدات، ایفای مسئولیت‌ها، تلاش برای تسهیل امور و انجام به موقع وظایف محوله تاکید دارد. مطالعات مطالعات یی و گنگ (۲۰۱۰)، کومار (۲۰۱۴) و اوینر و کورلینا، (۲۰۱۶) نیز بر اهمیت رفتار مسئولانه مشتری تاکید داشته‌اند.

### پیشنهاد‌های تحقیق

بر اساس نتایج بدست آمده از مدل تحقیق و بر مبنای میزان اثرگذاری (بار عاملی) هر یک از عوامل بر روی ابعاد هم‌آفرینی ارزش، پیشنهاد می‌شود بانک‌ها به منظور بهبود سطح قابلیت‌های هم‌آفرینی ارزش سازمانی، به ترتیب اولویت، در ارتقاء مهارت بازاریابی، مهارت توسعه محصول و مهارت ارتباطی بکوشند. هم‌چنین پیشنهاد می‌شود در وهله بعد، ارتقاء مهارت فناوری اطلاعات، مهارت سازماندهی و فرهنگ‌سازی در زمینه هم‌آفرینی ارزش مورد توجه قرار گیرد. بنابر نتایج تحقیق و مدل توسعه یافته، از آنجا که مشتریان در خلق ارزش مشترک نقشی اساسی دارند پیشنهاد می‌شود در فرایند خلق ارزش مشترک از مشارکت مشتریانی با سطوح بالاتر وفاداری، با تمایل به ارائه بازخورد و کمک به توسعه محصول

1 -Aarikka-Stenroos and Jaakkola

2 -Vargo and Lusch

3 -Grönroos

4- Bhalla

5 -Kumar

6 -Tu, Neuhofer and Viglia

7 -Yi and Gong

8 -Oyner and Korelina

استفاده شود. همچنین پیشنهاد می‌شود با توجه به اینکه مطالعه حاضر محدود به صنعت بانکداری است؛ 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 هم-آفرینی 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. مدیران در حوزه‌های متفاوت سازمانی نیز می‌توانند 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.

## References

- 1-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.
- 2-Bhalla, G. (2011), *Collaboration and Co-creation*: Springer Science.
- 3-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, 877-897.
- 4-Brodie, R. J., Hollebeek, 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, 252-271.
- 5-Ehlen, C., Klink, M., Stoffers, J., Boshuizen, H. (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.
- 6-Filieri, R. (2013), "Consumer co-creation and new product development: a case study in the food industry", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 31 Issue 1, 40-53.
- 7-Ge,J., Gretzel, U. (2018), "A taxonomy of value co-creation on Weibo – a communication perspective", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 30 Issue 4, 2075-2092.
- 8-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*, Vol. 33, No.6, 1483-1492.
- 9-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 3/4,190-209.
- 10-Grönroos, C. (2011), "Value co-creation in service logic: A critical analysis". *Marketing Theory*, Vol 11, No.3, 279–301.
- 11-Homburg, C., Jozi\_c, D. and Kuehnl, C. (2017), "Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 45, No. 3, 377-401.
- 12-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*, 1-25.
- 13-Hsu, Y. (2016), "A value co-creation strategy model for improving product development performance", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 31, Issue 5, 695-715.
- 14-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, 247-261.

- 15-Karpen, I, Bove, L. (2008), Linking S-D logic and marketing practice: Toward a strategic service orientation. Otago Forum 2. Otago, NZ.
- 16-Kumar, A. (2014), Participation of customers on the co-creation of service climate in the hotel industry: a case study of Frogner House Hotel Norum. Master thesis. Bodø Graduate School of Business.
- 17-Lusch, R. F., Vargo, S. L. (2006), "Service-dominant logic: Reactions, reflections and refinements", *Marketing Theory*, Vol 6, No 3, 281-288.
- 18-Mainardes, E. W., Teixeira, A., Romano, P.C.S., (2017), "Determinants of co-creation in banking services", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 35, Issue 2, 187-204.
- 19-Merz, M. A., Zarantonell, L., Grappi, S. (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, 79–89
- 20-Mayring, P. (2013), *A Companion to Qualitative Research*: London:Sage.
- 21-Millspaugh, J., Kent, A. (2016), "Co-creation and the development of SME designer fashion enterprises", *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 20, Issue 3, 322-338.
- 22-Oyner, O., Korelina, A. (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, 327-345.
- 23-Patton, M. Q. (2015), *Qualitative Research and Evaluation Methods*: sage.
- 24-Payne, A, Storbacka, K, Frow, P. (2008). "Managing the Co-Creation of Value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, No 36, 83-96.
- 25-Pinho N., Beirão, G., Patrício, L., Fisk, R. P. (2014), "Understanding value co-creation in complex services with many actors", *Journal of Service Management*, Vol. 25, Issue 4, 470-493.
- 26-Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2004a), "Co-creating unique value with customers", *Strategy & Leadership*, Vol32, No.3, 4–9.
- 27-Prahalad, C.K., Ramaswamy, Venkatram. (2004b). "Co-creation experiences: The next practice in value creation", *Journal of Interactive Marketing*, Vol.18, No. 3, 5–14.
- 28-Pansari, A., Kumar, V. (2017) "Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 45 No. 3, 294-311.
- 29-Ramaswamy, V., Chopra, N. (2014), "Building a culture of co-creation at Mahindra", *Strategy & Leadership*, Vol. 42, Issue 2, 12-18.
- 30-Ranjbarfard, M., Heidari Sureshjani, M. (2018), "Offering a framework for value co-creation in virtual academic learning environments", *Interactive Technology and Smart Education*, Vol. 15, Issue 1, 2-27. (In Persian)

- 31-Romero, D., Molina, A. (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, 447-472
- 32-Silverman, D. (2016), *Qualitative research*: Sage.
- 33-Skaržauskaitė, M. (2013), "Measuring and Managing Value Co-Creation Process: Overview of Existing Theoretical Models", *social technologies research journal*, Vol. 3, No 1, 115-129.
- 34-Skålén, P., Pace, S., Cova, B. (2015), "Firm-brand community value co-creation as alignment of practices", *European Journal of Marketing*, Vol. 49, Issue: 3/4, 596-620.
- 35-Smith, A. (2013), "The value co-destruction process: a customer resource perspective", *European Journal of Marketing*, Vol. 47, Nos 11/12, 1889-1909.
- 36-Tabrizi, M. (2002), "Qualitative factor analysis in induction and deduction approach", *Social Science Quarterly*, No.64,105-138. (In Persian)
- 37-Tapscott, D., Williams, A. (2013). *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*: New York: Penguin.
- 38-Taylor, S., Bogdan, R. (2015), *Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource*: 4TH edition, WILEY.
- 39-Thiruvattal, E. (2017), "Impact of value co-creation on logistics customers' loyalty", *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, Vol. 10, Issue 3, 334-361.
- 40-Trischler, J., Pervan, S. J., Scott, D. R. (2017), "Exploring the black box of customer co-creation processes", *Journal of Services Marketing*, Vol. 31, Issue 3, 265-280.
- 41-Tu, Y., Neuhofer, B., Viglia, G. (2018), "When co-creation pays: stimulating engagement to increase revenues", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 30, Issue 4, 2093-211.
- 42-Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2006). *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*. NY: ME Sharpe.
- 43-Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2004). *Evolving to a new dominant logic for marketing*. *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, 1-17.
- 44-Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008a). "Service-dominant logic: Continuing the evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, 1-10.
- 45-Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2008b), "From goods to service(s): Divergences and convergences of logics", *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, 254-259.
- 46-Venkatesan, R. (2017), "Executing on a customer engagement strategy", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 45, No. 3.289-293.
- 47-Volvic Chen, Ch., Chen, Ch., Lin, M.J. (2015), "The impact of customer participation: the employee's perspective", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 30, Issue 5, 486-497.
- 48-Williams, J.P.J. (2013), *Identifying the Organizational Capability for Value Co-creation*, Master of Philosophy in Management Studies, University of Exete.

- 49-Yi, Y., Gong, T. (2008), "If employees "go the extra mile", do customers reciprocate with similar behaviour?", *Psychology and Marketing*, No.25, 961-986.
- 50-Yi, Y., Gong, T. (2010), *The Development and Validation of a Customer Value Co-Creation Behavior Scale*. Global Marketing Conference, Tokyo.
- 51-Yin, R. K. (20۱۴), *Case study research, design and methods*: Sage.5th edition.
- 52-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, 489-516.