



<https://nmrj.ui.ac.ir/>
New Marketing Research Journal
E-ISSN: 2228- 7744
Vol. 16, Issue 3, No.62, 2026
Document Type: Research Paper
Received: 27/11/2025 Accepted: 31/05/2026

Providing an Integrated Framework for Creating Shared Value (CSV): From Customer Experience to Sustainable Governance in Hybrid Ecosystems

Naser Yazdani  *

Associate professor, Business Administration, Shahed University, Tehran, Iran
n.yazdani@shahed.ac.ir

Marjan Asgari

Ph.D. student, Department of Business Management, Faculty of Social Sciences and Economics, Alzahra University, Tehran, Iran
analyze.amar@gmail.com

Maryam Zaeimi

Ph.D. student, Department of Business Management, Faculty of Social Sciences and Economics, Alzahra University, Tehran, Iran
maryam.zaeimi99@gmail.com

Abstract

In the current era, shared value creation has emerged as a key paradigm in business management and marketing, emphasizing two-way interactions between companies and customers to generate sustainable value. With the rise of digital technologies and evolving consumer behavior, there is a growing need for an integrated framework capable of managing these interactions across both physical and digital ecosystems. This study aimed to identify the core components of shared value creation and propose a comprehensive model for its implementation within organizations. Using the 7-step meta-synthesis method developed by Sandelowski and Barroso (2007), relevant studies published between 2015 and 2025 were reviewed. The findings indicated that shared value creation could be analyzed across 4 levels: customer-centric, organizational, ecosystem, and economic development. The key components identified included customer experience, brand trust, stakeholder management, digital innovation, and economic sustainability. By integrating physical and digital dimensions, the proposed framework offers practical solutions for enhancing company–customer interactions and designing collaborative business models.

Keywords: Shared Value Creation, Service-Oriented Logic, Business Ecosystems, Sustainable Governance.

Introduction

In the era of digital transformation and increasing business ecosystem complexity, the paradigm of Creating Shared Value (CSV) has emerged as a strategic necessity for organizations. This concept highlights the bilateral interaction between companies and customers to generate both economic and social value simultaneously. With the rise of digital technologies and shifting consumer behavior, organizations face the fundamental challenge of creating sustainable value within hybrid (physical-digital) ecosystems. The central problem addressed by this

*Corresponding author

Yazdani, N. , Asgari, M. and Zaeimi, M. (2026). Providing an integrated framework for creating shared value: from customer experience to sustainable governance in hybrid ecosystems. *New Marketing Research Journal*, 16 (3), 115 - 150 .



2228-7744 © The Author(s).

Published by University of Isfahan

This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>).



10.22108/nmrj.2026.147551.3274

research was that, despite extensive theoretical attention to CSV, approximately 73% of organizations failed in its operationalization. This failure often stemmed from the absence of an integrated framework capable of covering multi-level interactions—from micro-level customer experiences to macro-level sustainable governance. A key research gap persisted that no existing model optimally covered the different levels of value creation, from the individual to the ecosystem level. Moreover, a clear operational framework for effectively integrating digital technologies into value creation processes remained lacking. In addition, few studies had simultaneously examined the psychological dimensions (e.g., trust and emotional attachment), social dimensions (e.g., participatory governance), and technological dimensions of CSV. The aim of this research was to identify the key components of shared value creation and provide a comprehensive model for its implementation in organizations. Specifically, this study sought to answer 3 fundamental questions:

1. How can we establish a connection between customer experience and sustainable governance in complex ecosystems?
2. What mechanisms ensure the integration between the physical and digital levels of value creation?
3. How can psychological and social components be integrated into shared value creation models?

Materials & Methods

This research was developmental-applied in purpose and qualitative-interpretive in nature. To systematically synthesize scattered findings in the field of shared value creation, the 7-stage meta-synthesis method proposed by Sandelowski and Barroso (2007) was employed. The 1st stage, which focused on formulating research questions, involved developing 4 main questions (concerning the key components of CSV, theoretical patterns, influencing factors, and company–customer interaction mechanisms) and 3 sub-questions (regarding the role of digital technologies, the role of customer’s psychological variables, and criteria for measuring success). In the 2nd stage, A systematic search was conducted in the ScienceDirect database by using the keywords "Creating Shared Value", "Service-Dominant Logic", "Business Ecosystems", and "Sustainable Governance" for studies published between 2015 and 2025. In the 3rd stage, studies were selected based on inclusion criteria (bilateral company–customer interaction, Persian or English language, full-text availability, and peer-reviewed publications) and exclusion criteria (unilateral value creation or lack of a clear methodology). From an initial pool of 372 articles, after removing duplicates and irrelevant items through 3 screening stages (title review, abstract review, and full-text review), 32 final articles were selected for in-depth analysis. In the 4th stage, key information and concepts were extracted by using a systematic coding table that included the title, author(s), publication year, keywords, methodology, and main findings of each study. In the 5th stage, qualitative findings were analyzed and synthesized using MAXQDA software. The coding process was performed at 3 levels: open coding, axial coding, and selective coding. In the 6th stage, the findings were validated based on Lincoln and Guba's four criteria: credibility, dependability, confirmability, and transferability. In the 7th stage, the synthesized findings were presented as an integrated model, representing the final results of the study.

Research Findings

The findings of this research indicated that Creating Shared Value (CSV) was a multi-level, dynamic, and process-oriented phenomenon, which could be analyzed at 4 levels: customer-centric, organizational, ecosystem, and economic development. Based on the results of the meta-synthesis of 32 reputable studies, the final research model demonstrated that the successful implementation of CSV required the integration of 3 main components—customer experience, brand trust-building, and digital innovation—within a context of participatory governance. From a theoretical perspective, this research enriches the CSV literature by integrating scattered theories from the fields of Service-Dominant Logic (SDL), business ecosystems, and sustainable governance. Furthermore, it directly addresses the existing research gap—namely, the lack of a comprehensive model that covers different levels of value creation.

Discussion of Results & Conclusion

Three fundamental propositions could be proposed in the form of research hypotheses: First hypothesis: There is a significant positive relationship between vertical integration—ranging from individual customer experience to macro-organizational policies—and success in sustainable value creation. Second hypothesis: Digital technologies act not merely as facilitators, but as strong moderators of the relationship between customers' psychological capital (including trust, commitment, emotional attachment, and psychological ownership) and their level of participation in the co-creation process. Third hypothesis: Genuine sustainability is achieved when hybrid (physical-digital) ecosystems possess integrated data standards, shared valuation frameworks, and informal coordination mechanisms grounded in social norms. From a practical standpoint, the proposed framework can serve as a roadmap for managers in designing collaborative business models, investing in interactive digital platforms, and achieving sustainability within complex ecosystems.

مقاله پژوهشی

ارائه چارچوب یکپارچه خلق ارزش مشترک: از تجربه مشتری تا حکمرانی پایدار در اکوسیستم‌های ترکیبی

ناصر یزدانی^{۱*}، مرجان عسگری^۲، مریم زعیمی^۳

۱- دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه شاهد، تهران، ایران

n.yazdani@shahed.ac.ir

۲- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصاد، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران

analyze.amar@gmail.com

۳- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصاد، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران

maryam.zaeimi99@gmail.com

چکیده

در عصر حاضر، خلق ارزش مشترک به عنوان پارادایمی مهم در مدیریت کسب و کار و بازاریابی مطرح شده است که بر تعامل دوسویه بین شرکت‌ها و مشتریان برای ایجاد ارزش پایدار تأکید دارد. با ظهور فناوری‌های دیجیتال و تحول در رفتار مصرف‌کنندگان، نیاز به ارائه چارچوبی یکپارچه که بتواند این تعاملات را در اکوسیستم‌های فیزیکی و دیجیتال مدیریت کند، بیش از پیش احساس می‌شود. پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های کلیدی خلق ارزش مشترک و ارائه مدلی جامع برای اجرای آن در سازمان‌ها انجام شده است؛ از این رو، مطالعات مرتبط در بازه زمانی ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ با استفاده از روش فراترکیب هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (Sandelowski & Barroso, 2007) بررسی و تحلیل شدند. یافته‌ها نشان می‌دهند که خلق ارزش مشترک را می‌توان در چهار سطح مشتری‌محور، سازمانی، اکوسیستمی و اقتصادی-توسعه‌ای تحلیل کرد. مؤلفه‌های مهم شامل تجربه مشتری، اعتمادسازی برند، مدیریت ذی‌نفعان، نوآوری دیجیتال و پایداری اقتصادی‌اند. این چارچوب با تلفیق ابعاد فیزیکی و دیجیتال، راهکارهای عملی برای بهبود تعامل شرکت-مشتری و طراحی مدل‌های کسب و کار مشارکتی ارائه می‌دهد.

کلیدواژه‌ها: خلق ارزش مشترک، منطق خدمت‌محور، اکوسیستم‌های کسب و کار، حکمرانی پایدار.

* نویسنده مسئول

یزدانی، ناصر، عسگری، مرجان و زعیمی، مریم. (۱۴۰۵). ارائه چارچوب یکپارچه خلق ارزش مشترک: از تجربه مشتری تا حکمرانی پایدار در اکوسیستم‌های ترکیبی،

تحقیقات بازاریابی نوین، ۱۶ (۳)، ۱۱۵-۱۵۰.



۱. مقدمه

در دنیای کسب و کار امروز که با تحولات دیجیتال و افزایش انتظارات ذی‌نفعان همراه است، سازمان‌ها با چالش اساسی خلق ارزش پایدار مواجه‌اند. در این میان، بازاریابی به‌عنوان فلسفه‌ای راهبردی و مجموعه‌ای از فرایندها، نقش محوری در ایجاد، ارتباط و ارائه ارزش به مشتریان و سایر ذی‌نفعان ایفا می‌کند و موفقیت سازمانی را در گرو شناخت عمیق نیازها و هم‌آفرینی ارزش می‌داند (Paredes et al., 2025).

از مفاهیم کلیدی که در تلاقی راهبرد کسب و کار و مسئولیت اجتماعی ظهور یافته «خلق ارزش مشترک» است. این مفهوم بر ایجاد ارزش اقتصادی هم‌زمان با ارزش اجتماعی از طریق حل چالش‌های جامعه تأکید دارد (Porter & Kramer, 2011)؛ با این حال، پیچیدگی فزاینده اکوسیستم‌های مدرن کسب و کار، اجرای موفق این مفهوم را با دشواری‌های عملیاتی مواجه ساخته است.

مسئله اصلی این است که با وجود توجه نظری به خلق ارزش مشترک، بسیاری از سازمان‌ها در عملیاتی‌سازی آن ناکام می‌مانند. مطالعات نشان می‌دهد حدود ۷۳ درصد از سازمان‌ها در اجرای مدل‌های خلق ارزش مشترک با شکست مواجه می‌شوند که اغلب ناشی از ناتوانی در یکپارچه‌سازی مؤلفه‌های کلیدی است. از سوی دیگر، خلأ درک ارزش میان سازمان و مشتریان نیز وجود دارد، به‌طوری که فقط درصد کمی از مشتریان، ارتباط معناداری بین ارزش دریافتی و ارزش ایجادشده توسط سازمان‌ها را درک می‌کنند.

پژوهش پیش‌رو از آن جهت اهمیت دارد که با ارائه چارچوبی عملیاتی، قصد دارد به سازمان‌ها در غلبه بر موانع اجرای خلق ارزش مشترک کمک کند. چنین چارچوبی می‌تواند زمینه‌ساز همسویی بهتر منافع

اقتصادی و اجتماعی، افزایش رضایت ذی‌نفعان و تحقق پایداری در اکوسیستم‌های کسب و کار شود. پژوهش‌های پیشین در حوزه خلق ارزش مشترک، بیشتر بر ابعاد راهبردی و الزامات اولیه آن متمرکز بوده‌اند (Guo et al., 2024).

پژوهش‌های دیگری نیز در حوزه منطق خدمت‌محور، بر فرایند هم‌آفرینی ارزش در تعامل با مشتری تأکید کرده‌اند (Ajmal et al., 2024). همچنین، مطالعات مربوط به اکوسیستم‌های کسب و کار به تحلیل تعاملات پیچیده بین کنشگران مختلف در بستر آنلاین و آفلاین پرداخته‌اند (Felch & Sucky, 2023). با وجود این، در مبانی نظری موجود خلأهایی نیز دارد.

خلأ پژوهشی موجود در این است که مدلی برای پوشش بهینه سطوح مختلف خلق ارزش، از فرد تا اکوسیستم، توسعه نیافته است. همچنین، چارچوب عملیاتی روشنی برای تلفیق مؤثر فناوری‌های دیجیتال در فرایندهای ارزش آفرینی وجود ندارد. افزون‌بر این، مطالعات اندکی به بررسی هم‌زمان و تعاملی ابعاد روان‌شناختی (مانند درک مشتری)، اجتماعی (مانند حکمرانی مشارکتی) و فناورانه در فرایند خلق ارزش مشترک پرداخته‌اند (Taghiganji et al., 2023)؛ بنابراین، این پژوهش درصدد است تا با ارائه چارچوبی مناسب، به خلأهای ذکرشده پاسخ دهد. بر این اساس، پژوهش حاضر تلاش می‌کند به پرسش‌های پیش‌روی پژوهشگران پاسخ دهد:

- چگونه می‌توان بین تجربه مشتری و حکمرانی پایدار در اکوسیستم‌های پیچیده ارتباط برقرار کرد؟
- چه سازوکارهایی می‌توانند یکپارچگی بین سطوح فیزیکی و دیجیتال ارزش آفرینی را تضمین کنند؟
- چگونه می‌توان مؤلفه‌های روان‌شناختی و اجتماعی را در مدل‌های خلق ارزش مشترک ادغام کرد؟

۲. پیشینه نظری پژوهش

۱-۲ نظریه خلق ارزش مشترک (هم‌آفرینی ارزش)

خلق ارزش مشترک فرایندی است که در آن، سازمان به‌عنوان «یکپارچه‌کننده منابع» عمل می‌کند که منابع و دانش خود را با منابع و دانش شرکای دیگر ترکیب و شبکه‌های منابعی ایجاد می‌کند (Vargo et al., 2023). به‌این ترتیب، خلق ارزش مشترک بر کنشگران مختلف تأثیر می‌گذارد تا به‌عنوان راهبرد مدیریتی هدفمند و فراگیر با یکدیگر همکاری و نتایج ارزشمند متقابل تولید کنند (Black & Veloutsou, 2017). با تعریف و حل مشکلات به‌صورت جمعی، فرایند خلق ارزش مشترک فرض می‌کند که همه مشارکت‌کنندگان مایل و آماده‌اند تا تخصص‌ها، مهارت‌ها و دانش مکمل را برای ایجاد موقعیت‌های برد-برد برای هریک از بخش‌های درگیر به اشتراک بگذارند. در این حالت، مشتریان به‌عنوان منابع حیاتی در فرایند خلق ارزش در نظر گرفته می‌شوند (Cossío-Silva et al., 2016)؛

شرکت‌ها دیگر خالق انحصاری ارزش مشتری محسوب نمی‌شوند؛ اما با پذیرش این نقش جدید (به‌عنوان هم‌آفرین یا تسهیل‌گر)، امکان دسترسی به منابع بیرونی، دانش توزیع شده و مشارکت مشتریان فراهم می‌شود که در نهایت به ارزش نهایی بزرگ‌تر و مبتنی‌بر ویژگی‌های هر مشتری می‌انجامد؛ چراکه ارزش یک‌سویه سنتی، با ارزش شبکه‌ای چندوجهی جایگزین می‌شود. در واقع، برخی از پژوهشگران ادعا می‌کنند که هم‌آفرینی مؤثرترین راه برای ایجاد راهکارهای بهینه برای مشتریان است (Petri & Jacob, 2016). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که خلق ارزش مشترک مزایایی برای هر دو ارائه‌دهندگان و مشتریان دارد. مشارکت فعال مشتریان در فرایند هم‌آفرینی ارزش، نه تنها میزان رضایتمندی آنان را در مقایسه با مشتریان غیرفعال افزایش می‌دهد (Navarro et al.,

2016)، بلکه زمینه ساز تقویت روحیه نوآوری، اشتیاق سازمانی و تمایل بیشتر آنان به ریسک‌پذیری می‌شود. ارزش درک‌شده ناشی از هم‌آفرینی منجر به افزایش تعهد مشتری (Zhang et al., 2017) و وابستگی روانی می‌شود و تمایل مشتری را برای انجام تلاش‌های داوطلبانه اضافی در مشارکت افزایش می‌دهد.

از برجسته‌ترین دیدگاه‌های خلق ارزش مشترک، منطق غالب خدمت است (Vargo & Lusch, 2016). این دیدگاه، مفهوم تولید مشترک ارزش را کم‌اهمیت و به‌جای آن بر ضرورت خلق مشترک ارزش تأکید می‌کند. در این دیدگاه، واحد اساسی، مبادله خدمت است نه محصول؛ به‌طوری که ارائه‌دهندگان با مبادله خدمات در طول تعاملات با مشتریان ارزش خلق می‌کنند. براین اساس، مشتریان به‌عنوان خالقان فعال ارزش، در مقابل پاسخ‌دهندگان یا دریافت‌کنندگان منفعل ارزش در نظر گرفته می‌شوند (Chakera et al., 2018). در این نقش، مشتریان ممکن است انجام فعالیت‌ها و مسئولیت‌هایی را بر عهده گیرند که به‌طور سنتی در حیطه وظایف سازمان قرار داشته‌اند، از جمله خودخدمتی و ارائه ایده‌هایی برای بهبود خدمات. در این حالت، آن‌ها همیشه در خلق مشترک ارزش، مشارکت دارند و نقش تعیین‌کننده‌ای در تعریف و تبیین منافع حاصل از هریک از راهکارهای محصول‌محور یا خدماتی دارند (Vargo et al., 2023). در طول این فرایند، شرکت‌ها مسئول تسهیل فرایند هم‌آفرینی ارزش‌اند و ارزش را به‌تنهایی ایجاد یا عرضه نمی‌کنند. به بیان ساده، دیدگاه منطق غالب خدمت بر این نکته تأکید دارد که ارائه‌دهندگان و مشتریان همواره در تعامل با یکدیگر به خلق ارزش می‌پردازند و برای این منظور، مجموعه‌ای از منابع متقابل در دسترس را به کار می‌گیرند (Grönroos & Voima, 2013).

پیشینه تجربی پژوهش

جدول ۱: پیشینه پژوهش

Table 1: Research Background

نویسندگان	عنوان	یافته پژوهش
(قدس و همکاران، ۱۴۰۲)	مدل فرایندی نهاد میانجی نوآوری در خلق ارزش‌های مشترک بین نهادی	با استفاده از رویکرد نظریه داده‌بنیاد، به ارائه مدل فرایندی «نهاد واسطه نوآوری در ایجاد ارزش‌های مشترک میان‌نهادی» پرداخته‌اند. یافته‌های این پژوهش که در اکوسیستم‌های تخصصی انجام شده، نشان‌دهنده نقش کلیدی «شبکه‌سازی تعاملی نهادی» و «برنامه‌های همکاری مشترک» به عنوان سازوکارهایی برای خلق ارزش مشترک است که با سطوح اکوسیستمی و سازمانی چارچوب پژوهش حاضر همخوانی دارد
(شرایعی و همکاران، ۱۳۹۸)	طراحی مدل توسعه پایدار شرکتی: تبیین نقش مسئولیت اجتماعی شرکتی، حاکمیت شرکتی، و خلق ارزش مشترک	به کاوش ابعاد نهاد واسطه خلق ارزش پرداخته‌اند. نتایج این مطالعه کیفی نیز به شناسایی مقوله‌هایی چون «شبکه مبادلات خلاق» به عنوان شرایط علی و «برنامه‌های همکاری مشترک» به عنوان راهبرد کنش منجر شده است. این یافته‌ها مؤید آن است که خلق ارزش مشترک نیازمند بسترهای تعاملی و همکاری‌های ساختاریافته میان کنشگران اکوسیستم است
(Brown et al., 2024)	پایداری از درون آغاز می‌شود: تحلیل انتقادی بازاریابی داخلی در پشتیبانی از خلق ارزش پایدار مشترک در سازمان‌های B2B	این پژوهش نشان می‌دهد که منطق خدمت‌محور باید از رویکرد تأمین‌کننده‌محور به سمت رویکرد مشتری‌محور و مشارکتی تغییر و نقش بازاریابی داخلی در تسهیل این انتقال را تحلیل کند
(Song et al., 2023)	دوستانه و شایسته بودن: رفتار پیشگیرانه ربات‌های خدماتی، خلق ارزش مشترک مشتری را تسهیل می‌کند	این پژوهش تأکید دارد که ارزش در استفاده از طریق ادغام منابع عملیاتی و غیرعملیاتی بین ارائه‌دهنده و مشتری محقق می‌شود و ربات‌های خدماتی می‌توانند این فرایند را تسهیل کنند
(Vargo et al., 2023)	ظهور در بازاریابی: چارچوب نهادی و اکوسیستمی	این پژوهش بر این نکته تأکید می‌کند که مشتریان به عنوان شرکای فعال در فرایند خلق ارزش شناخته می‌شوند و خلق ارزش فرایندی مشارکتی و چندذی‌نفعی است
(Casidy & Yan, 2022)	اثرات موقعیت‌دهی پایدار تأمین‌کننده در عملکرد خریدار: نقش اعتماد B2B نیز صادق است	پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت روابط و اعتماد بین ذی‌نفعان برای خلق ارزش مشترک ضروری است و این موضوع در بستر B2B نیز صادق است
(Barile et al., 2020)	فناوری، خلق ارزش مشترک و نوآوری در اکوسیستم‌های خدماتی: به سوی نوآوری پایدار مشترک	این پژوهش بیان می‌کند که خلق ارزش مشترک می‌تواند ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی را پشتیبانی کرده و به خلق ارزش پایدار منجر شود
(González-Mansilla et al., 2019)	تأثیر خلق ارزش مشترک بر ارزش ویژه برند هتل و رضایت مشتری	پژوهش نشان می‌دهد که خلق ارزش مشترک موفق می‌تواند تجربه، رضایت و وفاداری مشتریان را افزایش دهد و به ارزش برند سازمان کمک کند
(Ranjan & Read, 2016)	خلق ارزش مشترک: مفهوم و سنجش	این پژوهش دو شکل متمایز خلق ارزش مشترک را معرفی می‌کند: تولید مشترک و ارزش در استفاده، و بر تفاوت مفهومی و عملیاتی آن‌ها تأکید می‌کند

(منبع: یافته‌های پژوهش)

نظریه اکوسیستم‌های کسب و کار و خلق ارزش مشترک

نظریه اکوسیستم‌های کسب و کار که ادنر (Adner, 2017) آن را توسعه داد، چارچوبی برای درک نحوه همکاری و رقابت سازمان‌ها در شبکه‌های پیچیده از ذی‌نفعان (شامل مشتریان، تأمین‌کنندگان، رقبا و نهادهای حاکمیتی) ارائه می‌دهد. این نظریه بر این اصل استوار است که موفقیت یک شرکت علاوه بر عملکرد داخلی آن به هماهنگی و همکاری با سایر کنشگران در اکوسیستم نیز وابسته است.

مفاهیم بنیادین نظریه ادنر

۱. هم‌تکاملی (Co-innovation)

○ موفقیت یک نوآوری مستلزم این است که سایر کنشگران اکوسیستم نیز نوآوری‌های مکمل را ارائه دهند.

○ مثال: تولید خودروهای الکتریکی نیازمند توسعه باتری‌ها، ایستگاه‌های شارژ و قوانین دولتی است.

۲. وابستگی متقابل (Interdependence)

○ شرکت‌ها باید وابستگی‌های بین ذی‌نفعان را شناسایی و مدیریت کنند تا از شکست در زنجیره ارزش جلوگیری شود.

۳. هماهنگی اکوسیستم (Ecosystem Alignment)

○ همسویی اهداف و انگیزه‌های ذی‌نفعان برای دستیابی به ارزش مشترک ضروری است.

۴. مخاطره‌های اکوسیستم (Ecosystem Risk)

○ ادنر سه نوع ریسک را معرفی می‌کند:

▪ **ریسک اجرا** (موفق نشدن در اجرای داخلی پروژه)

▪ **ریسک هم‌تکاملی** (ناآمادگی شرکای

اکوسیستم)

▪ **ریسک پذیرش** (استقبال نکردن مشتریان از نوآوری نهایی)

۵. افق اکوسیستم (Ecosystem Horizon)

○ مدلی عملیاتی برای تحلیل اکوسیستم که از مسیر ترسیم نقشه ذی‌نفعان، کشف زنجیره وابستگی‌ها و اولویت‌بندی کانون‌های همکاری محور، به شناسایی راهکارهای بهبود می‌انجامد.

در خلق ارزش پایدار مشترک، مزایا نه تنها به کنشگران اصلی فرایند، بلکه به ذی‌نفعانی خارج از اکوسیستم، مانند جوامع محلی و کل‌بدنه جامعه نیز تسری می‌یابد؛ بنابراین، در سایه همکاری کنشگران، به بهبود پایداری اکوسیستم می‌انجامد؛ بااین‌حال، پژوهش‌ها درباره خلق ارزش پایدار مشترک در اکوسیستم‌ها هنوز در حال تکامل است و بیشتر بر مدل‌های کسب و کار تمرکز دارد (Lüdeke-Freund et al., 2020).

اغلب پژوهش‌های پیشین بر خلق ارزش یک‌سویه توسط شرکت برای مشتریان و شرکا در بستر B2B متمرکز بوده‌اند (Boruchowitch & Fritz, 2022). رویکرد راهبردی-شبکه‌ای نشان می‌دهد که ارزش پایدار، حاصل تعامل متقابل شرکت با شرکای تجاری و مشتریان است، نه تحمیل یک‌جانبه ازسوی بازیگری خاص. از این منظر، شرکت با پذیرش نقش هم‌آفرین (به جای خالق انحصاری)، بستری فراهم می‌کند که ارزش نهایی ادراک‌شده توسط مشتری، از مرزهای ارزش شرکتی صرف فراتر رفته و به سطحی بالاتر ارتقا می‌یابد (Font et al., 2021).

وارگو و همکاران در پژوهش خود نشان دادند که اکوسیستم‌های ترکیبی (دیجیتال-فیزیکی) امکان خلق ارزش یکپارچه را فراهم می‌کند (Vargo et al., 2023).

۲-۴ خلق ارزش مشترک از تجربه مشتری تا حکمرانی پایدار

خلق ارزش مشترک به عنوان پارادایمی نوین در مدیریت کسب و کار، از سطح خُرد (تجربه مشتری) تا سطح کلان (حکمرانی پایدار) را در بر می گیرد. این مفهوم براساس پژوهش پورتر و کرامر (Porter & Kramer, 2011)، به دنبال ایجاد هم زمان ارزش اقتصادی و اجتماعی از طریق بازتعریف مدل های کسب و کار است. مطالعات اخیر نیز نشان می دهد که این فرایند نیازمند یکپارچه سازی سه سطح کلیدی است:

سطح خُرد: تجربه مشتری و خلق ارزش مشترک

جربه مشتری به عنوان نقطه آغاز خلق ارزش مشترک، به تمامی تعاملات و ادراکات مشتری از یک برند اشاره دارد. لیوندال و هینونن (Liewendahl & Heinonen, 2020) در پژوهشی نشان دادند که تجارب مثبت مشتری می تواند تا ۳۵ درصد بر تمایل به مشارکت در خلق ارزش تأثیر بگذارد. همچنین، پژوهش لمون و فرهوف (Lemon & Verhoef, 2016) نشان می دهد که در محیط های ترکیبی دیجیتال-فیزیکی، تجربه مشتری فرایندی پویا و چندمرحله ای است:

۱. **مرحله پیش از خرید:** مشتریان از طریق کانال های مختلف (وبسایت ها، شبکه های اجتماعی، فروشگاه ها) به جستجوی اطلاعات می پردازند. پژوهش ها نشان می دهد که یکپارچگی اطلاعات در این مرحله ۴۰ درصد بر تصمیم خرید تأثیر دارد.

۲. **مرحله خرید:** تعامل یکپارچه بین کانال های دیجیتال و فیزیکی در این مرحله حیاتی است. پژوهش ها نشان می دهد که تجربیات مثبت در این مرحله می تواند درصد تبدیل را افزایش دهد.

۳. **مرحله مصرف:** کیفیت تجربه استفاده از

محصول/خدمت در این مرحله تعیین می شود. پژوهش ها نشان می دهد تجارب مثبت در این مرحله منجر به افزایش در وفاداری مشتری می شود.

۴. **مرحله پس از مصرف:** تعاملات پس از خرید (پشتیبانی، جامعه های مشتریان) نقش بسزایی در خلق ارزش مشترک دارد. این تعاملات می تواند بر قصد خرید مجدد تأثیر بگذارد.

هومبورگ (Homburg, 2017) در پژوهش خود، اثبات کرده که بهبود تجربه مشتری در این مراحل می تواند بر تمایل به مشارکت در خلق ارزش تأثیر بگذارد. این تأثیر از طریق سازوکارهای زیر عمل می کند:

- افزایش اعتماد
- ایجاد دلبستگی عاطفی
- تقویت خودکارآمدی مشتری

وارگو و لاش (Vargo & Lush, 2016) در موضوع توسعه منطق غالب خدمات تأکید می کنند که مشتریان، دیگر مصرف کننده منفعل نیستند؛ بلکه شرکای فعال در فرایند خلق ارزش محسوب می شوند. پژوهش شمیم و همکاران (Shamim et al., 2016) نشان می دهد که تجارب مشتری در اکوسیستم های دیجیتال می تواند تا ۴۰ درصد بر تمایل به مشارکت در خلق ارزش تأثیر بگذارد. همچنین، پژوهش ژو و چن (Zhou & Chen, 2023)، در صنعت گردشگری مؤید این است که تعاملات چندحسی مشتریان در آزمایشگاه های زنده (Living Labs) منجر به خلق ارزش های نوآورانه می شود.

سطح میانی: پل زنی بین فرد و سازمان

سازمان ها برای تبدیل تجارب فردی مشتریان به ارزش سازمانی نیازمند ایجاد سازوکارهای مؤثرند. پراها لاد و راماسوامی (Prahalad & Ramaswamy, 2004) در

پژوهشی با ارائه چارچوبی، چهار عنصر کلیدی را در این زمینه معرفی می‌کند:

۱. گفت‌وگو (Dialogue): ایجاد کانال‌های دوسویه ارتباطی با مشتریان که منجر به درک عمیق‌تر نیازها می‌شود. سازمان‌های پیشرو از ابزارهایی مانند نظرسنجی‌های تعاملی و جوامع آنلاین استفاده می‌کنند.
۲. دسترسی (Access): تسهیل دسترسی مشتریان به اطلاعات و منابع مورد نیاز. پژوهش‌ها نشان می‌دهد بهبود دسترسی می‌تواند رضایت مشتری را افزایش دهد.
۳. ارزیابی مخاطره (Risk Assessment): کمک به مشتریان برای درک بهتر ریسک‌های مرتبط با تصمیمات خرید. این مسئله به افزایش اعتماد مشتری می‌انجامد.
۴. شفافیت (Transparency): شفاف‌سازی اطلاعات محصولات و خدمات، تأثیری مستقیم بر کیفیت تصمیم‌گیری مشتری دارد. در همین راستا، سازمان‌های پیشرو با به کارگیری این چارچوب در طراحی پلتفرم‌های تعاملی، نظام‌های بازخورد آنی (Real-time) و مدل‌های پیش‌بینی‌کننده تجربه، به افزایش کارایی فرایندهای خلق ارزش مشترک می‌انجامد.

گرونروس (Gronroos, 2012) مدل «خلق ارزش مشترک» را به عنوان چارچوبی برای یکپارچه‌سازی بازاریابی و عملیات سازمانی معرفی می‌کند. پژوهش پاتاک و همکاران (Pathak et al., 2022) در محیط‌های B2B نشان می‌دهد که سازمان‌های پیشرو از چارچوب‌های حکمرانی مشارکتی برای هماهنگی بین واحدهای مختلف استفاده می‌کنند. افزون بر این، مریلز و همکاران (Merrilees et al., 2021) در پژوهش خود، بر نقش کارکنان به عنوان «سفیران ارزش» در تعامل با مشتریان تأکید دارند.

سطح کلان: حکمرانی پایدار در اکوسیستم‌های ترکیبی

حکمرانی پایدار به سیاست‌ها و ساختارهای تصمیم‌گیری اشاره دارد که پایداری بلندمدت را تضمین می‌کند. هارت و میلستین (Hart & Milstein, 2003) چارچوبی برای حکمرانی پایدار ارائه داده‌اند که بر نوآوری در محصولات، فناوری‌های پاک و مدل‌های کسب‌وکار فراگیر تأکید دارد. تحلیل‌ها نشان می‌دهد که حکمرانی مؤثر در اکوسیستم‌های دیجیتال-فیزیکی نیازمند:

۱. معماری مشارکتی: نوعی طراحی ساختاری که امکان مشارکت تمام ذی‌نفعان (مشتریان، تأمین‌کنندگان، تنظیم‌گران) را فراهم می‌کند. این معماری باید انعطاف‌پذیر باشد تا بتواند با تغییرات محیطی سازگار شود.
۲. سازوکارهای هماهنگی: توسعه سیستم‌هایی برای هماهنگی فعالیت‌های مختلف در اکوسیستم. این سازوکارها می‌توانند رسمی (قراردادها) یا غیررسمی (هنجارهای اجتماعی) باشند.
۳. استانداردهای داده یکپارچه: ایجاد چارچوب‌های مشترک برای جمع‌آوری، ذخیره و تحلیل داده‌ها، یعنی استانداردهایی که امکان اشتراک‌گذاری اطلاعات بین بخش‌های مختلف را فراهم می‌کند.

چارچوب‌های ارزش‌گذاری مشترک: توسعه معیارهای مشترک برای اندازه‌گیری ارزش ایجادشده در اکوسیستم. این چارچوب‌ها باید دربرگیرنده هر دو جنبه ارزش‌های اقتصادی و اجتماعی باشند. طراحی مناسب این عناصر می‌تواند بر پایداری بلندمدت اکوسیستم تأثیر بگذارد. در نظریه خط سه گانه پایدار

(Triple Bottom Line) نشان داده شده است که پایداری واقعی نیازمند تعادل هم زمان در ابعاد اقتصادی، اجتماعی و محیط زیستی است. هارت و میلستین (Hart & Milstein, 2003) در پژوهش خود، چارچوبی برای «خلق ارزش پایدار» ارائه می دهد که بر نوآوری در فناوری های پاک و مدل های کسب و کار فراگیر تأکید دارد. همچنین، پژوهش های اخیر وارگو و همکاران (Vargo et al., 2023) بر اهمیت نهادها و اکوسیستم ها در شکل گیری ارزش پایدار تأکید می کنند.

۳. روش شناسی

روش تحقیق فراترکیب (Meta-Synthesi) به عنوان روشی کیفی، امکان تحلیل، تفسیر و تلفیق پژوهش های پیشین را فراهم می آورد و با کشف الگوها و مفاهیم عمیق تر، به تولید دانش نظری جدید منجر می شود. این پژوهش با بهره گیری از روش فراترکیب، درصدد است تا با مرور نظام مند مطالعات مرتبط با خلق ارزش مشترک، به درک یکپارچه ای از عوامل کلیدی، سازوکارها و پیامدهای این مفهوم دست یابد. یافته های این مطالعه می تواند راهنمایی برای پژوهشگران، سیاست گذاران و مدیران سازمان ها در جهت عملیاتی سازی مؤثر خلق ارزش مشترک باشد.

۳-۱ فراترکیب

از آنجا که مفهوم خلق ارزش مشترک مفهومی چندبعدی و گسترده است، روش فراترکیب برای دستیابی به تلفیقی جامع از مدل های ارائه شده در این حوزه، بر پایه تفسیر نظام مند آن ها، رویکردی کارآمد به شمار می رود؛ از این رو، هدف از این فرایند، پوشش دهی نقاط ضعف برخی مطالعات با نقاط قوت برخی دیگر و نیز جبران کاستی های احتمالی است.

۴. نتایج و یافته ها

در این مطالعه و به منظور تحقق هدف پژوهش، از روش فراترکیب هفت مرحله ای سندلوسکی و باروسو (Sandelowski & Barroso, 2007) استفاده شده است که مراحل آن در ادامه آمده است:

گام اول: تنظیم سؤال های پژوهش:

نخست پرسش های بنیادین طرح و براساس پاسخ گویی به آن ها، قلمرو پژوهش تبیین می شود. چنین مرزبندی هایی زمینه ساز رفع ابهام های احتمالی در مراحل پیش رو خواهد بود.

➤ سؤالات اصلی

۱. مؤلفه های کلیدی خلق ارزش مشترک بین شرکت و مشتری در مبانی نظری موجود کدام اند؟
۲. الگوها و چارچوب های نظری موجود در زمینه خلق ارزش مشترک چه ارتباطی با یکدیگر دارند و چگونه می توان آن ها را یکپارچه کرد؟
۳. چه عواملی (فردی، سازمانی، فناورانه و محیطی) بر فرایند خلق ارزش مشترک تأثیر می گذارند؟
۴. سازوکارهای تعاملی بین شرکت و مشتری برای خلق ارزش مشترک چگونه است؟

➤ سؤالات خرد (فرعی)

۵. نقش فناوری های دیجیتال (رسانه های اجتماعی، پلتفرم ها، هوش مصنوعی) در تسهیل خلق ارزش مشترک چگونه است؟
۶. نقش متغیرهای روان شناختی مشتری (اعتماد، تعهد، رضایت) در خلق ارزش مشترک چگونه است؟
۷. معیارهای سنجش موفقیت در خلق ارزش مشترک چه هستند؟

➤ سؤالات کاربردی

۸. چگونه می توان چارچوبی یکپارچه برای اجرای خلق ارزش مشترک در سازمان ها طراحی کرد؟

مربوط به بحث خلق ارزش مشترک مشخص شدند. همچنین، پایگاه اطلاعاتی ScienceDirect براساس کلیدواژه‌های مناسب، مانند خلق ارزش مشترک، منطق خدمت‌محور، اکوسیستم‌های کسب‌وکار و نیز حکمرانی پایدار بررسی شد.

۹. راهکارهای عملی برای بهبود تعامل شرکت - مشتری و افزایش ارزش مشترک چیست؟

گام دوم: جستجوی نظام‌مند متون:

در این مرحله، ضمن تمرکز بر جستجوی نظام‌مند مقالات منتشرشده در نشریات معتبر علمی، پژوهش‌های

جدول ۲: معیارهای ورود و خروجی

Table 2: Inclusion and exclusion criteria

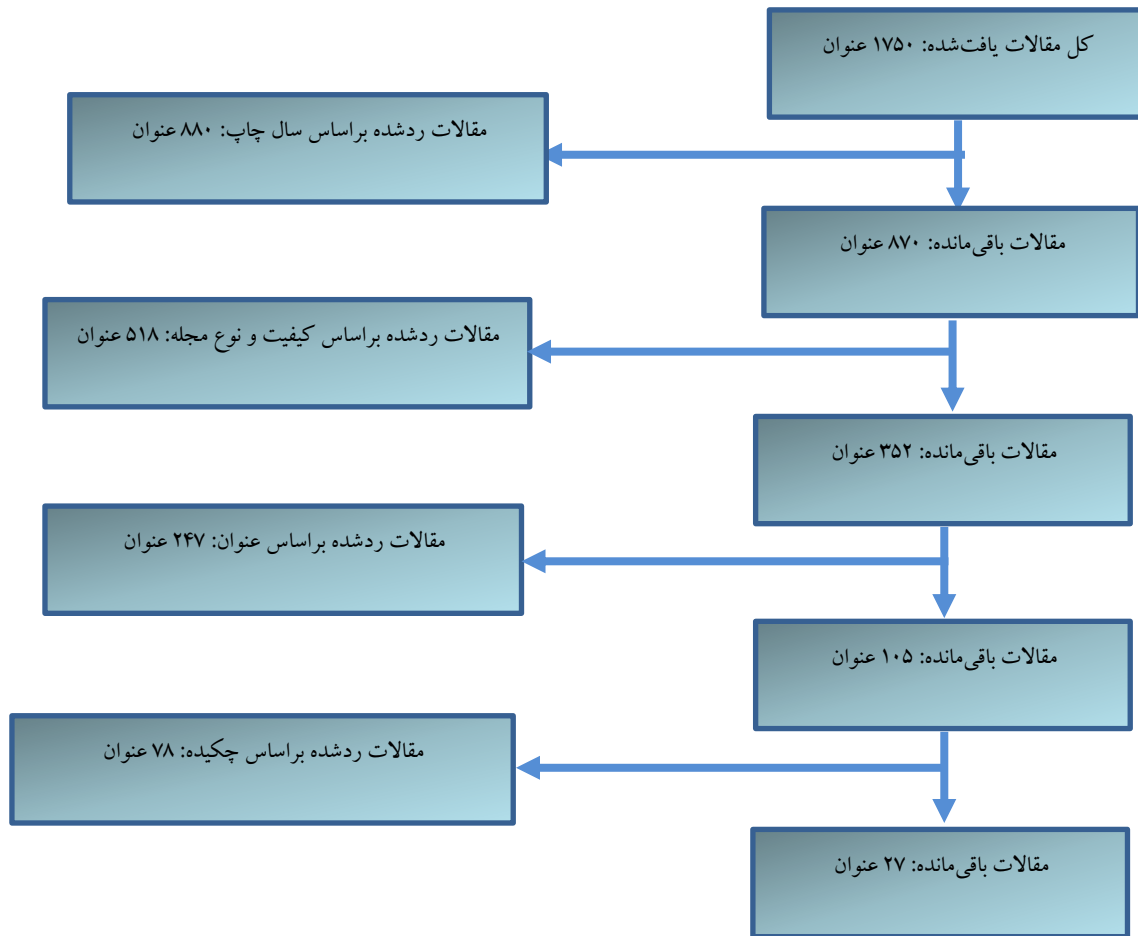
معیارهای خروج	معیارهای ورود	بُعد
مطالعاتی که به خلق ارزش یک‌طرفه (فقط ازسوی شرکت یا مشتری) می‌پردازند و بر تعامل دوسویه تمرکز ندارند	مطالعاتی که به بررسی «خلق ارزش مشترک» بین شرکت و مشتری می‌پردازند: - ارزش مشترک (Shared Value) - خلق ارزش مشترک (Value Co-Creation) - روابط شرکت-مشتری (B2B یا B2C) - راهبردهای بازاریابی مشارکتی	موضوع پژوهش
مطالعات به زبان‌هایی غیر از فارسی و انگلیسی (در صورتی که ترجمه معتبر وجود نداشته باشد)	مطالعات به زبان‌های فارسی یا انگلیسی (در صورت نیاز به دیگر زبان‌ها، باید محدودیت‌ها ذکر شوند)	زبان پژوهش
مطالعاتی که خارج از بازه زمانی تعیین شده هستند (مگر اینکه جزو منابع پایه و کلیدی باشند)	مطالعات منتشرشده در ۱۰ سال اخیر (مثلاً از ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵) تا از به‌روز بودن مبانی نظری اطمینان حاصل شود	بازه زمانی
پژوهش‌های بدون روش‌شناسی روشن یا با نمونه‌گیری نامناسب مطالعاتی که اعتبارسنجی نشده‌اند (مثلاً بدون peer-review)	پژوهش کیفی، کمی یا ترکیبی که به تحلیل تعاملات شرکت و مشتری می‌پردازند پژوهش‌های کتابخانه‌ای، میدانی یا مروری نظام‌مند مرتبط با موضوع مانند پایان‌نامه‌ها و گزارش‌های علمی معتبر (در صورت دسترسی)	نوع مطالعات
پژوهش‌هایی که فقط به ارزش آفرینی داخلی شرکت پرداخته و نقش مشتری را نادیده گرفته‌اند	مطالعاتی که در صنایع مختلف (خدماتی، تولیدی، دیجیتال و غیره) انجام شده‌اند، به شرط مرتبط بودن با خلق ارزش مشترک	حوزه صنعت
	مطالعاتی که متن کامل آن‌ها در دسترس باشد (چکیده‌های بدون دسترسی به متن کامل حذف شوند)	دسترسی به داده‌ها

(منبع: یافته‌های پژوهش)

ارزیابی دقیق چکیده و محتوای متن پژوهش‌ها، مستندات واجد شرایط و مرتبط با موضوع پژوهش انتخاب شدند.

گام سوم: انتخاب پژوهش‌های مناسب:

در این گام، نخست با غربالگری اولیه براساس عنوان، پژوهش‌های غیرمرتبط کنار گذاشته شد. سپس، با



شکل ۱: شیوه انتخاب پژوهش‌های مناسب برای تحلیل (منبع: یافته‌های پژوهش)

Figure 1: Method of selecting suitable articles for analysis

ارزش مشترک به صورت جداگانه استخراج شد.

گام چهارم: استخراج اطلاعات متون:

در این مرحله پس از بررسی پژوهش‌های برگزیده، اطلاعات مهم و مفاهیم کلیدی آن‌ها درباره مورد خلق

جدول ۳: اطلاعات مهم و مفاهیم کلیدی

Table3: Important information and key concepts

کلیدواژه	نویسنده	سال	عنوان فارسی	عنوان انگلیسی
نابرابری قدرت، پویایی قدرت، خلق ارزش مشترک روابط خریدار و تأمین‌کننده، پویایی روابط، روابط تجاری، قابلیت‌های پویا، ارزش مشتری، توسعه محصول، تقسیم هزینه‌ها و منافع	داریوز سیمیناکو، هانو ماکونن، پیوتر کویاتک س، هیکو کارجالوئوتو	2025	توانمندسازی خلق ارزش مشترک: توسعه محصول و فناوری در روابط نامتقارن قدرت خریدار و تأمین‌کننده از دیدگاه تأمین‌کننده ضعیف‌تر	Empowering value co-creation: Product and technology development in power asymmetric buyer-supplier relationships from the perspective of a weaker supplier

عنوان انگلیسی	عنوان فارسی	سال	نویسنده	کلیدواژه
The co-existence of brand value co-creation and co-destruction across the customer journey in a complex higher education brand	وجود هم‌زمان ارزش نام تجاری، ایجاد ارزش و تخریب مشترک در طول سفر مشتری در یک برند آموزش عالی پیچیده	2025	کیمر لاسلی هارد کاسل، پراباش ادریسینها، پل کوک، متیو ساترلند	برندهای خدمات پیچیده، خلق ارزش مشترک (VCC)، تخریب ارزش مشترک (VCD)، ارزش در استفاده ذی‌نفعان، سفر تجربی مشتری، ذی‌نفعان متعدد، منافع رقابتی، برهم زدن تعادل در منابع، افشای همزیستی خلق ارزش مشترک و تخریب آن، تنظیم خدمات پیچیده، ذی‌نفعان اصلی کانونی، پویایی ارزش برند، نقاط تماس کلیدی (پیش‌خرید، خرید اولیه و مصرف ثابت)، تعاملات ذی‌نفعان، منابع و نتایج ارزش، محیط‌های خدماتی متنوع
Value co-creation in tourism live shopping	ایجاد ارزش مشترک در خرید زنده گردشگری	2025	ژانگ، نینا کاترین پرنسن	خرید زنده، خلق ارزش مشترک، اعتبار منبع، پلتفرم‌های تجارت الکترونیک، سازوکار ارزش‌افزایی، افزایش تجارب خرید مشتری، استفاده از تعامل، پتانسیل در خرید، صفات و اعمال، استفاده از اعتبار منبع، نظریه‌های حضور اجتماعی، شایسته اعتماد بودن، تخصص، جذابیت، ارزش درک‌شده مشتری، سطح حضور اجتماعی، ویژگی‌های اعتبار بخش‌کننده
Citizen Science: Exploring the underlying dimensions of citizen engagement and value co-creation through the lens of marketing	علوم شهروندی: بررسی ابعاد زیربنایی مشارکت شهروندان و ایجاد ارزش مشترک از طریق دریچه بازاریابی	2024	دایانا مارکز، خواکیم سیلوا، رائول ماچادو	دانش شهروندی، مشارکت شهروندی، خلق ارزش مشترک، منطق حاکم بر خدمات، پایش و حفظ تنوع زیستی، یکپارچه‌سازی منابع مشارکت شهروندان، اهداف حفاظتی، ذی‌نفعان، رضایت مشتری، یکپارچه‌سازی منابع، انگیزه‌های فایده‌گرایانه
Exploring the effects of value co-creation strategies in event services on attendee citizenship behaviors: The roles of customer empowerment and psychological ownership	بررسی اثرات راهبردهای خلق ارزش مشترک در خدمات رویداد بر رفتارهای شهروندی: نقش‌های توانمندسازی مشتری و مالکیت روان‌شناختی	2024	ژانگ، سینگ، جین، شانو	خلق ارزش مشترک، مالکیت روانی، رفتار شهروندی، خدمات رویداد، افزایش کیفیت خدمات، رضایت مشتری، توانمندسازی مشتری، طراحی محصول و خدمات، رفتار شهروندی شرکت‌کنندگان، مالکیت روانی، نقش‌های ارزش‌آفرین
How online reviews of sports tourism affect tourists' value co-creation behavior	چگونه بررسی آنلاین گردشگری ورزشی بر رفتار خلق ارزش گردشگران تأثیر می‌گذارد	2024	لیو و منگ	گردشگری ورزشی، بررسی‌های آنلاین، خلق ارزش مشترک، جریان تجربه، ارزش درک‌شده، هویت مقصد، بررسی‌های آنلاین، شناخت، عاطفه، همبستگی، گرایش رفتاری
Impact of firm/customer innovativeness and identification on customer value co-creation, happiness and satisfaction	تأثیر نوآوری و شناسایی شرکت/مشتری بر ایجاد ارزش مشترک، شادی و رضایت مشتری	2024	زهره قالی، رئوف احمد، رباب علی ابومالله، زاهد قادری، محمد زاهد نواز، امیر	خلق ارزش مشترک، نوآوری شرکت، نوآوری مشتری، شناسایی برند مشتری، خدمات مسلط منطق، برندهای لوکس، رضایت مصرف‌کننده، تعامل با مشتری، خوشحالی مشتری، توسعه انجمن، نوآوری مشتری، عملکرد برند، تجربه برند، تابعیت مصرف‌کننده، ارزش

عنوان انگلیسی	عنوان فارسی	سال	نویسنده	کلیدواژه
			زیب عباسی، ذوحه جزیره‌ای	درک شده، نتایج رضایت مبتنی بر مصرف کننده، قصد وفاداری رفتاری
Investigating antecedents of brand value co-creation behaviors in social media-based brand communities	بررسی سوابق رفتارهای خلق ارزش مشترک برنند در جوامع برنند مبتنی بر رسانه‌های اجتماعی	2024	کای یو وانگ، ون های چه، آندریوان هونورا، یو پینگ وو	نظریه استفاده‌ها و رضایت‌ها، خلق مشترک ارزش نام تجاری، جامعه برنند مبتنی بر رسانه‌های اجتماعی، وبسایت‌های شبکه‌های اجتماعی، شناسایی و تداعی برنند، رفتار خرید، دلبستگی درمان شده، رابطه اجتماعی، ایجاد و حفظ بلندمدت مشتری، جوامع برنند آنلاین، ارتباط با برندها، مشتری-نام تجاری، مدیران روابط، زنجیره خدمات-ارزش، رفتار اشتراک دانش، اهداف به اشتراک گذاری اطلاعات، ایجاد روابط، جستجوی اطلاعات، دریافت سرگرمی، دوست داشتنی بودن برنند، انگیزه‌ها، یکپارچگی شخصی، یکپارچگی اجتماعی، وفاداری شناختی، وفاداری عاطفی، رفتار مشارکت داوطلبانه، رضایت‌های محتوا، پیوست‌های مبتنی بر هویت، پیوندهای مشترک
Live streaming E-commerce platform characteristics: Influencing consumer value co-creation and co-destruction behavior	ویژگی‌های پلتفرم تجارت الکترونیک پخش زنده: تأثیرگذاری بر خلق ارزش مشترک مصرف کننده و رفتار تخریب مشترک	2024	لی وانگ، رو شویی ژانگ چنگ شین ژانگ	رفتار خلق ارزش مشترک، رفتار تخریبی ارزش، پخش زنده با کالاها، ارزش درک شده، مشوق‌های تبلیغاتی، تعاملات غیرشخصی، کیفیت اطلاعات پلتفرم، کیفیت عملکرد، کیفیت تعامل
Stimulating customer participation behavior and boosting value co-creation in hotels	تحریک رفتار مشارکت مشتری و تقویت خلق ارزش مشترک در هتل‌ها	2024	جینوس صدیقه، پاتریشیا پینتو، مانوئلا گوئریرو، آنا کلودیا کامپوس	درک هم‌آفرینی مشتری، رفتار مشارکت مشتری، خلق ارزش مشترک، تولید مشترک، ارزش مصرفی
Sustainability starts from within: A critical analysis of internal marketing in supporting sustainable value co-creation in B2B organizations	پایداری از درون شروع می‌شود: تحلیل انتقادی بازاریابی داخلی در حمایت از خلق ارزش مشترک پایدار در سازمان‌های B2B	2024	دیوید ام. براون، کریستوموس آپوستولیدیس، بیدیت لال دی، پالاوی سینگ، آلکسیس تراسو، لفتیس کرئوسوس، مجاهد محی‌الدین بابو	بازاریابی B2B، بازاریابی داخلی، تخریب ارزش مشترک، مشارکت خلاقانه، پایداری در سطوح مختلف، مدل سرویس گپ، مبانی نظری روبه‌رشد درباره بازاریابی داخلی، چشم‌انداز گسترده‌تر به ارتباطات داخلی، منابع عملیاتی، یکپارچه‌سازی منابع، هم‌تخریبی ارزش، مدیریت ذی‌نفعان، توانمندسازی کارکنان، کارمند پرورشی، شناسایی مشکل، حل مشکل، تصمیم‌گیری، مشارکت، تابعیت، خلق ارزش مشترک، وفاداری مشتری، نظریه منطق غالب خدمات، شرکت کنندگان فعال، ذی‌نفعان مشارکتی، دخالت مصرف کنندگان، فرایند تولید خدمات، تشخیص و رفع نیازهای مصرف کننده، افزایش عملکرد خدمات،

عنوان انگلیسی	عنوان فارسی	سال	نویسنده	کلیدواژه
				رقابت پذیری شرکت، رفتار مشارکتی مشتری، رفتار شهروندی مشتری، رفتار سازنده فعال، وفاداری مشتری
The impact of value co-creation behavior on customer loyalty in the service domain	تأثیر رفتار خلق ارزش مشتری بر وفاداری مشتری در حوزه خدمات	2024	هوآنگ سینه نگوین	مشارکت، تابعیت، خلق ارزش مشتری، وفاداری مشتری، نظریه منطق غالب خدمات، شرکت کنندگان فعال، ذی نفعان مشارکتی، دخالت مصرف کنندگان، فرایند تولید خدمات، تشخیص و رفع نیازهای مصرف کننده، افزایش عملکرد خدمات، رقابت پذیری شرکت، رفتار مشارکتی مشتری، رفتار شهروندی مشتری، رفتار سازنده فعال، وفاداری مشتری
Value co-creation in tourism living labs	خلق ارزش مشتری در آزمایشگاه‌های زنده گردشگری	2024	آسترید دیکینگر، یولیا کولومویتس	آزمایشگاه زنده، توسعه گردشگری، خلق ارزش مشتری، مشارکت ذی نفعان، اکوسیستم تأمین کنندگان، بازدید کنندگان، ساکنان، سازمان‌های بازاریابی مقصد و کارآفرینان، ایجاد تجربیات ارزشمند، مشارکت کنشگران مرتبط، نوآوری در اکوسیستم، مشارکت مبتنی بر برابری بین شبکه‌های کنشگران، دیدگاه اکوسیستم، هم‌آفرینی مؤثر، در دسترس بودن منابع
Being friendly and competent: Service robots' proactive behavior facilitates customer value co-creation	صمیمی و شایسته بودن: رفتار پیشگیرانه ربات‌های خدماتی، خلق ارزش مشتری برای مشتری را تسهیل می‌کند	2023	سانگ، چائو، هانگ، چن	ربات‌های خدماتی، رفتار پیشگیرانه، تمایل به خلق مشتری، شایستگی درک شده، تجربیات مشتری، همکاری انسان و ربات، تجربه، رضایت و وفاداری مشتریان، گرمی و شایستگی، فناوری هوش مصنوعی، اطلاعات محیطی، تجربه خدمات لذت بخش
Coordination mechanisms and the role of tasks cape in value co-creation: The British 'milkman	سازوکارهای هماهنگی و نقش فضای وظیفه در خلق ارزش مشتری: شیرفروش بریتانیایی	2023	کریستین هورگر، فیلیا وارد	سازوکارهای ایجاد ارزش، فضای کار و محل سکونت، ابعاد فضا، زمان، فرهنگ
Customer brand co-creation behavior and brand sincerity through CSR interactivity: The role of psychological implications in service-dominant logic	رفتار خلق ارزش مشتری برند مشتری و صداقت نام تجاری از طریق تعامل CSR: نقش مفاهیم روان‌شناختی در منطق غالب خدمات	2023	کیونگ سیک، سونگ، سوکی لی	مسئولیت اجتماعی شرکتی (CSR)، تعامل، رفتار خلق ارزش مشتری، برند مشتری، صداقت برند، خودکارآمدی، دلبستگی عاطفی به برند، منطق غالب رفتار مشارکت مشتری، درک خلق ارزش مشتری، تولید مشتری، فرایند خلق مشتری، ارزش در استفاده، منطق حاکم بر خدمات، شفافیت
How can value co-creation be integrated into a customer experience evaluation?	چگونه می‌توان خلق ارزش مشتری را در ارزیابی تجربه مشتری ادغام کرد؟	2023	هسین یون لی، وادیم گرینویچ، ماکسول چیپولو	تجربه مشتری، ارزش در تجربه، خلق ارزش مشتری، اقتصاد خدمات، طراحی خدمات، دیدگاه مشتریان و تجربیات آن‌ها، عملکرد طراحی خدمات، ارزیابی تجربه مشتری، ساختار خلق ارزش مشتری، ارزش خدمات، تجربیات زیسته و تخیلی شخصی مشتری، محیط‌های بسیار رقابتی

عنوان انگلیسی	عنوان فارسی	سال	نویسنده	کلیدواژه
Investigating shared e-scooter users' customer value co-creation behaviors and their antecedents: Perceived service quality and perceived value	بررسی رفتارهای ارزش آفرینی مشترک کاربران اسکوتر الکتریکی مشترک و سوابق آن‌ها: کیفیت خدمات درک شده و ارزش درک شده	2023	چن و لی	سیستم اشتراک گذاری الکتریکی، رفتار خلق ارزش مشتری، کیفیت خدمات پلتفرم، ارزش درک شده، چارچوب کیفیت، ارزش، رضایت، ارزش های لذت جویانه، ارزش سودمند، کیفیت خدمات درک شده، رفتار مشارکتی مشتری
An entrepreneurial framework for value co-creation in sterilization	چارچوب کارآفرینی برای ایجاد ارزش مشترک در خدمت رسانی	2022	من یانگ، تینا لپوسکی	خلق ارزش مشترک، سرویس دهی، کارآفرینی، روابط ارائه دهنده و مشتری، نوآوری های خدمات دیجیتال، تجربه مشتریان از ارزش، قابلیت های جدید، منطق حاکم بر خدمات، گزارش های بازارهای تجاری، تعاملات پویای متعدد، تطبیق گزاره های ارزشی، تجربه تولید مشترک، یکپارچه سازی منابع، محیط مشتری، شبکه های پیچیده بازار
Influencer marketing: Homophily, customer value co-creation behavior and purchase intention	اینفلوئنسر بازاریاب: هم دوستی، رفتار خلق ارزش مشترک مشتری و قصد خرید	2022	یی بو، جوی پارکینسون بی، پارک تایجو	رفتار مشارکتی مشتری، رفتار شهروندی مشتری، قصد خرید، اینفلوئنسر بازاریاب، خلق ارزش مشترک، قصد خرید، رابطه فرا اجتماعی، پلتفرم های رسانه های اجتماعی، ارزش برند مورد انتظار
Luxury brand value co-creation with online brand communities in the service encounter	ایجاد ارزش مشترک نام تجاری لوکس با جوامع برند آنلاین در رفتار خدماتی	2022	الکسیس چپمن، آتینا دیلمپری	ارزش لوکس، ارزش آنلاین، خلق ارزش مشترک، ارزش تجربی، مردم نگاری اینترنتی (Netnography)، تعامل با نام تجاری آنلاین در جامعه، منطق غالب خدمات، ایجاد ارزش آنلاین، منابع عامل، ابعاد کارکردگرایی، ابعاد تجربه گرایی، ابعاد نمادین، ابعاد تعامل گرایی، ارزش لذت جویانه، ارزش منحصر به فرد، ارزش زمینه ای، ارزش رابطه ای، جامعه برند، شبکه شناسی
Understanding the omnichannel customer journey: The effect of online and offline channel interactivity on consumer value co-creation behavior	درک سفر مشتری همه کانالی: تأثیر تعامل کانال آنلاین و آفلاین بر رفتار خلق ارزش مشترک مصرف کننده	2022	کیو، سای، ژو، محمود اختر شریف، آویس شاکر گورایا، محمد شکائب اکرم	مشارکت برند، رفتار خلق ارزش، سازگاری بین کانالی، منطق غالب خدمات، تجربه مشتری، مشارکت مشتری، تعامل همه کانالی، تبادل اجتماعی، تجربیات مشتری
Innovativeness and customer value co-creation behaviors: Mediating role of customer engagement	نوآوری و رفتارهای خلق ارزش مشترک مشتری: نقش میانجی تعامل مشتری	2020	ینگ، تنگ، تزنگ	نوآوری، تعامل با مشتری، راهبردهای مدیریت پایدار، ادراک نوآوری مدل کسب و کار، مدیریت ارتباط با مشتری، تعامل اجتماعی، رفتارهای مشارکتی مشتری، جستجوی اطلاعات، به اشتراک گذاری اطلاعات، مزیت رقابتی پایدار، وضعیت ذهنی مشتری، شور و شوق، توجه، جذب، خدمات و راهبردهای بازاریابی از دیدگاه

عنوان انگلیسی	عنوان فارسی	سال	نویسنده	کلیدواژه
				مشتری، برنامه‌های جایگزین، فعالیت‌های تبلیغاتی، خلاق، تبادل اطلاعات بین ارائه‌دهندگان خدمات و مشتریان، افزایش ارزش خلق شده
Customer value co-creation in the business-to-business tourism context: The roles of corporate social responsibility and customer empowering behaviors	ایجاد مشترک ارزش مشتری در زمینه گردشگری b2b: نقش مسئولیت اجتماعی شرکت و رفتارهای توانمندسازی مشتری	2019	لو ترونک تون، دایانا راجندران، کریس رولی، دین کونگ خی	مسئولیت اجتماعی شرکت، خلق ارزش مشترک مشتری، OCB مشتری مدار، عملکرد بازایی خدمات، رفتارهای توانمندسازی مشتری، وفاداری به برند مشتری، رفتارهای توانمندسازی مشتری، عملکرد بازایی خدمات، مارپیچ جذب منابع
Customer value co-creation behavior: A dyadic exploration of the influence of salesperson emotional intelligence on customer participation and citizenship behavior	رفتار هم‌آفرینی ارزش مشتری: کاوشی دوگانه از تأثیر هوش هیجانی فروشنده بر مشارکت مشتری و رفتار شهروندی	2018	دولپ دلچتر، لیزال ال یلر-کانلی، ناور چاکر	فروش، هوش عاطفی، همدلی مشتریان برای مشارکت، گستره مرزی، معاملات، آچارهای مرزی
Enhancing university brand image and reputation through customer value co-creation behavior	تقویت تصویر و شهرت برند دانشگاه از طریق رفتار خلق ارزش مشتری	2018	پانتیه آفرودی، سوراکشا گوپتا، محمد فرودی	خلق ارزش مشترک مشتری، تصویر برند، رفتار مشارکتی مشتری، آموزش عالی، طراحی وبسایت، مدیران برند، تصویر شرکتی، نبود تعامل انسانی، تعامل با مشتری
Roles and Resource Contributions of Customers in Value Co-creation	نقش‌ها و مشارکت منابع مشتریان در خلق ارزش مشترک	2015	آمیت کومار آگراوالا، زیلر رحمان	مشارکت مشتری، خلق ارزش مشترک، ارزش آفرینی، مهارت‌ها و شایستگی‌های مشتریان، توانمندسازی مشتری با استفاده از فناوری‌های مدرن، فرایند خلق ارزش مشترک

(منبع: یافته‌های پژوهش)

گام پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی:

کار انجام شده در این گام، تجزیه و تحلیل و تلفیق‌های کیفی است. هدف فراترکیب، ایجاد تفسیری یکپارچه و جدید از یافته‌هاست. در این مرحله، مطالب مشابه که در پژوهش‌های مختلف مشترک بودند جدا و کدهای

خاصی (کدهای مفهومی اولیه) به آن‌ها اختصاص یافت. سپس هر تعداد کد، براساس اشتراک مفهوم، باهم تلفیق و به عنوان یک شاخص (کدهای گزینشی) تعریف شدند.

جدول ۴: ساختار کدگذاری مقوله راهبردهای بازاریابی و مدیریت پایدار تجربه برند

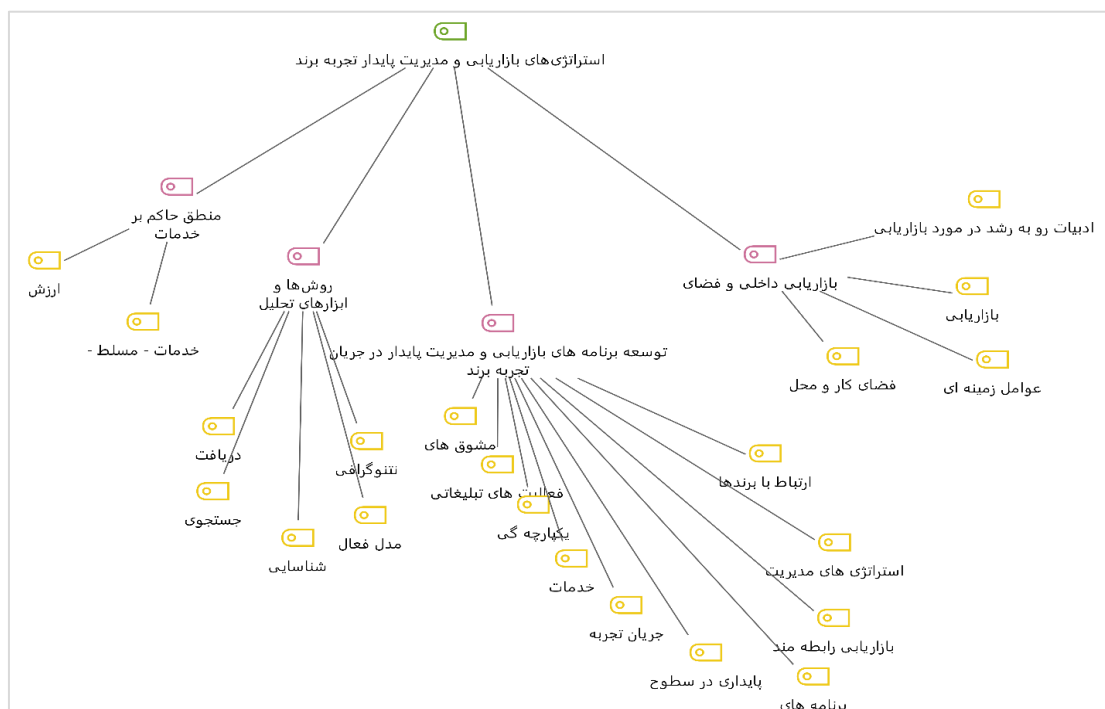
Table 4: Coding Structure the category of marketing strategies and sustainable brand experience management

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
راهبردهای بازاریابی و مدیریت پایدار تجربه برند	منطق حاکم بر خدمات	ارزش خدمات، منطق غالب خدمات
	روش ها و ابزارهای تحلیل	قوم نگاری اینترنتی، مدل فعال سازی، شناسایی مشکل، جستجوی اطلاعات، دریافت سرگرمی
	بازاریابی داخلی و فضای کار	مبانی نظری روبه رشد درخصوص بازاریابی داخلی، عوامل زمینه ای سازمانی، فضای کار و محل سکونت، بازاریابی داخلی
	توسعه برنامه های بازاریابی و مدیریت پایدار در جریان تجربه برند	ارتباط با برندها، مشوق های تبلیغاتی، یکپارچگی، فعالیت های تبلیغاتی خلاق، جریان تجربه، خدمات رویداد، برنامه های جایگزین، بازاریابی رابطه مند، راهبردهای مدیریت پایدار، پایداری در سطوح مختلف

(منبع: یافته های پژوهش)

اصلی و فرعی، از بنیان های نظری (منطق حاکم بر خدمات) تا ابزارهای عملیاتی (برنامه های بازاریابی و روش های تحلیل) را پوشش داده است.

جدول ۲، چارچوب مفهومی جامعی را برای تحلیل و اجرای «راهبردهای بازاریابی و مدیریت پایدار تجربه برند» ارائه می دهد. این چارچوب با تفکیک مؤلفه های



شکل ۲: کدگذاری مقوله راهبردی بازاریابی و مدیریت پایدار تجربه برند در مکس کیودا (منبع: یافته های پژوهش)

Figure 2: Coding of the strategic category of marketing and sustainable management of brand experience in MaxQuda

با قابلیت ایجاد زیرشاخه ها در نرم افزار مکس کیودا سازمان دهی شده است (شکل ۲).

کدهای فرعی مقوله «اعتمادسازی برند و مدیریت راهبردی پایدار» به صورت ساختار سلسله مراتبی درختی

جدول ۵: ساختار کدگذاری مقوله اعتمادسازی برند و مدیریت راهبردی پایدار

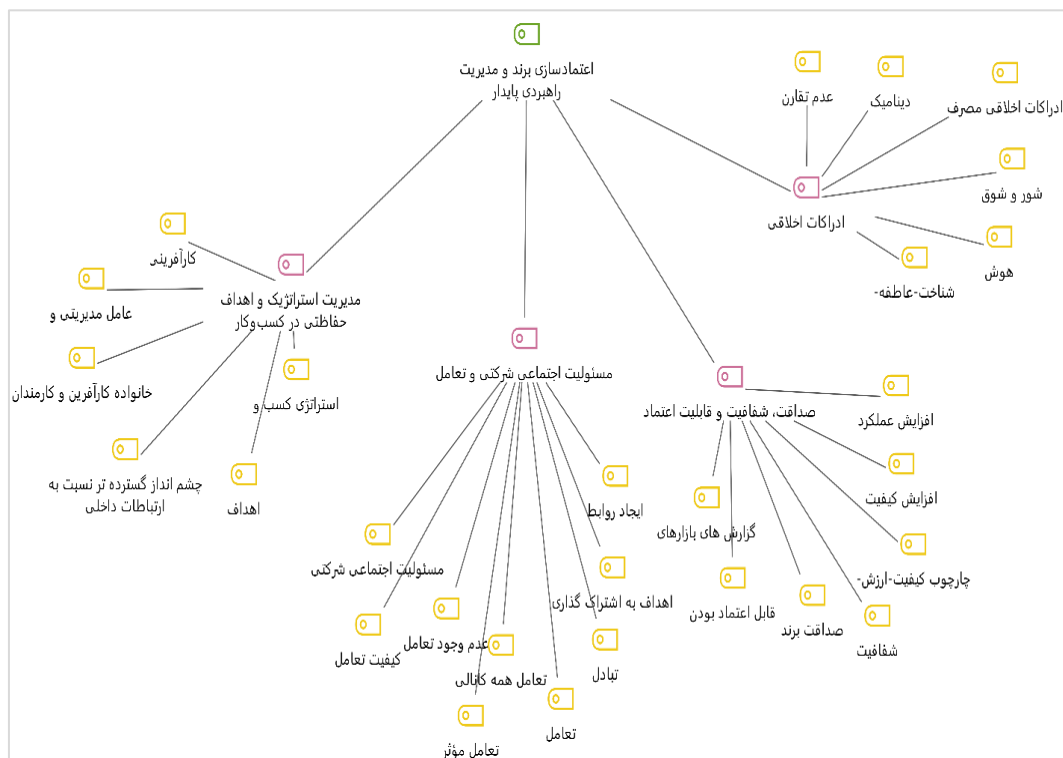
Table 5: Coding Structure of the Brand Trust-Building and Sustainable Strategic Management Category

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
اعتمادسازی برند و مدیریت راهبردی پایدار	ادراکات اخلاقی مصرف کنندگان	ادراکات اخلاقی مصرف کنندگان، هوش عاطفی، شناخت-عاطفه-همبستگی، نابرابری قدرت، شورش و شوق، پویایی قدرت
	مدیریت راهبرد و اهداف حفاظتی در کسب و کار	راهبرد کسب و کار، عامل مدیریتی و راهبردی، کارآفرینی، خانواده کارآفرین و کارمندان، چشم انداز گسترده تر به ارتباطات داخلی، اهداف حفاظتی
	صداقت، شفافیت و قابلیت اعتماد برند	شفافیت، صداقت برند، گزارش های بازارهای تجاری، درخور اعتماد بودن، چارچوب کیفیت-ارزش-رضایت، افزایش کیفیت خدمات، افزایش عملکرد خدمات
	مسئولیت اجتماعی شرکتی و تعامل همه کانالی	مسئولیت اجتماعی شرکتی (CSR)، نبود تعامل انسانی، کیفیت تعامل، تعامل مؤثر، تعامل همه کانالی، ایجاد روابط با هدف به اشتراک گذاری اطلاعات، تعامل اجتماعی، تبادل اجتماعی
	ارزیابی تأثیرات اقتصادی	اقتصاد اشتراکی، اقتصاد خدمات

(منبع: یافته‌های پژوهش)

راهبردی، عملیاتی و اقتصادی، مسیر تبدیل ارزش های ادراک شده توسط مصرف کننده به مزیت رقابتی پایدار را ترسیم می کند.

جدول ۳، چارچوبی یکپارچه را برای تحلیل «اعتمادسازی برند در بستر مدیریت راهبردی» پایدار ارائه می دهد. این چارچوب با تلفیق ابعاد اخلاقی،



شکل ۳: کدگذاری مقوله اعتمادسازی برند در بستر مدیریت راهبردی (منبع: یافته‌های پژوهش)

Figure 3: Coding of the Brand Trust-Building Category within the Strategic Management Framework

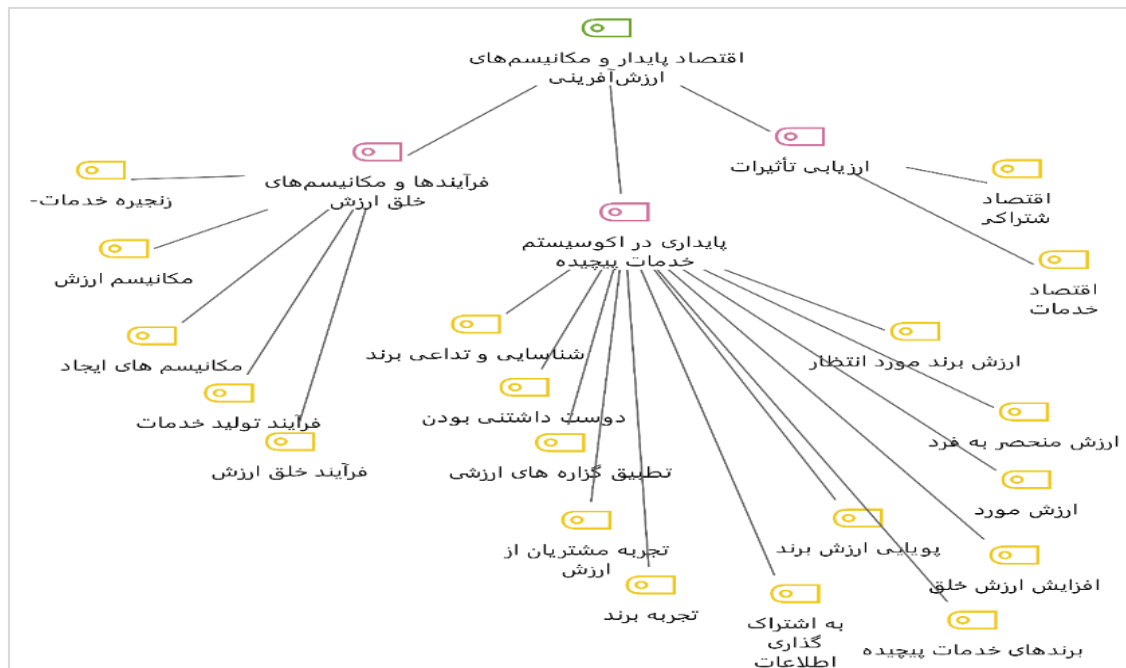
جدول ۴، چارچوبی مفهومی از اقتصاد پایدار را ترسیم می‌کند که فرایندهای خلق ارزش را به پایداری اکوسیستم‌های خدمات پیچیده پیوند می‌زند. این نگاه یکپارچه، مسیر تبدیل سازوکارهای ارزش آفرینی به نتایج ملموس اقتصادی و تجاری را نشان می‌دهد.

جدول ۶: ساختار کدگذاری مقوله اقتصاد پایدار و سازوکارهای ارزش آفرینی

Table6: Coding Structure of the Sustainable Economy and Value Creation Mechanisms Category

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
اقتصاد پایدار و سازوکارهای ارزش آفرینی	فرایندها و سازوکارهای خلق ارزش	سازوکار ارزش افزایی، سازوکارهای ایجاد ارزش، زنجیره خدمات-ارزش، فرایند تولید خدمات، فرایند خلق ارزش مشترک
	پایداری در اکوسیستم خدمات پیچیده	ارزش مورد انتظار، ارزش منحصر به فرد، ارزش برند مورد انتظار، شناسایی و تداعی برند، دوست‌داشتنی بودن برند، برندهای خدمات پیچیده، افزایش ارزش خلق شده، تجربه مشتریان از ارزش، تجربه برند، تطبیق گزاره‌های ارزشی، به اشتراک گذاری اطلاعات، پویایی ارزش برند
	ارزیابی تأثیرات اقتصادی	اقتصاد اشتراکی، اقتصاد خدمات

(منبع: یافته‌های پژوهش)



شکل ۴: کدگذاری مقوله اقتصاد پایدار و سازوکارهای ارزش آفرینی (منبع: یافته‌های پژوهش)

Figure 4: Coding of the Sustainable Economy and Value Creation Mechanisms Category

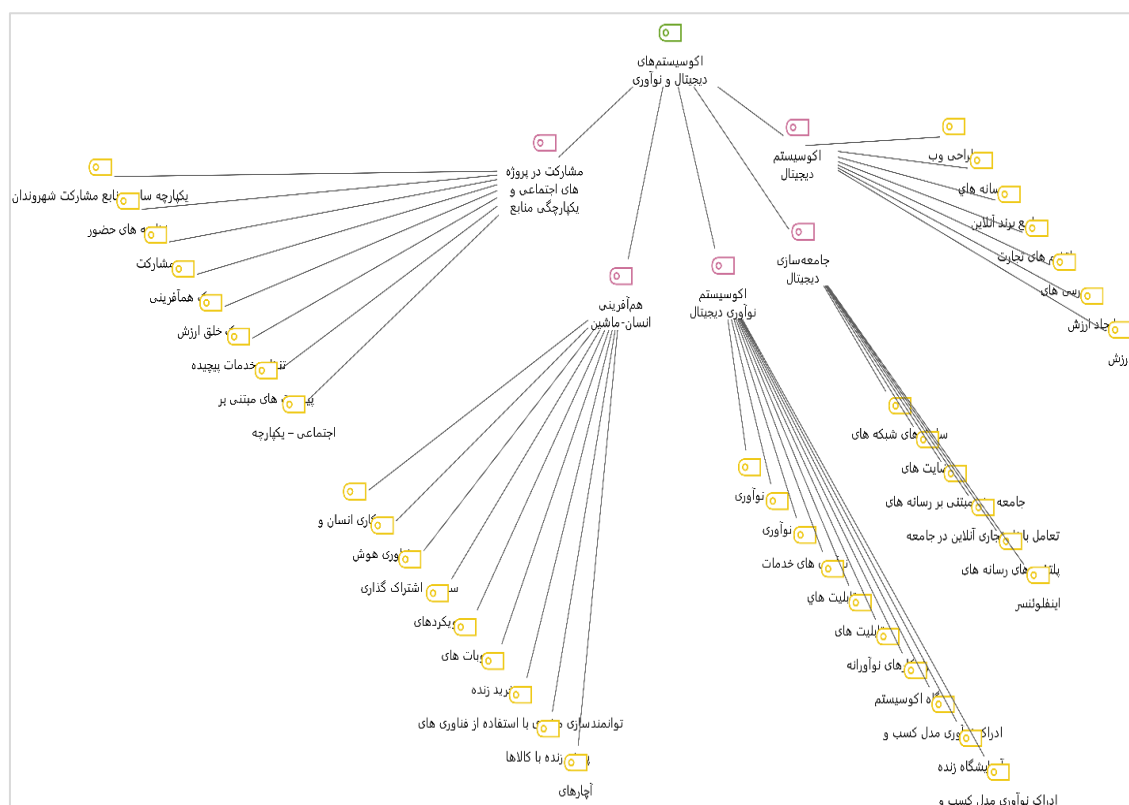
جدول ۵، اجزای اصلی یک اکوسیستم نوآوری دیجیتال مدرن را نشان می‌دهد که در آن، هم‌آفرینی انسان-ماشین و جامعه‌سازی دیجیتال چگونه به عنوان محرک‌های کلیدی عمل می‌کنند. این چارچوب، خلق ارزش در فضای آنلاین را با فرایندهای ساختاریافته نوآوری و یکپارچه‌سازی منابع اجتماعی پیوند می‌زند و مسیری برای رشد پایدار در اقتصاد دیجیتال ارائه می‌دهد.

جدول ۷: ساختار کدگذاری مقوله اکوسیستم‌های دیجیتال و نوآوری

Table 7: Coding Structure of the Digital Ecosystems and Innovation Category

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
اکوسیستم‌های دیجیتال و نوآوری	اکوسیستم دیجیتال ارزش آفرین	ارزش آنلاین، طراحی وبسایت، جوامع برند آنلاین، رسانه‌های اجتماعی، ایجاد ارزش آنلاین، بررسی‌های آنلاین، پلتفرم‌های تجارت الکترونیک
	هم‌آفرینی انسان-ماشین	ابزارهای مرزی، همکاری انسان و ربات، ربات‌های خدماتی، رویکردهای نوین، سیستم اشتراک گذاری الکترونیکی، فناوری هوش مصنوعی، خرید زنده، توانمندسازی مشتری با استفاده از فناوری‌های مدرن، پخش زنده با کالاها
	اکوسیستم نوآوری دیجیتال	آزمایشگاه زنده، ادراک نوآوری مدل کسب و کار، نوآوری شرکت، نوآوری مشتری، نوآوری‌های خدمات دیجیتال، قابلیت‌های نوآوری، قابلیت‌های جدید، دیدگاه اکوسیستم، راهکارهای نوآورانه، ادراک نوآوری مدل کسب و کار
	مشارکت در پروژه‌های اجتماعی و یکپارچگی منابع مشارکتی	یکپارچگی اجتماعی، مشارکت شهروندی، یکپارچه‌سازی منابع مشارکت شهروندان، نظریه‌های حضور اجتماعی، درک خلق ارزش مشترک، تنظیم خدمات پیچیده، درک هم‌آفرینی مشتری، پیوسته‌های مبتنی بر هویت
	جامعه‌سازی دیجیتال	سایت‌های شبکه‌های اجتماعی، جامعه برند مبتنی بر رسانه‌های اجتماعی، رضایت‌های محتوا، اینفلوئنسر بازاریاب، تعامل با نام تجاری آنلاین در جامعه، پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی

(منبع: یافته‌های پژوهش)



شکل ۵: کدگذاری مقوله اکوسیستم‌های دیجیتال و نوآوری (منبع: یافته‌های پژوهش)

Figure 5: Coding of the Digital Ecosystems and Innovation Category

جدول ۶، چارچوبی جامع و چندبُعدی برای تحلیل و مدیریت «تجربه مشتری و کیفیت خدمات» ارائه می‌دهد. این چارچوب، با پیوند زدن رفتارها و تعاملات مشتریان به ابعاد کیفی خدمات و روابط مشتری‌محور، نشان می‌دهد که چگونه این مؤلفه‌ها در کنار مدل‌های عملیاتی و درک تجربی مشتری، اکوسیستمی یکپارچه برای خلق ارزش پایدار شکل می‌دهند.

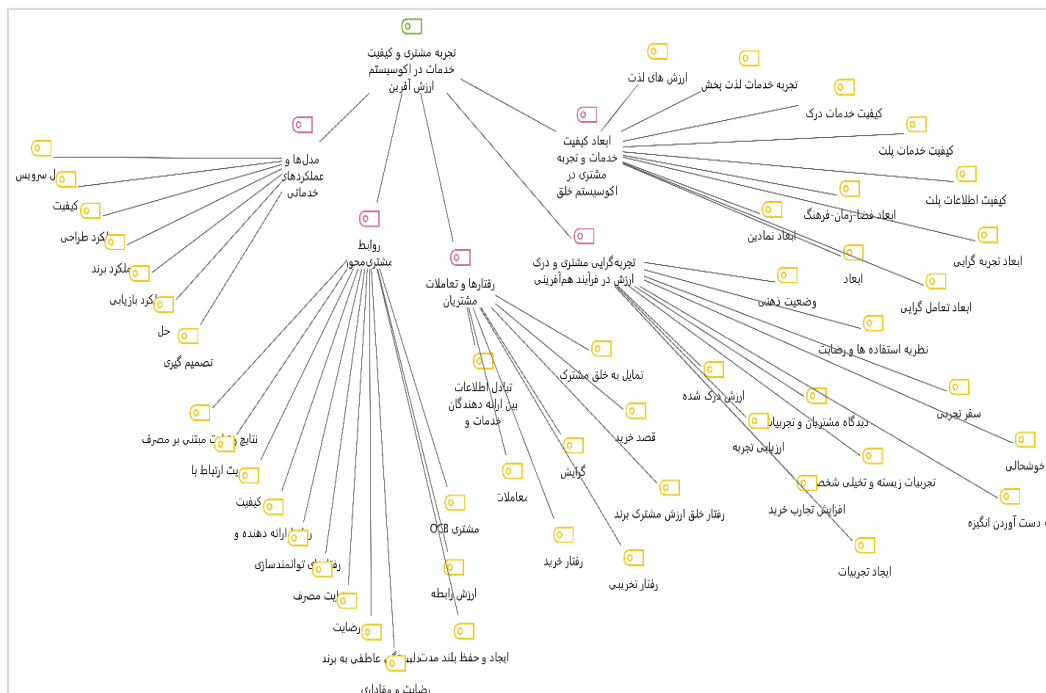
جدول ۸: ساختار کدگذاری مقوله تجربه مشتری و کیفیت خدمات در اکوسیستم ارزش‌آفرین

Table8: Coding Structure of the Customer Experience and Service Quality Category in the Value-Creating Ecosystem

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
معاملات، قصد خرید، گرایش رفتاری، تمایل به خلق مشترک، رفتار خلق ارزش مشترک برند مشتری، رفتار تخریبی ارزش، رفتار خرید، تبادل اطلاعات بین ارائه‌دهندگان خدمات و مشتریان	رفتارها و تعاملات مشتریان	تجربه مشتری و کیفیت خدمات در اکوسیستم ارزش‌آفرین
ارزش‌های لذت‌جویانه، ابعاد نمادین، ابعاد فضا-زمان-فرهنگ، ابعاد کارکردگرایی، ابعاد تعامل‌گرایی، کیفیت اطلاعات پلتفرم، کیفیت خدمات درک‌شده، کیفیت خدمات پلتفرم، تجربه خدمات لذت‌بخش، ابعاد تجربه‌گرایی	ابعاد کیفیت خدمات و تجربه مشتری در اکوسیستم خلق ارزش	
ارزش رابطه‌ای، نتایج رضایت مبتنی بر مصرف‌کننده، مدیریت ارتباط با مشتری، کیفیت ارتباطات، رضایت مصرف‌کننده، روابط ارائه‌دهنده و مشتری، رفتارهای توانمندسازی مشتری، دلبستگی عاطفی به برند، رضایت مشتری، ایجاد و حفظ بلندمدت مشتری، رضایت و وفاداری مشتریان، OCB مشتری‌مدار	روابط مشتری‌محور	
مدل سرویس‌گپ، کیفیت عملکرد، عملکرد طراحی خدمات، عملکرد بازاریابی خدمات، عملکرد برند، حل مشکل، تصمیم‌گیری	مدل‌ها و عملکردهای خدماتی	
ارزش درک‌شده مشتری، ارزیابی تجربه مشتری، نظریه استفاده‌ها و رضایت‌ها، وضعیت ذهنی مشتری، سفر تجربی مشتری، خوشحالی مشتری، دیدگاه مشتریان و تجربیات آن‌ها، ایجاد تجربیات ارزشمند، افزایش تجارب خرید مشتری، تجربیات زیسته و تخیلی شخصی مشتری، به دست آوردن انگیزه	تجربه‌گرایی مشتری و درک ارزش در فرایند هم‌آفرینی	

(منبع: یافته‌های پژوهش)

ساختار کدگذاری «تجربه مشتری و کیفیت خدمات» در اکوسیستم ارزش‌آفرینی در **شکل ۶** انجام شده است. بخش کد فرعی و زیرکدهای آن در این شکل نشان داده شده است.



شکل ۶: کدگذاری مقوله تجربه مشتری و کیفیت خدمات در اکوسیستم ارزش آفرین (منبع: یافته‌های پژوهش)

Figure 6: Coding of the Customer Experience and Service Quality Category in the Value-Creating Ecosystem

پایدار و طراحی مزیت رقابتی، سه مسیر به هم پیوسته
برای خلق ارزش ماندگار را شکل می‌دهند.

جدول ۷، چارچوبی مفهومی برای تکامل محصول
و بازار در بستر ارزش مشترک ارائه می‌دهد. این
چارچوب نشان می‌دهد چگونه بازنگری مدرن، توسعه

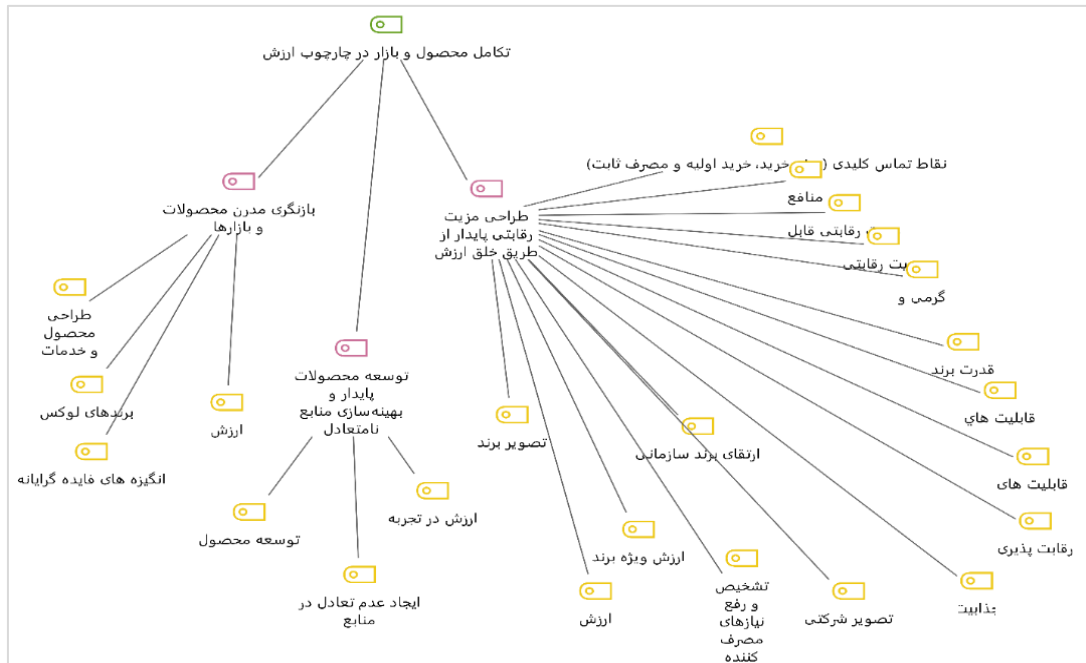
جدول ۹: ساختار کدگذاری مقوله تکامل محصول و بازار در چارچوب ارزش مشترک

Table9: Coding Structure of the Product and Market Evolution Category within the Shared Value Framework

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
ارزش لوکس، طراحی محصول و خدمات، انگیزه‌های فایده‌گرایانه، برندهای لوکس	بازنگری مدرن محصولات و بازارها	تکامل محصول و بازار در چارچوب ارزش مشترک
ارزش در تجربه، توسعه محصول، برهم زدن/خوردن تعادل در منابع	توسعه محصولات پایدار و بهینه‌سازی منابع نامتعادل	
ارزش سودمند، ارزش ویژه برند، ارتقای برند سازمانی، منافع رقابتی، مزیت رقابتی قابل دستیابی، مزیت رقابتی پایدار، نقاط تماس کلیدی (پیش خرید، خرید اولیه و مصرف ثابت)، قدرت برند، گرمی و شایستگی، قابلیت‌های بازاریابی، قابلیت‌های پویا، جذابیت، رقابت‌پذیری شرکت، تصویر برند، تصویر شرکتی، تشخیص و رفع نیازهای مصرف‌کننده	طراحی مزیت رقابتی پایدار از طریق خلق ارزش مشترک	

(منبع: یافته‌های پژوهش)

شکل ۷، چارچوب تحلیلی مقوله «توانمندسازی و
سرمایه انسانی» را در قالب ساختاری سلسله‌مراتبی ارائه



شکل ۷: کدگذاری مقوله تکامل محصول و بازار در چارچوب ارزش مشترک (منبع: یافته‌های پژوهش)

Figure 7: Coding of the Product and Market Evolution category in the Shared Value framework

عمل می‌کنند. این رویکرد، سازمان‌دهی نظام‌مند داده‌ها، تحلیل مقایسه‌ای بین مؤلفه‌هایی مانند «آموزش سرمایه انسانی» و «مشارکت سازمانی»، و در نهایت استخراج الگوهای معنادار از متون را ممکن می‌سازد.

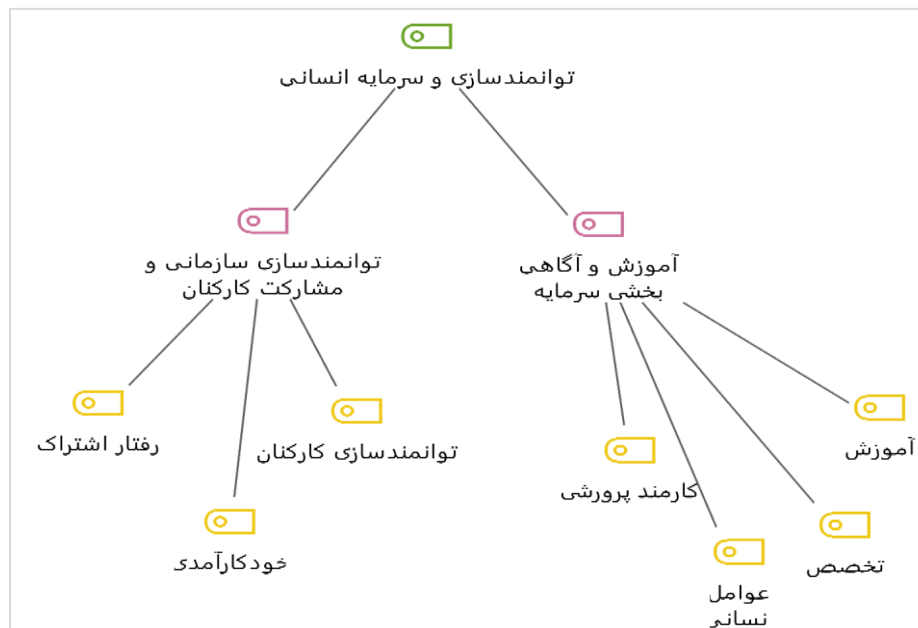
جدول ۸، در این ساختار کدگذاری، مقولات اصلی در مقام «کدهای والد» و زیرمجموعه‌های آن‌ها در قالب «کدهای فرزند» (زیرکد) سازمان‌دهی شدند؛ در این میان، مفاهیم مستخرج از هر بخش، به‌عنوان «راهنمای کدگذاری» برای تحلیل دقیق داده‌های متنی و مصاحبه

جدول ۱۰: ساختار کدگذاری مقوله توانمندسازی و سرمایه انسانی

Table 10: Coding Structure of the Empowerment and Human Capital Category

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
کارمند پرورشی، عوامل انسانی، آموزش عالی، تخصص	آموزش و آگاهی بخشی سرمایه انسانی	توانمندسازی و سرمایه انسانی
خودکارآمدی، توانمندسازی کارکنان، رفتار اشتراک دانش	توانمندسازی سازمانی و مشارکت کارکنان	

(منبع: یافته‌های پژوهش)



شکل ۸: کدگذاری مقوله توانمندسازی و سرمایه انسانی (منبع: یافته‌های پژوهش)

Figure 8: Coding of the Empowerment and Human Capital Category

سطح سازمانی تا انواع رفتارهای سازنده، پیشگیرانه و شهروندی در سطح مشتریان و شرکت کنندگان، شناسایی و دسته‌بندی شده‌اند.

جدول ۹، مقوله اصلی، «نقش‌های ارزش آفرین» را با تمرکز بر ارزش تجربی به عنوان محور مفهومی خود معرفی می‌کند. در این چارچوب، نقش‌های فعال و مؤثر در خلق و تسهیل ارزش، از مدیران برند و روابط در

جدول ۱۱: ساختار کدگذاری مقوله نقش‌های ارزش آفرین

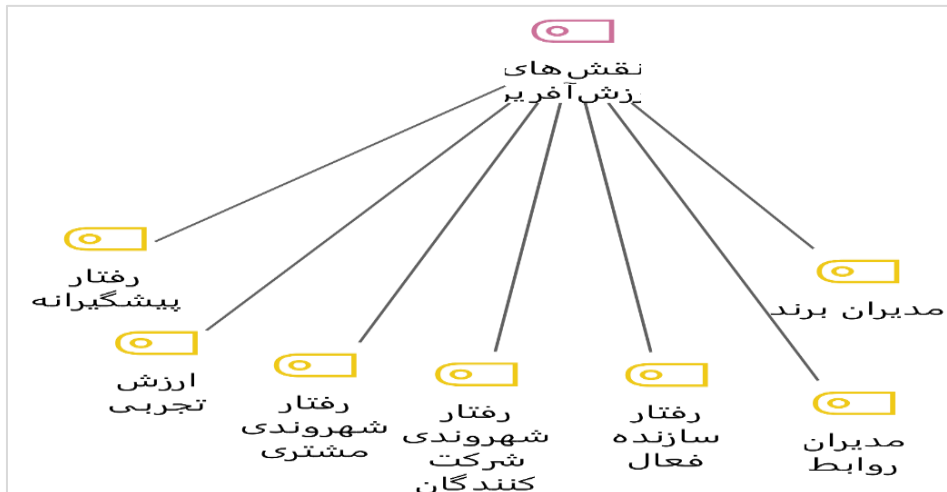
Table 11: Coding Structure of the Value-Creating Roles Category

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
نقش‌های ارزش آفرین	ارزش تجربی، مدیران برند، مدیران روابط، رفتار سازنده فعال، رفتار پیشگیرانه، رفتار شهروندی مشتری، رفتار شهروندی شرکت کنندگان	

(منبع: یافته‌های پژوهش)

«ارزش تجربی»، «مدیران برند»، «مدیران روابط» و انواع رفتارهای فعال و شهروندی به عنوان کدهای فرعی در نظر گرفته شده است.

شکل ۹، ساختار سلسله‌مراتبی کدهای مرتبط با مقوله «نقش‌های ارزش آفرین» را در نرم‌افزار MAXQDA نمایش می‌دهد. مفاهیم کلیدی مانند



شکل ۹: کدگذاری مقوله نقش‌های ارزش آفرین (منبع: یافته‌های پژوهش)

Figure 9: Coding of the Value-Creating Roles Category

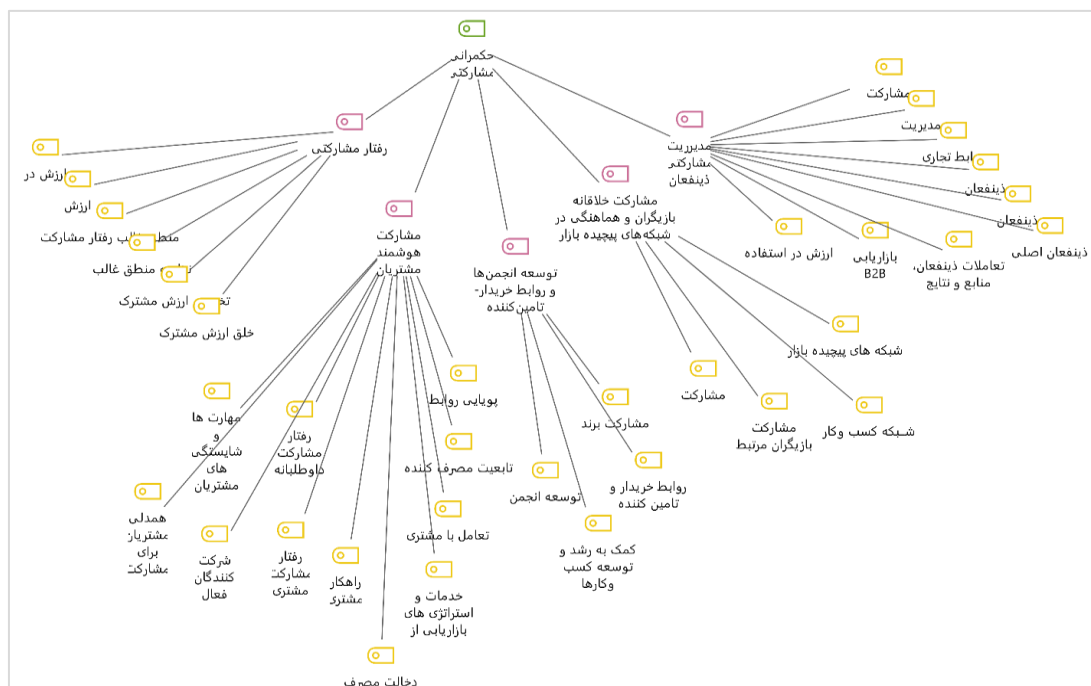
جدول ۱۰، چارچوب «حکمرانی مشارکتی» را به‌عنوان رویکردی راهبردی معرفی می‌کند که بر همکاری همه‌جانبه ذی‌نفعان (از مشتریان و شرکای تجاری تا کل شبکه‌های بازار) برای هم‌آفرینی ارزش پایدار تأکید دارد.

جدول ۱۲: ساختار کدگذاری مقوله حکمرانی مشارکتی

Table 12: Coding Structure of the Participatory Governance Category

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
حکمرانی مشارکتی	رفتار مشارکتی مشتری	ارزش مشترک، ارزش در زمینه، منطق غالب رفتار مشارکتی مشتری، نظریه منطق غالب خدمات، خلق ارزش مشترک (VCC)، تخریب ارزش مشترک (VCD)
	توسعه انجمن‌ها و روابط خریدار-تامین کننده	مشارکت برند، روابط خریدار و تامین کننده، کمک به رشد و توسعه کسب و کارها، توسعه انجمن
	مدیریت مشارکتی ذی‌نفعان	ارزش در استفاده ذی‌نفعان، مشارکت ذی‌نفعان، مدیریت ذی‌نفعان، روابط تجاری، تعاملات ذی‌نفعان، منابع و نتایج ارزش، ذی‌نفعان اصلی قانونی، ذی‌نفعان متعدد، ذی‌نفعان مشارکتی، بازاریابی B2B
	مشارکت هوشمند مشتریان	مهارت‌ها و شایستگی‌های مشتریان، همدلی مشتریان برای مشارکت، شرکت کنندگان فعال، خدمات و راهبردهای بازاریابی از دیدگاه مشتری، دخالت مصرف کنندگان، رفتار مشارکتی مشتری، رفتار مشارکتی داوطلبانه، راهکار مشتری، تعامل با مشتری، تابعیت مصرف کننده، پویایی روابط
	مشارکت خلاقانه کنشگران و هماهنگی در شبکه‌های پیچیده بازار	مشارکت خلاقانه، مشارکت کنشگران مرتبط، شبکه‌های پیچیده بازار، شبکه کسب و کار

(منبع: یافته‌های پژوهش)



شکل ۱۰: کدگذاری مقوله حکمرانی مشارکتی (منبع: یافته‌های پژوهش)

Figure 10: Coding of the category of participatory governance

وفاداری‌های چندبُعدی و در نهایت ادراکات فردی در بستر روابط اجتماعی تفکیک می‌کند. این ساختار، طیف کامل تعامل انسان از اجتماع تا ذهن را در فرایندهای ارزش‌آفرینی ترسیم می‌کند.

جدول ۱۱، چارچوب مفهومی «روابط روانی- اجتماعی» را ارائه می‌دهد و آن را به سه حوزه اصلی از تعاملات غیرشخصی و دانش جمعی در سطح کلان تا پیوندهای روانی عمیق، مانند مالکیت روانی و

جدول ۱۳: ساختار کدگذاری روابط روانی-اجتماعی

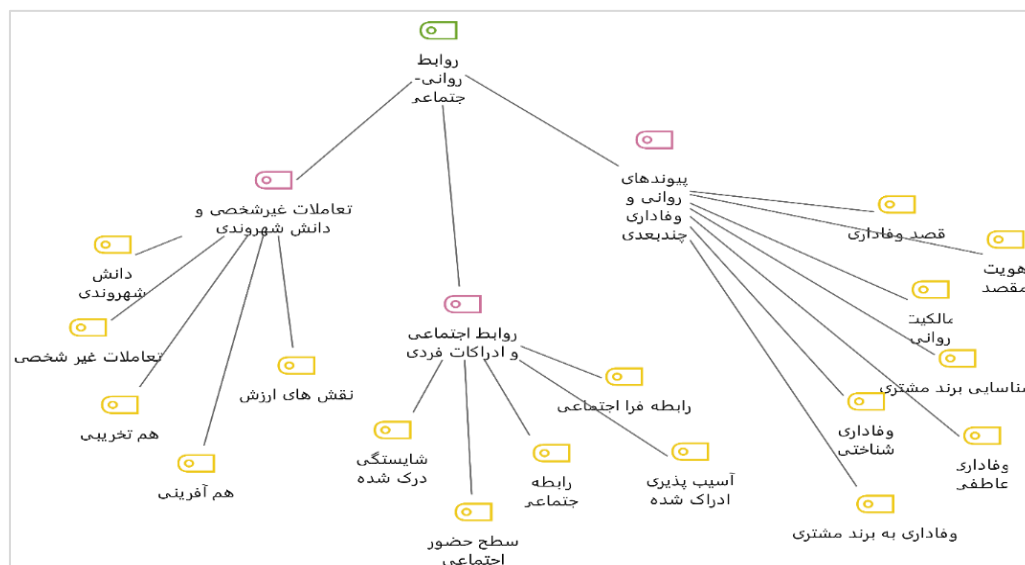
Table13: Coding Structure of Psycho-Social Relationships

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
روابط روانی-اجتماعی	تعاملات غیر شخصی و دانش شهروندی	نقش های ارزش آفرین، هم تخریبی ارزش، هم آفرینی مؤثر، دانش شهروندی، تعاملات غیر شخصی
	پیوندهای روانی و وفاداری چندبُعدی	مالکیت روانی، وفاداری عاطفی، وفاداری به برند مشتری، وفاداری شناختی، هویت مقصد، شناسایی برند مشتری، قصد وفاداری رفتاری
	روابط اجتماعی و ادراکات فردی	شایستگی درک شده، سطح حضور اجتماعی، رابطه اجتماعی، رابطه فرا اجتماعی، آسیب پذیری ادراک شده

(منبع: یافته‌های پژوهش)

روانی و وفاداری چندبُعدی» و «روابط اجتماعی و ادراکات فردی» به‌عنوان زیر‌کدهای سطح اول تعریف شده‌اند.

در ساختار شکل ۱۱، مقوله اصلی به عنوان کد والد در رأس قرار گرفته و سه محور کلیدی آن شامل «تعاملات غیر شخصی» و «دانش شهر نندی»، «یونندهای



شکل ۱۱: کدگذاری مقوله روابط روانی- اجتماعی (منبع: یافته‌های پژوهش)
Figure 11: Coding of the Psycho-Social Relationships Category

اکولوژیک و تعاملی را به عنوان زمینه‌ای ضروری برای خلق ارزش پایدار معرفی می‌کند، جایی که عواملی، مانند تنوع بسترهای خدماتی، اطلاعات محیطی و حفظ زیست‌بوم، امکان تولید ارزش مصرفی مشترک را فراهم می‌سازند.

جدول ۱۲، چارچوب مفهومی «محیط‌های تعاملی و اکولوژیک» را به دو محور کلیدی تقسیم می‌کند. محور اول بر طراحی اکوسیستم‌های مشارکتی تأکید دارد که در آن، تعامل پویا، هم‌آفرینی و توازن منافع بین شبکه‌های متنوع ذی‌نفعان (از تأمین‌کنندگان تا ساکنان) به وجود می‌آید. محور دوم، بسترهای

جدول ۱۴: ساختار کدگذاری محیط‌های تعاملی و اکولوژیک

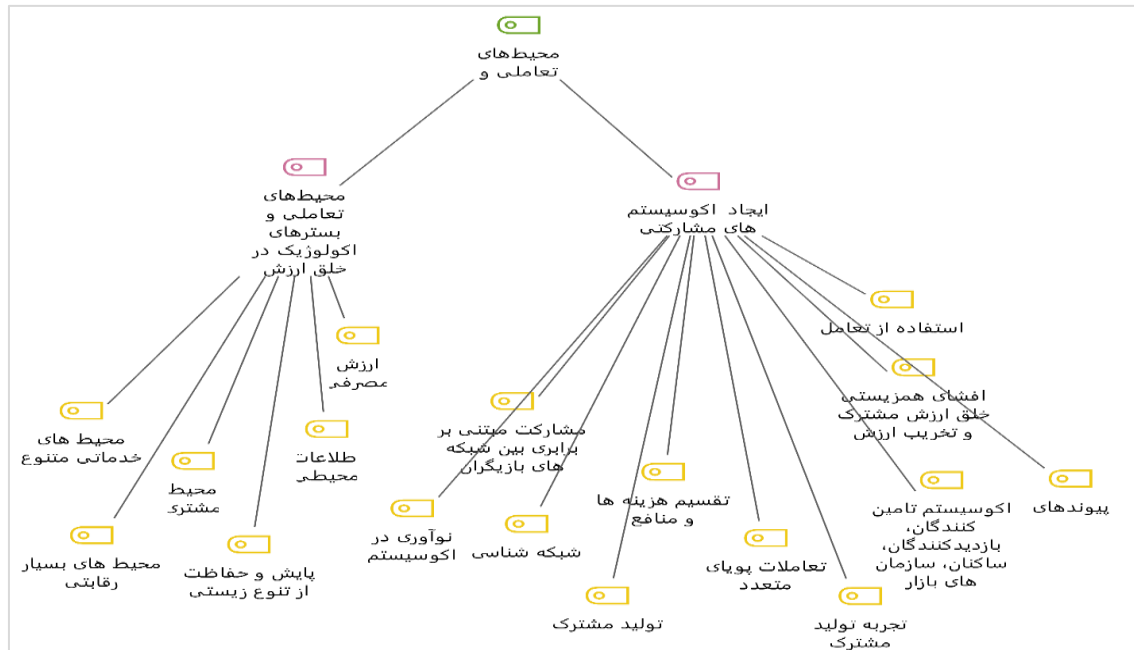
Table 14: Coding Structure of Interactive and Ecological Environments

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
مشارکت مبتنی بر برابری بین شبکه‌های کنشگران، نوآوری در اکوسیستم، شبکه‌شناسی، تقسیم هزینه‌ها و منافع، تعاملات پویای متعدد، تولید مشترک، استفاده از تعامل، اکوسیستم تأمین‌کنندگان، بازدیدکنندگان، ساکنان، سازمان‌های بازار، افشای همزیستی خلق ارزش مشترک و تخریب ارزش مشترک، تجربه تولید مشترک، پیوندهای مشترک	ایجاد اکوسیستم‌های مشارکتی	محیط‌های تعاملی و اکولوژیک
ارزش مصرفی، بسترهای خدماتی متنوع، محیط مشتری، فضاهای بسیار رقابتی، اطلاعات محیطی، پایش و حفظ تنوع زیستی	محیط‌های تعاملی و بسترهای اکولوژیک در خلق ارزش مشترک پایدار	

(منبع: یافته‌های پژوهش)

شده است.

ساختار سلسله‌مراتبی کدهای مقوله «محیط‌های تعاملی و اکولوژیک» در قالب شکل ۱۲ نمایش داده



شکل ۱۲: کدگذاری مقوله محیط‌های تعاملی و اکولوژیک (منبع: یافته‌های پژوهش)

Figure 12: Coding of the Interactive and Ecological Environments Category

اعتبار، عبور از فرایندهای خلق ارزش و مدیریت اعتبار
کانال‌ها، تا بهره‌برداری بهینه از ظرفیت‌های عملیاتی را
پوشش می‌دهد.

چارچوب راهبردی با عنوان «مدیریت اعتبار و
توسعه قابلیت‌ها» در جدول ۱۳ ارائه شده است که مسیر
تبدیل منابع پایه به مزیت رقابتی پایدار را ترسیم می‌کند.
این چارچوب چهار مرحله کلیدی بنیان‌گذاری منابع و

جدول ۱۵: ساختار کدگذاری مدیریت اعتبار و توسعه قابلیت‌های راهبردی

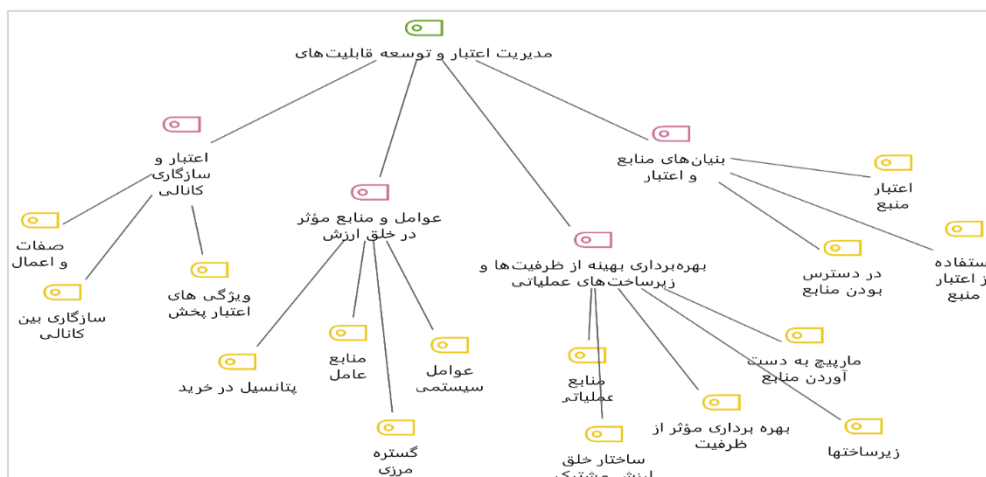
Table 15: Coding Structure of Credibility Management and Development of Strategic Capabilities

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
مدیریت اعتبار و توسعه قابلیت‌های راهبردی	بنیان‌های منابع و اعتبار	در دسترس بودن منابع، اعتبار منبع، استفاده از اعتبار منبع
	عوامل و منابع مؤثر در خلق ارزش	منابع عامل، گستره مرزی، عوامل سیستمی، پتانسیل در خرید، سازوکار ارزش‌افزایی، سازوکارهای ایجاد ارزش، زنجیره خدمات-ارزش، فرایند تولید خدمات، فرایند خلق ارزش مشترک
	اعتبار و سازگاری کانالی	ویژگی‌های اعتبار بخش‌کننده، صفات و اعمال، سازگاری بین کانالی
	بهره‌برداری بهینه از ظرفیت‌ها و زیرساخت‌های عملیاتی	منابع عملیاتی، مارپیچ جذب منابع، ساختار خلق ارزش مشترک، زیرساخت‌ها، بهره‌برداری مؤثر از ظرفیت

(منبع: یافته‌های پژوهش)

مقوله در ۴ مقوله فرعی و ۱۸ کد اولیه دسته‌بندی شده
است.

در شکل ۱۳، کدگذاری مقوله «مدیریت اعتبار و
توسعه قابلیت‌های راهبردی»، نشان داده شده است. این



شکل ۱۳: کدگذاری مقوله مدیریت اعتبار و توسعه قابلیت‌های راهبردی (منبع: یافته‌های پژوهش)

Figure 13: Coding of the Credibility Management and Development of Strategic Capabilities Category

نتایج پژوهش است. این آزمون‌ها برای بررسی کیفیت طرح پژوهش مطابق با جدول ۳ اجرا شده است.

گام ششم: اعتباریابی یافته‌های کیفی (کنترل کیفیت):

در پژوهش کیفی منظور از اعتبار، مفاهیمی از قبیل باورپذیری، اطمینان‌پذیری، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری

جدول ۱۶: اقدام‌های انجام‌شده برای سنجش کیفیت تحقیق

Table 16: Measures taken to assess research quality

اهداف	اقدامات انجام‌شده
باورپذیری	- اطمینان از اینکه یافته‌ها بازتاب دقیقی از داده‌های اصلی‌اند، از طریق: - مثلاً سازی: استفاده از چندین منبع داده (مطالعات مختلف، روش‌های تحلیل متفاوت) - بازبینی توسط هم‌تا: ارائه یافته‌ها به پژوهشگران دیگر برای بررسی انتقادی - بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان: بررسی نتایج توسط خبرگان حوزه مورد مطالعه - توصیف غنی: ارائه جزئیات کافی از فرایند تحلیل برای قضاوت خوانندگان
اطمینان‌پذیری	- اطمینان از اینکه فرایند تحقیق آن‌قدر شفاف و نظام‌مند است تا دیگر پژوهشگران بتوانند آن را تکرار کنند - ثبت دقیق مراحل فرا تر کیب: مستندسازی کامل گام‌های جستجو، انتخاب، تحلیل و سنتز - استفاده از چارچوب روش‌شناختی مشخص - بررسی توسط پژوهشگر دوم: استفاده از کدگذاران مستقل برای کاهش سوگیری
تأییدپذیری	- اطمینان از اینکه یافته‌ها براساس داده‌ها شکل گرفته‌اند، نه تمایلات شخصی پژوهشگر - حفظ بی‌طرفی در تفسیر داده‌ها - ارائه شواهد مستند (جدول استخراج مضامین از مطالعات اصلی) - استناد مستقیم به نقل قول‌ها یا مفاهیم کلیدی از پژوهش‌های اصلی
انتقال‌پذیری	- تعیین میزان امکان‌پذیری کاربرد یافته‌ها در سایر محیط‌ها یا جمعیت‌ها - توصیف جامع زمینه مطالعات اولیه - مشخص کردن محدودیت‌ها و شرایط خاص تحلیل

(منبع: یافته‌های پژوهش)

گام هفتم: ارائه یافته‌ها و نتایج نهایی:

نتایج حاصل از فراترکیب به‌نحوی منتشر شود که متناسب با فرهنگ و زبان مخاطبان و نیز با هدف ارتقای درک‌پذیری و کاربرپذیری باشد.

جدول ۱ خلاصه‌ای از مطالعات منتخب را ارائه می‌دهد که براساس معیارهای ورود و خروج نظام‌مند انتخاب شده‌اند. برخی از یافته‌های کلیدی عبارت‌اند از:

- **تأثیر فناوری‌های دیجیتال:** مطالعاتی مانند «خرید زنده گردشگری» و «پخش زنده تجارت الکترونیک» نشان می‌دهند که پلتفرم‌های دیجیتال با تسهیل تعامل آنی، ارزش مشترک را افزایش می‌دهند؛
- **نقش روان‌شناختی مشتری:** پژوهش‌هایی مانند «مالکیت روان‌شناختی» و «اعتماد و تعهد» بر اهمیت متغیرهای عاطفی در مشارکت مشتری تأکید دارند؛

• پایداری و مسئولیت اجتماعی:

پژوهش‌هایی مانند «حکمرانی پایدار در سازمان‌های B2B» نشان می‌دهند که همسویی با اهداف پایداری، ارزش بلندمدت ایجاد می‌کند.

جدول ۲، مفاهیم استخراج‌شده را در قالب مقوله‌های اصلی و فرعی سازمان‌دهی می‌کند. برخی از مقوله‌های کلیدی عبارت‌اند از:

۱. **راهبردهای بازاریابی:** شامل منطق حاکم بر خدمات و بازاریابی داخلی؛
 ۲. **اعتمادسازی برند:** با مؤلفه‌هایی مانند صداقت و شفافیت؛
 ۳. **اکوسیستم‌های دیجیتال:** تمرکز بر نوآوری و هم‌آفرینی انسان-ماشین؛
 ۴. **تجربه مشتری:** شامل ابعاد کیفیت خدمات و روابط مشتری‌محور.
- تحلیل این جدول‌ها نشان می‌دهد که خلق ارزش مشترک فرایندی چندبُعدی است که نیازمند هماهنگی بین

سطوح مختلف سازمانی و محیطی است. خلق ارزش مشترک نیازمند یکپارچه‌سازی سطوح خُرد، میانی و کلان است. ابعاد کلیدی این یکپارچه‌سازی عبارت‌اند از:

۱. یکپارچه‌سازی عمودی: ارتباط بین سطوح مختلف (از تجربه فردی مشتری تا سیاست‌های کلان سازمان). این یکپارچه‌سازی نیازمند سیستم‌های اطلاعاتی قوی و فرهنگ سازمانی مناسب است؛

۲. یکپارچه‌سازی افقی: هماهنگی بین واحدهای مختلف سازمان (بازاریابی، عملیات، فناوری اطلاعات). پژوهش‌ها نشان می‌دهد سازمان‌هایی که این یکپارچه‌سازی را انجام می‌دهند، ۳۰ درصد عملکرد بهتری دارند؛

۳. یکپارچه‌سازی خارجی: ارتباط با کنشگران خارج از سازمان (مشتریان، تأمین‌کنندگان، نهادهای تنظیم‌گر). این بُعد نیازمند توسعه روابط بلندمدت و مبتنی بر اعتماد است.

۵. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه چارچوبی یکپارچه برای خلق ارزش مشترک، از سطح خُرد (تجربه مشتری) تا سطح کلان (حکمرانی پایدار در اکوسیستم‌های ترکیبی)، به بررسی نظام‌مند مبانی نظری موجود پرداخته و با بهره‌گیری از روش فراترکیب، مدلی جامع و عملیاتی را پیشنهاد داده است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که خلق ارزش مشترک، دیگر، مفهومی محدود به تعامل دوسویه شرکت و مشتری نیست؛ بلکه پدیده‌ای پیچیده، چندسطحی و چندبُعدی است که تحت تأثیر عوامل درونی و بیرونی سازمان قرار دارد.

ساختار مفهومی: پس از فرایند کدگذاری و تحلیل داده‌ها، مؤلفه‌های کلیدی برای تدوین چارچوب «خلق ارزش مشترک» میان شرکت و مشتری استخراج شد که در ادامه تشریح می‌شود.

۱. سطح مشتری محور:

- تجربه مشتری و کیفیت خدمات در اکوسیستم ارزش آفرین

- روابط روانی-اجتماعی
- اعتمادسازی برند

۲. سطح سازمانی:

- راهبردهای بازاریابی و مدیریت پایدار تجربه برند
- مدیریت اعتبار و توسعه قابلیت‌های راهبردی
- توانمندسازی و سرمایه انسانی

۳. سطح اکوسیستمی:

- اکوسیستم‌های دیجیتال و نوآوری
- محیط‌های تعاملی و اکولوژیک
- حکمرانی مشارکتی

۴. سطح اقتصادی-توسعه‌ای:

- اقتصاد پایدار و سازوکارهای ارزش آفرینی
- تکامل محصول و بازار در چارچوب ارزش

مشترک

یافته‌های کلیدی شامل:

۱. تلفیق سطوح خرد و کلان: ارزش آفرینی

باید هم‌زمان به نیازهای فردی مشتری و اهداف کلان اقتصادی توجه کند. این گزاره فقط یک توصیه نیست، بلکه بیان‌کننده تحول پارادایمی در مدیریت کسب و کار است. در گذشته، فاصله و تقابل سنتی بین این دو سطح وجود داشت:

➤ **سطح خرد:** حوزه بازاریابی و فروش بود که بر رضایت مشتری فردی و تجربه او متمرکز بود. هدف عمدتاً کوتاه‌مدت و معامله‌محور بود.

➤ **سطح کلان:** حوزه راهبردی و مالی بود که بر اهداف کلان اقتصادی، مانند سودآوری، رشد بازار و سهم سهام تمرکز داشت. هدف بلندمدت و کمی بود.

این مطالعه نشان می‌دهد که در پارادایم نوین خلق ارزش مشترک، این دو سطح، نه تنها در تقابل با یکدیگر قرار ندارند، بلکه هم‌گرایی و تقویت متقابل آن‌ها ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است.

۲. تلفیق ابعاد فیزیکی و دیجیتال: نقطه قوت

اصلی این چارچوب، توانایی آن در یکپارچه‌سازی جهان فیزیکی و دیجیتال است. در عصر حاضر، اکوسیستم‌های ترکیبی (دیجیتال-فیزیکی) بستری ضروری برای خلق ارزش یکپارچه‌اند که بدون هماهنگی بین این دو بُعد، تحقق ارزش پایدار غیرممکن به نظر می‌رسد.

۳. نقش محوری فناوری و عوامل

روان‌شناختی: یافته‌ها به وضوح نشان می‌دهند که فناوری‌های دیجیتال (مانند پلتفرم‌ها، هوش مصنوعی و رسانه‌های اجتماعی) به عنوان تسهیلگران قدرتمند تعامل عمل می‌کنند. این فناوری‌ها به تنهایی کافی نیستند. موفقیت در گرو درک عمیق عوامل روان‌شناختی مشتریان (مانند اعتماد، تعهد، مالکیت روانی و دلبستگی عاطفی) است که موتور محرک مشارکت فعال آن‌ها در فرایند هم‌آفرینی هستند.

۴. پایداری به عنوان ستون اصلی: این

پژوهش به درستی پایداری را نه فقط موضوعی جانبی، بلکه جزئی جدایی‌ناپذیر از مدل خلق ارزش مشترک معرفی می‌کند. چارچوب ارائه شده بر این موضوع تأکید دارد که ارزش واقعی فقط زمانی ایجاد می‌شود که ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی به صورت متعادل و هم‌زمان در نظر گرفته شوند.

پیامدهای نظری: این پژوهش با یکپارچه‌سازی

نظریه‌های پراکنده در حوزه‌های خلق ارزش مشترک، منطق خدمت‌محور و اکوسیستم‌های کسب و کار، به غنای مبانی نظری این حوزه می‌افزاید. ارائه مدلی

پیشنادهایی برای پژوهش‌های آینده

- مطالعه تأثیر فناوری‌هایی مانند متاورس، هوش مصنوعی ژنراتیو، و بلاک‌چین بر فرایند خلق ارزش مشترک در اکوسیستم‌های ترکیبی.
- پژوهش درباره چگونگی تعامل مشتریان با سیستم‌های هوش مصنوعی (مانند چت‌بات‌ها، دستیاران مجازی) در فرایند خلق ارزش.
- بررسی اینکه چگونه مدل‌های خلق ارزش مشترک می‌توانند به اهداف اقتصاد چرخشی و کاهش پسماند کمک کنند.
- طراحی و اعتبارسنجی شاخص‌های کمی برای اندازه‌گیری موفقیت خلق ارزش مشترک در سطوح مختلف (مشتری، سازمان، اکوسیستم)
- مقایسه تطبیقی مدل خلق ارزش مشترک در فرهنگ‌ها و کشورهای مختلف (شرقی در مقابل غربی).
- مطالعه نقش پلتفرم‌هایی مانند دیجی‌کالا در تسهیل خلق ارزش مشترک بین ارائه‌دهندگان و مصرف‌کنندگان.

منابع

- شراعی، فاطمه، کلابی، امیر محمد، و خدادادحسینی، سید حمید (۱۳۹۸). طراحی مدل توسعه پایدار شرکتی: تبیین نقش مسئولیت اجتماعی شرکتی، حاکمیت شرکتی و خلق ارزش مشترک. فصلنامه مدیریت سرمایه اجتماعی، ۶(۳)، ۳۰۵-۳۲۵.
- <https://doi.org/10.22059/jscm.2019.279369.1828>
- قدس، کامبیز، سرآبادانی، ابوالقاسم، و قاضی نوری، سید سپهر (۱۴۰۲). مدل فرایندی نهاد میانجی نوآوری در خلق ارزش‌های مشترک بین نهادی. مجله پژوهشنامه مدیریت، ۲۷(۳)، ۵۷-۷۷.

https://mri.modares.ac.ir/article_630.html

چندسطحی پاسخی مستقیم به خلأ پژوهش‌های شرح داده‌شده در مقدمه مطالعه است و بستر را برای پژوهش‌های آینده در زمینه سنجش کمی این چارچوب و آزمون روابط بین سطوح مختلف آن هموار می‌سازد.

پیامدهای مدیریتی: چارچوب ارائه‌شده ضمن ترسیم الگویی راهبردی برای مدیران، نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری در خلق ارزش مشترک نیازمند تحولی سازمانی است که همه بخش‌ها از بازاریابی و فناوری اطلاعات تا منابع انسانی و عملیات را در بر می‌گیرد. این پژوهش ابزارها و سازوکارهای عینی‌تری (پلتفرم‌های دیالوگ، سیستم‌های بازخورد آنی و چارچوب‌های حکمرانی مشارکتی) برای درگیر کردن مشتریان و ذی‌نفعان ارائه می‌دهد. این مدل بر اهمیت ایجاد استانداردهای داده یکپارچه و چارچوب‌های نظارتی تسهیلگر همکاری بین کنشگران مختلف اکوسیستم تأکید می‌ورزد.

در جهان به‌شدت به‌هم پیوسته و پیچیده امروز، سازمان‌ها برای بقا و رشد، نیازمند عبور از مدل‌های سنتی ارزش‌آفرینی هستند. این پژوهش با ارائه «چارچوب یکپارچه خلق ارزش مشترک» استدلال می‌کند که موفقیت بلندمدت در گرو توانایی سازمان در ایجاد هماهنگی پویا بین چهار سطح مشتری، سازمان، اکوسیستم و اقتصاد است. چارچوب ارائه‌شده، فراتر از مدلی تحلیلی، سندی راهبردی محسوب می‌شود که بر ضرورت نهادهای سازش‌محور، شفافیت، اعتماد و تعهد به پایداری در تاروپود مدل‌های کسب‌وکار آینده تأکید می‌ورزد. در جمع‌بندی نهایی، می‌توان ادعا کرد که آینده از آن سازمان‌هایی است که به‌جای خلق ارزش برای مشتری، در گسترده‌ترین معنای آن، توانایی خلق ارزش با مشتری و برای جامعه را در خود نهاده‌اند.

References

- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39-58.
<https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
- Ajmal, M. M., Jan, A., Khan, M., Hussain, M., & Salameh, A. A. (2024). Exploring the barriers and motivators of value co-creation through a theoretical lens of service-dominant logic. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(6), 1174-1191. <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2021-0366>
- Barile, S., Grimaldi, M., Loia, F., & Sirianni, C. A. (2020). Technology, value co-creation and innovation in service ecosystems: Toward sustainable co-innovation. *Sustainability*, 12(7), 2759. <https://doi.org/10.3390/su12072759>
- Black, I., & Veloutsou, C. (2017). Working consumers: Co-creation of brand identity, consumer identity and brand community identity. *Journal of Business Research*, 70, 416-429.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.07.012>
- Boruchowitch, F., & Fritz, M. M. (2022). Who in the firm can create sustainable value and for whom? A single case-study on sustainable procurement and supply chain stakeholders. *Journal of Cleaner Production*, 363, 132619.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132619>
- Brown, D.M., Apostolidis, Ch., Lal Dey. B., Singh, P., Thrassou, A., Kretsos, L., Babu, M.M., (2024). Sustainability starts from within: A critical analysis of internal marketing in supporting sustainable value co-creation in B2B organizations. *Industrial Marketing Management*, 117 (2024) 14-27.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.12.006>
- Casidy, R., & Yan, L. (2022). The effects of supplier B2B sustainability positioning on buyer performance: The role of trust. *Industrial Marketing Management*, 102, 311-323.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.02.005>
- Chaker, N. N., Delpechitre, D., & Beeler-Connelly, L. L. (2018). Customer value co-creation behavior: A dyadic exploration of the influence of salesperson emotional intelligence on customer participation and citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 92, 9-24.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.007>
- Cossío-Silva, F. J., Revilla-Camacho, M. Á., Vega-Vázquez, M., & Palacios-Florencio, B. (2016). Value co-creation and customer loyalty. *Journal of Business Research*, 69(5), 1621-1625.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.028>
- Felch, V., & Sucky, E. (2023). In search of a consensus definition of business ecosystems: A qualitative study. *Journal of Modelling in Management*, 18(6), 1834-1857. <https://doi.org/10.1108/JM2-09-2021-0240>
- Font, X., English, R., Gkritzali, A., & Tian, W. S. (2021). Value co-creation in sustainable tourism: A service-dominant logic approach. *Tourism Management*, 82, 104200.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104200>
- Ghods, K., Sarabadani, A., & Ghazinoory, S. S. (2023). Process model of innovation intermediary institution in creating inter-institutional shared values. *Quarterly Journal of Technology Development Management*, 11(3), 57-77.
https://mri.modares.ac.ir/article_630.html
[In Persian]
- González-Mansilla, Ó., Berenguer-Contrí, G., & Serra-Cantalops, A. (2019). The impact of value co-creation on hotel brand equity and customer satisfaction. *Tourism Management*, 75, 51-65.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.04.024>
- Grönroos, C. (2012). Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future. *Journal of Marketing Management*, 28(13-14), 1520-1534.
<https://doi.org/10.1080/0267257X.2012.737357>
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133-150. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>
- Guo, H., Ye, M., & Lu, W. (2024). Integrating creating shared value into competitive strategies: Case studies of Chinese

- international construction companies. *International Journal of Construction Management*, 24(16), 1796-1806. <https://doi.org/10.1080/15623599.2023.2299529>
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Perspectives*, 17(2), 56-67. <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10025194>
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehn, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377-401. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jm.15.0420>
- Liewendahl, H. E., & Heinonen, K. (2020). Frontline employees' motivation to align with value propositions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(3), 420-436. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2019-0084>
- Lüdeke-Freund, F., Rauter, R., Pedersen, E. R. G., & Nielsen, C. (2020). Sustainable value creation through business models: The what, the who and the how. *Journal of Business Models*, 8(3), 62-90. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/318939/1/1752455339.pdf>
- Merrilees, B., Miller, D., & Yakimova, R. (2021). Building brands through internal stakeholder engagement and co-creation. *Journal of Product & Brand Management*, 30(6), 806-818. <https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2020-2784>
- Navarro, S., Llinares, C., & Garzon, D. (2016). Exploring the relationship between co-creation and satisfaction using QCA. *Journal of Business Research*, 69(4), 1336-1339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.103>
- Paredes Carrasco, L. R., Ramon Jeronimo, J. M., & Florez-Lopez, R. (2025). Strategic outsourcing and collaborative supply chain management for sustainable value creation in manufacturing companies. *Business Process Management Journal*, 1-27. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2025-0123>
- Pathak, B., Ashok, M., & Leng Tan, Y. (2022). Value co-creation in the B2B context: a conceptual framework and its implications. *The Service Industries Journal*, 42(3-4), 178-205. <https://doi.org/10.1080/02642069.2021.1989414>
- Petri, J., & Jacob, F. (2016). The customer as enabler of value (co)-creation in the solution business. *Industrial Marketing Management*, 56, 63-72. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.03.009>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Ranjan, K. R., & Read, S. (2016). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3), 290-315. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0397-2>
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*. Springer.
- Shamim, A., Ghazali, Z., & Albinsson, P. A. (2016). An integrated model of corporate brand experience and customer value co-creation behaviour. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(2), 139-158. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-06-2015-0079>
- Sharaei, F., Kolabi, A. M., & Khodadad Hosseini, S. H. (2019). Designing a corporate sustainable development model: Explaining the role of corporate social responsibility, corporate governance, and creating shared value. *Quarterly Journal of Social Capital Management*, 6(2), 305-325. <https://doi.org/10.22059/jscm.2019.279369.1828> [In Persian]
- Song, J., Gao, Y., Huang, Y., & Chen, L. (2023). Being friendly and competent: Service robots' proactive behavior

- facilitates customer value co-creation. *Technological Forecasting and Social Change*, 196, 122861. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122861>
- Taghiganji, S., Saeednia, H. R., Alipour Darvishi, Z., & Vahabzadeh, S. (2023). Using structural equation modeling in investigating the effect of the perception of innovation and customer involvement on the customers' perceived value and behavioral tendencies through creation of shared value in the tire industry. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, 14(12), 327-342. <https://doi.org/10.22075/ijnaa.2023.29325.4124>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of marketing Science*, 44(1), 5-23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>
- Vargo, S. L., Peters, L., Kjellberg, H., Koskela-Huotari, K., Nenonen, S., Polese, F. & Vaughan, C. (2023). Emergence in marketing: an institutional and ecosystem framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 51(1), 2-22. <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00849-8>
- Zhang, M., Guo, L., Hu, M., & Liu, W. (2017). Influence of customer engagement with company social networks on stickiness: Mediating effect of customer value creation. *International Journal of Information Management*, 37(3), 229-240. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.04.010>
- Zhou, G., & Chen, W. (2023). Agritourism experience value cocreation impact on the brand equity of rural tourism destinations in China. *Tourism Review*, 78(5), 1315-1335. <https://doi.org/10.1108/TR-11-2022-0539>