



## طراحی و ارزیابی یک نظریه داده بنیاد برای توسعه نوآوری ارزش از سطح درون سازمانی به زنجیره تامین

ابراهیم راستی برازجانی فقط

گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

ناصر خانی (نویسنده مسؤول)

گروه مدیریت، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران.

Email: naserkhani@phu.iaun.ac.ir

اکبر عالم تبریز

دانشکده مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۱/۰۹ \* تاریخ پذیرش ۱۴۰۰/۰۷/۲۳

### چکیده

یکی از رویکردهای نوین که می‌توان با استفاده از آن اثربخشی و کارایی زنجیره‌تأمین را افزایش داد، نوآوری ارزش مشارکتی در زنجیره‌تأمین است. تفاوت بین نوآوری ارزش و نوآوری ارزش مشارکتی، سطح فعالیت آنهاست. با وجود اینکه برخی پژوهش‌ها اقدام به بیان اهمیت نوآوری ارزش در بخش‌های مختلف سازمان و تا حدی معرفی نوآوری ارزش مشارکتی نموده‌اند، تا کنون پژوهشی در زمینه ارائه یک چهارچوب و یا مدل برای مدیریت نوآوری ارزش در سطوح بین‌سازمانی انجام نشده است. هدف اصلی از تحقیق حاضر، پر کردن این شکاف تحقیقاتی بوده است. در این تحقیق آمیخته با انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با مدیران پتروشیمی و نخبگان آکادمیک داده‌های مورد نیاز جمع‌آوری و به روش نظریه داده بنیاد برساختی، تحلیل شده‌اند. انتخاب نمونه‌ها بر اساس اصول روش نظریه داده بنیاد به روش هدفمند انجام شد. پایایی نتایج از طریق محاسبه دو شاخص ارزیابی و تأیید گردیده است. پس از تحلیل داده‌ها به وسیله نرم افزار مکس کیودی‌ای، نظریه‌ای برای مدیریت نوآوری ارزش مشارکتی در زنجیره تامین پیشنهاد شده است. نظریه پیشنهادی نشان می‌دهد که چگونه می‌توان از طریق افزایش انطباق، بهبود ارتباطات، افزایش همکاری، افزایش اعتماد، افزایش تعهد، وابستگی متقابل در عین حفظ استقلال و به طور همزمان کاهش هزینه‌ها به نوآوری ارزش مشارکتی در زنجیره‌تأمین دست یافت. پس از طراحی نظریه، ابعاد آن از طریق تلفیق رویکرد نظریه داده بنیاد با روش دلفی مورد ارزیابی و تأیید قرار گرفت.

**کلمات کلیدی:** زنجیره تامین، نظریه داده بنیاد، نوآوری ارزش، نوآوری ارزش مشارکتی.

## ۱- مقدمه

سازمان‌های امروزی برای رهایی از رکود نیازمند تفکرات جدید و ناب هستند. نوآوری یکی از راه حل‌هایی است که سازمان‌ها می‌توانند برای برطرف کردن مشکلات از آن استفاده کنند. با این حال، مدیران نباید نوآوری را به طراحی محصول و خط تولید محدود کنند. با روند کنونی جهانی شدن و افزایش پیچیدگی زنجیره‌های تامین، توانایی درک سیستماتیک از انواع نوآوری در شبکه زنجیره تامین توسط تصمیم‌گیرندگان به شدت کاهش می‌یابد. در این وضعیت، مدیریت این شبکه‌ها نیازمند هماهنگی، همکاری و نظارت بوده و رویکردها و شیوه‌های موجود تا حد زیادی کم است (Basole, Bellamy & Park, 2017).

امروزه تامین‌کنندگان قوی‌تر شده‌اند و با توجه به جهانی شدن تولید با کمک شرکت‌های تامین‌کننده، اهمیت مدیریت زنجیره تامین به طور فزاینده‌ای آشکار می‌شود (Pettit & Beresford, 2009; Mira, Choong & Thim, 2019; Zhang, Guo, Huo, Zhao & Huang, 2019). زیرا بخش مهمی از مزیت رقابتی شرکت‌ها بستگی به توانایی شرکت‌های تامین‌کننده دارد (Kotabe & Murray, 2004; Lee, Shin, Hwang, Kuper & Kang, 2018). همچنین اهمیت فزاینده رضایت مشتری (Milner & Furnham, 2017) همراه با تمایل سازمان برای زنده ماندن، توجه سازمان را به مدیریت ارزش همراه با مدیریت هزینه (Haji Gholam Saryazdi, A., & Ghavidel, 2018) جلب کرده است. موقعیت نوآوری ارزش در بخش‌های استراتژیک مانند زنجیره تامین یکی از شکاف‌های تحقیق در ادبیات تحقیق در این زمینه است (Berghman, Matthysens & Vandenbempt, 2012; Acar, 2020; Stanco, Nazzaro, Lerro & Marotta, 2020).

تغییرات عمیق در دنیای کسب و کار و الزامات جدید تولید و تجارت در عصر حاضر، مبنای ظهور نگرش‌های جدید را فراهم آورده‌اند (Jansen, 2017; Zhang et al., 2017). بنابراین، موضوع رقابت و تلاش برای به دست آوردن مزایای رقابتی موضوعی است که توجه زیادی را از سوی محققان دریافت کرده است (Hinterhuber & Liozu, 2014; Amarakoon, Weerawardena & Verreynne 2018; Ranganathan, Ghosh & Rosenkopf, 2018; Maury, 2018). در پارادایم سنتی رقابت، سازمانی که از رقبای برای کسب مزیت رقابتی بهتر عمل نمی‌کند، محکوم به نابودی است (Fahey, 1999). متأسفانه این تفکر منجر به نابودی بسیاری از سازمان‌های کوچک در صنایع مختلف می‌شود زیرا آنها توانایی رقابت در اقیانوس خونین رقبا را ندارند. برخلاف این تفکر، معرفی یک پارادایم جدید به نام استراتژی اقیانوس آبی (Kim & Mauborgne, 2005) نگرش به موضوع رقابت را تغییر داد. پیش از معرفی این پارادایم، تمرکز این سازمان‌ها بر بقا از طریق رقابت با رقبا بود. اما در پارادایم جدید، تمرکز بر روی ارزش‌های مشتری و رضایت آنها است. در پارادایم سنتی، سازمان‌ها نیز تلاش می‌کنند انگیزه مشتریان خود را حفظ کنند و برای آنها مبارزه کنند. در مقابل، پارادایم جدید بر یافتن مشتریان جدید و بالقوه تاکید دارد (Kim & Mauborgne, 2014). نظریه استراتژی اقیانوس آبی دارای چندین شاخه است که بعضی از آنها نادیده گرفته شده‌اند (Qudah & Hashem, 2018). پایه و اساس استراتژی اقیانوس آبی بر اساس نوآوری ارزش قرار دارد (Au & Tucker, 2018; Leavy, 2018). پژوهش حاضر بر روی یکی از جدیدترین شاخه‌های نوآوری ارزش به نام نوآوری ارزش مشارکتی<sup>۱</sup> استوار است.

ادبیات تحقیق موجود به این سوال پاسخ نمی‌دهد که چه شرایط سازمانی برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های نوآوری ارزش نیاز می‌باشد (Mühlbacher & Böbel, 2018). همچنین نقش نوآوری در عملکرد زنجیره تامین، یکی از بخش‌هایی است که کمتر مورد توجه قرار گرفته و نیازمند تحقیقات بیشتری است (Berghman et al., 2012; Wamba & Akter, 2015; Liao, Hu & Ding., 2017). یکی از راه‌های خروج از زنجیره تامین سنتی، توجه به نوآوری ارزش در زنجیره تامین، و یا به عبارت دیگر، توجه به نوآوری ارزش مشارکتی است (Liao, Hu & Shih, 2021). تفاوت بین نوآوری ارزش و نوآوری ارزش مشارکتی، سطح فعالیت آنهاست. نوآوری ارزش در سطح B2C مطرح شده است (Cortez &

<sup>1</sup> Shared Value Innovation

(Johnston, 2018). اما نوآوری ارزش مشارکتی در همه سطوح B2C، B2B و C2B ظاهر می شود. از این رو در مطالعات متعددی بر ضرورت بررسی ابعاد، موانع و راهبردهای نوآوری ارزش مشارکتی تأکید شده است (Matthyssens et al., 2006; Mele, 2009; Lichtenthaler, 2017). بنابراین، این تحقیق در پی پرکردن این شکاف تحقیقاتی می باشد. سوال اصلی تحقیق این است که نوآوری ارزش مشارکتی را در زنجیره تامین ایجاد کرد و آن را مدیریت نمود؟ به بیان دیگر این تحقیق به دنبال شناسایی عوامل علی، عوامل مداخله گر، عوامل زمینه ای، راهبردها و پیامدهای پدیده ی نوآوری ارزش مشارکتی در زنجیره تامین می باشد. در این تحقیق پس از بررسی پیشینه پژوهشی، در بخش اول و به روش کیفی یک نظریه داده بنیاد برای مدیریت نوآوری ارزش مشارکتی تدوین می شود و سپس در بخش دوم به روش کمی، نظریه بدست آمده در مرحله اول، ارزیابی می گردد.

با بررسی ادبیات تحقیق، که در ادامه آمده است، واضح است که ساختار مطالعات قبلی عموماً بر اساس معرفی نوآوری ارزش و اهمیت آن در سازمانها و زنجیره تامین آنهاست. تا کنون هیچ مدل، نظریه یا چارچوبی برای مدیریت نوآوری ارزش مشارکتی در مطالعات نوآوری ارزش ارائه نشده است. با توجه به این موضوع، این مقاله می تواند گامی مهم در جهت تقویت زنجیره تامین باشد. به طور کلی، انواع مختلف نوآوری مطرح شده است که یکی از جدیدترین آنها نوآوری ارزش است. استفاده از نوآوری ارزش مشارکتی در زنجیره تامین سازمان می تواند به افزایش اثربخشی آن کمک کند (Krishnan, Yen, Agarwal, Arshinder & Bajada, 2021; Fan, Lian, Liu & Wang 2021). در ادامه این بخش، ادبیات موضوعی تحقیق بررسی شده است. استفاده از توانایی های ذهنی برای ایجاد یک ایده، تولید یک محصول یا ارائه یک خدمت جدید، نوآوری است (Yang et al., 2021). با توجه به تعریف ارائه شده توسط کو و لو<sup>۲</sup> (۲۰۱۰، ۱۶۴) نوآوری ها اختراعات مبتنی بر فناوری هستند که به دلیل نیازمندی های بازارهای جدید یا فرصت های جدید خدماتی ارائه شده اند. از سوی دیگر، استراب<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) نوآوری را به عنوان ارائه محصولات جدید، بهبود یافته و رقابتی تعریف کرد. عامل جدید بودن در تعریف بیورک<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) نیز قابل مشاهده است، او نوآوری را برای محصولات جدید، خدمات جدید، سیستم های جدید و فرآیندهای جدید معرفی کرد. علاوه بر این، هنریک و شولتز<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) نوآوری را ایجاد راهکارهایی کاملاً جدید یا انقلابی معرفی کرده اند که به سازمان ها و مشتریان از طریق محصولات، خدمات و فرآیندهای جدید کمک می کند. بر این اساس، نوآوری، استفاده از یک ایده، فرآیند، محصول یا روش است که بازارها، فن آوری ها و مدل های رقابتی را متحول می کند (Brown & Osborne, 2013).

در سال های اخیر، با توجه به افزایش رقابت در بازارها، نوآوری در بازار مهم تر شده است (Christiansen, 2014). نوآوری بازار را به عنوان توسعه ترکیبی از بازارهای هدف و بازسازی روش هایی که به آنها خدمت رسانی می کند، تعریف کرد. این تعریف به بازارهای بکر و عملیات توزیع جدید در بازارهای خارجی و داخلی اشاره می کند. استراتژی اقیانوس آبی که توسط کیم و مابورن (۲۰۰۵) معرفی شده است بر یافتن بازارهای جدید تأکید دارد. آنها معتقدند سازمان ها باید برای رهایی از رقابت های نابود کننده، محیط های رقابتی را رها کرده و به سمت بازارهای جدید و خالی از رقیب بروند. به گفته آنها، نوآوری ارزش پایه و اساس استراتژی اقیانوس آبی می باشد.

مدیران در گذشته با دو فرضیه سازمان های خود را مدیریت می کردند. اول اینکه مرزهای سازمان و محیط اطراف مشخص شده و قابل تغییر نیست (Bain, 1959; Scherer, 1970)؛ و دوم، سازمان ها باید بین ایجاد تمایز و کاهش هزینه ها یکی را انتخاب کنند (Porter, 1980). این بدین معنی است که آنها باید با هزینه بالاتری نسبت به رقبا تمایز ایجاد کنند و رقابت برای ایجاد ارزش برای مشتریان را برنده شوند و یا با کاهش هزینه ها در رقابت قیمت پیش بیافتند. این پیش فرض ها با پارادایم جدید نقض شده است. هیل<sup>۶</sup> (۱۹۸۸) از ایده پورتر انتقاد کرد و استدلال کرد که تمایز ممکن است به معنای رهبری هزینه نیز باشد و زمانی که شرکت محصول خود را با قیمت پایین تر عرضه می کند، در واقع نوعی تمایز ایجاد کرده است. او

<sup>2</sup> Ko & Lu

<sup>3</sup> Straub

<sup>4</sup> Björk

<sup>5</sup> Henrike & Schultz

<sup>6</sup> Hill

معتقد بود که شرکت ها باید کم کردن هزینه ها و تمایز برای به دست آوردن مزیت رقابتی را ترکیب کنند. پورتر (۱۹۹۶) یک ابزار به نام زنجیره ارزش معرفی کرد. بر اساس نظریه زنجیره ارزش، سازمان باید قادر باشد فعالیت هایی را که ارزش ایجاد می کند و رضایتمندی مشتریان را برآورده می کند، شناسایی کند.

رویکرد زنجیره ارزش توسط بعضی صنایع در نظر گرفته شد تا زمانی که کیم و مابورن (۲۰۰۵) آن را به شکل یک نظریه جدید بیان کردند. آنها معتقد بودند سازمانها می توانند مرزهای خود و شرایط محیطی که سازمان را در بر می گیرد را تغییر دهند. همچنین، آنها معتقد بودند که هر دو راهبرد برای ایجاد تمایز و کاهش هزینه می تواند به صورت همزمان اتخاذ شود. آنها تأکید می کردند که به جای ماندن و مبارزه با رقبا، باید یک بازار هدف جدید یافت شود. در آنجا، به دور از رقابت دیوانهوار، سازمان باید ارزش را برای مشتریان ایجاد کند و همزمان هزینه ها را نیز کاهش دهد. نوآوری ارزش در یک مقاله و سپس در کتاب استراتژی آبی اقیانوس، توسط کیم و مابورن (۲۰۰۵) معرفی شد. ایجاد ارزش یک شرط ضروری برای زنده ماندن در بازار است، اما این شرط کافی برای موفقیت و غلبه بر رقبا نیست. بدون ایجاد ارزش، نوآوری منجر به تمرکز بر فعالیت های مبتنی بر دانش و نادیده گرفتن ارزش مشتری می شود. نوآوری ارزش سنگ بنای استراتژی اقیانوس آبی است. نوآوری ارزش تنها هنگامی اتفاق می افتد که شرکت ها نوآوری را با قیمت، کاربرد و هزینه همراستا کنند. شرکت هایی که به دنبال استراتژی اقیانوس آبی هستند می توانند از طریق ایجاد ارزش برای مشتریان فعالیت های متمایز و کاهش هزینه را دنبال کنند. نوآوری ارزش هنگامی رخ می دهد که شرکت هزینه های خود را کاهش داده و به طور همزمان ارزش های مشتری را افزایش دهد. کیم و مابورن (۲۰۱۷) یک کتاب جدید با عنوان تغییر اقیانوس را منتشر کرده و نشان دادند که چطور باید نظریه اقیانوس آبی را اعمال کرد و برخی از ابزارهای انتقال از اقیانوس قرمز به آبی را معرفی کردند.

نوآوری ارزش مشارکتی یک مفهوم فراسازمانی است و باید در مرزهای مشترک سازمان ها قرار گیرد. نوآوری ارزش مشارکتی، تلاش مشترک سازمان با تامین کنندگان و مشتریان برای کاهش هزینه ها و افزایش ارزش است که منجر به جذب مشتری های جدید می شود (Liao et al., 2017; Lichtenthaler, 2017; Mele, 2009). جدول شماره (۱)، بررسی ادبیات نوآوری ارزش مشارکتی را نشان داد.

جدول شماره (۱): خلاصه ادبیات تحقیق نوآوری ارزش مشارکتی

ردیف	نام محقق	سال	عنوان	نتیجه
۱	پورتر	۱۹۹۶	استراتژی چیست؟	معرفی زنجیره ارزش
۲	کیم و مابورن	۲۰۰۵	استراتژی اقیانوس آبی	معرفی نوآوری ارزش
۳	کارتز و اژارا <sup>۷</sup>	۲۰۰۸	مدیریت نوآوری ارزش و جریان های نقدی تخفیفی	تأیید نقش کلیدی جریان های نقدی تخفیفی در مدیریت موثر سازمان
۴	کوهلان و فرگس <sup>۸</sup>	۲۰۰۹	تعریف مسیر برای نوآوری ارزش	تعریف مسیری برای رسیدن به نوآوری ارزش از طریق یک سری اقدامات متوالی
۵	میلی و همکاران <sup>۹</sup>	۲۰۱۰	ایجاد مشارکتی نوآوری ارزش از طریق یکپارچگی منابع	تاکید بر نقش نوآورانه مشتریان در فرآیند ایجاد ارزش
۶	برگمان و همکاران	۲۰۱۲	نوآوری ارزش، مکانیسم های یادگیری آگاهانه و اطلاعات از شرکای زنجیره تامین	دریافت اطلاعات از شرکت های پائین دستی و بالادستی زنجیره تامین، نقش مکانیزم های یادگیری درون سازمانی بر قابلیت های نوآوری ارزش را متعادل می کند.
۷	لیختنتالر	۲۰۱۷	نوآوری ارزش مشارکتی: پیوند دادن رقابت و اهداف اجتماعی در حوزه تحول دیجیتال	معرفی نوآوری ارزش مشارکتی

<sup>7</sup> Carter & Ejara

<sup>8</sup> Coughlan & Fergus

<sup>9</sup> Mele et al

۸	لیائو و همکاران	۲۰۱۷	ارزیابی تاثیر نوآوری ارزش مبتنی بر همکاری خریدارانی که سعی می کنند در بازارهای هدف خود خلاق در زنجیره تامین، قابلیت زنجیره تامین و مزیت و نوآور باشند، باعث انعکاس این نوآوری ها در رقابتی در صنعت ارتباطات شبکه تایوان عرضه کنندگان نشان نیز می گردند.
۹	یان و همکاران <sup>۱۰</sup>	۲۰۱۷	نظریه نوآوری ارزش مبتنی بر شبکه عرضه کنندگان، مدیریت عرضه و خرید می تواند منبعی برای مزایای رقابتی شرکت خریدار باشد.

تفاوت بین نوآوری ارزش و نوآوری ارزش مشارکتی، سطح فعالیت آنهاست. نوآوری ارزش در سطح B2C مطرح شده است (Cortez & Johnston, 2018). اما نوآوری ارزش مشارکتی در همه سطوح B2B، B2C و C2B ظاهر می شود. پارادایم جدید مبتنی بر این واقعیت است که سازمان محیط پیرامونش را شکل می دهد و این اصل را که سازمان ها باید با محیط اطراف خود ارتباط برقرار کنند، نقض نمی کند. همانطور که گفته شد، نوآوری ارزش بر افزایش ارزش مشتری و کاهش هزینه تاکید دارد. واضح است که به منظور ایجاد ارزش بیشتر برای مشتریان، سازمان ها باید برای ارزش آفرینی بیشتر و برآورده کردن بهتر نیازهایشان تعامل داشته باشند (Baden-Fuller et al., 2018). همچنین، تامین کنندگان سازمان نقش تعیین کننده ای در تعیین سطح هزینه های سازمان دارند (Cohee et al., 2019; Jansen, 2017). بنابراین، فعالیت های کاهش هزینه را می توان از طریق تعامل با تامین کنندگان تسهیل کرد.

تفاوت دیگر بین نوآوری ارزش و نوآوری ارزش مشارکتی، حرکت به سوی نوآوری باز است. نوآوری ارزش مشارکتی بر فعالیت های بین سازمانی و استفاده از منابع خارجی برای ارائه ارزش به مشتری، همراه با هزینه های پایین تر تمرکز دارد. به گفته هسو و همکاران<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۰)، خلاقیت و ایجاد ارزش هسته اصلی نوآوری هستند. با توجه به اظهارات آنها، سازمان هایی که دارای ارتباط پویا با سازمان های دیگر هستند، دارای الگوهای متنوعی برای یادگیری و ایجاد دانش بوده که این امر قابلیت های مختلفی را برای نوآوری در سازمان فراهم می کند.

مفهوم ارزش در بازاریابی با مفهوم ارزش در حسابداری و مالی متفاوت است. به عبارت دیگر، ارزش در کارخانه و یا براساس فرضیات تامین کننده تعیین نمی شود، بلکه بر اساس تصور مشتری از آنچه که پرداخت می کند و آنچه که دریافت می کند تعیین می شود (Khalifa, 2004). مدل های مختلفی مانند مدل های اجزای ارزش (Joiner, Reynard & Ando, 1994; Day, 1990; Kaufman, 1998; Thompson, 1998; Rust & Oliver, 2000) ، مدل های نرخ سود-هزینه (Groth, 1994; Horovitz, 2000; Huber et al., 2001; Treacy & Wiersema, 2007; Woodruff, 1997) و مدل های انتزاعی مصرف کننده (Lanning, 1998; Sheth, Newman & Gross, 1991; Woodruff, 1997) در خصوص ارزش مشتری پیشنهاد شده است. نقطه مشترک این مدل ها این است که ارزش چیزی که تولید می شود نیست، بلکه آن چیزی است که مشتری دریافت می کند.

یکی از برجسته ترین نظریه ها در این زمینه زنجیره ارزش است که توسط پورتر (۲۰۰۸) معرفی شده است. او معتقد بود که سازمان ها باید قادر به شناسایی فعالیت های ارزش آفرین و فعالیت هایی که باعث رضایتمندی مشتریان شده اند، باشند. در تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش، فعالیت ها به دو دسته تقسیم می شوند: فعالیت های اصلی و فعالیت های حمایتی. در تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش، تدارکات داخلی، عملیات، تدارکات خارجی، بازاریابی و فروش، و خدمات به عنوان فعالیت های اصلی معرفی می شوند. همچنین، زیرساخت ها، مدیریت منابع انسانی، فن آوری و سیستم های تامین به عنوان فعالیت های پشتیبانی شناخته شده اند. بنابراین، برای تبدیل ثروت به سرمایه، سازمان باید تمام این فعالیت ها را به درستی مدیریت کرد.

ارزش، از دیدگاه مشتریان مختلف، دارای تعاریف متفاوت است. فاکتورهایی که برای مشتریان ارزشمند هستند و منجر به رضایت مشتری می شوند عبارتند از انطباق، ارتباطات، همکاری، تعهد، اعتماد و وابستگی متقابل (Cambrá-Fierro & Polo, 2005; Redondo, 2008; Fynes, Voss & de Burca, 2005; Polo-Redondo & Cambrá-Fierro, 2005). تعاریف این مفاهیم در جدول شماره (۲) آمده است.

<sup>10</sup> Yan et al

<sup>11</sup> Hsu et al

جدول شماره (۲): تعاریف ارزش‌های مشتری در زنجیره تامین

ارزش	منبع	تعریف
انطباق	(Cambra-Fierro & Polo-Redondo, 2008; Fynes et al., 2005)	درجه انطباق فعالیت‌های تامین‌کننده با نیازهای مشتری، و همچنین درجه انطباق مشتری با قابلیت‌های تامین‌کننده
ارتباطات	(Cambra-Fierro & Polo-Redondo, 2008; Fynes et al., 2005; Polo-Redondo & Cambra-Fierro, 2005)	به اشتراک گذاری اطلاعات معنی دار و به موقع با دیگران به صورت رسمی یا غیررسمی
همکاری	(Cambra-Fierro & Polo-Redondo, 2008; Fynes et al., 2005; Polo-Redondo & Cambra-Fierro, 2005)	موقعیت‌هایی که شرکت‌ها و مشتریان با هم کار می‌کنند تا به یک هدف متقابل دست یابند
تعهد	(Fynes et al., 2005; Polo-Redondo & Cambra-Fierro, 2005)	تمایل شرکت، عرضه‌کننده و مشتری برای حفظ روابط و تمایل به ایجاد روابطی است که در برابر مشکلات آینده پایدار بماند
اعتماد	(Cambra-Fierro & Polo-Redondo, 2008; Fynes et al., 2005; Polo-Redondo & Cambra-Fierro, 2005)	اعتماد شرکت، تامین‌کننده و مشتری به دیگر اعضای زنجیره تامین نسبت به انجام تعهدات، داشتن صلاحیت برای انجام وظایف و تعهد آنها به روابط بلند مدت
وابستگی متقابل	(Fynes et al., 2005)	وجود وابستگی و همچنین استقلال نسبی برای همه اعضای زنجیره تامین، به گونه ای است که یکی از اعضا کنترل کاملی بر رفتار و نتایج دیگران نداشته باشد

با بررسی ادبیات تحقیق، مشخص است که افزایش ارزش مشتری بر عملکرد زنجیره تامین تأثیر می‌گذارد (Brewer & Speh, 2000; Gunasekaran et al., 2004; Komulainen et al., 2018; Liao et al., 2017; Luo et al., 2018; Ramdas & Spekman, 2000). اما مطالعات بسیار محدودی وجود دارد که نشان دهنده ماهیت رابطه بین افزایش ارزش مشتری و عملکرد زنجیره تامین باشند.

سازمانها در تلاش برای افزایش ارزش مشتری (انطباق، ارتباط، همکاری، تعهد، اعتماد و وابستگی متقابل)، همراه با کاهش هزینه‌ها، به نوآوری ارزش مشارکتی می‌رسند. در نتیجه، عملکرد زنجیره تامین بهبود خواهد یافت. در عوض، بهبود عملکرد زنجیره تامین باعث افزایش اطمینان، پاسخگویی بیشتر، انعطاف پذیری بیشتر، کاهش هزینه‌های عملیاتی زنجیره تامین و کمک به سازمان در مدیریت موثر دارایی‌ها و اموال می‌شود (Theeranuphattana & Tang, 2007). بنابراین در واقع باعث کاهش هزینه‌ها و افزایش بیشتر ارزش مشتری خواهد شد.

در مطالعات متعددی بر ضرورت بررسی ابعاد، موانع و راهبردهای نوآوری ارزش مشارکتی تأکید شده است (Lichtenthaler, 2009; Matthyssens et al., 2006; Mele, 2017). با این وجود، بررسی مبانی نظری تحقیق نشان می‌دهد که تا کنون هیچ مدل و چهارچوبی برای تبیین جایگاه نوآوری ارزش مشارکتی در زنجیره تامین و مدیریت آن ارائه نشده است. این شکاف تحقیقاتی بوسیله تحقیق حاضر و نتایج آن، مورد توجه قرار می‌گیرد.

## ۲- روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر یک پژوهش آمیخته است به گونه ای که در مرحله اول به روش کیفی نظریه طراحی می‌شود و در مرحله دوم نظریه طراحی شده به روش کمی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. یک پژوهش کیفی هر نوع تحقیقی است که بدون استفاده از روش‌های صرفاً آماری، مجموعه‌ی وسیعی از ابعاد دنیای اجتماعی از قبیل تار و پود زندگی اجتماعی؛ درک، تجربه و تصور شرکت

کنندگان در تحقیق؛ نحوه عملکرد فرآیندهای اجتماعی، نهادها، گفتمان‌ها و روابط؛ و معانی و مفاهیمی که آنها ایجاد می‌کنند را کاوش کند (Mason, 2002; Sundararajan, 2020). همه اینها از طریق متدولوژی‌های کیفی که غنا، عمق، ظرافت، زمینه، ابعاد و پیچیدگی‌های مفاهیم را در نظر می‌گیرند، قابل انجام است.

دلیل انتخاب رویکرد کیفی برای مرحله اول این تحقیق، توانایی بیشتر رویکرد کیفی در شناخت فرآیندهای پیچیده اجتماعی نسبت به تحقیقات کمی است (Eisenhardt & Graebner, 2007; Mason, 2017; Ritchie et al., 2013). این تحقیق در جهت ارائه تعریف نظری گسترده‌تر و همچنین بررسی همه‌گزاره‌ها، از یک طرح مطالعه موردی چندگانه بهره خواهد برد (Yin, 2009). روش کیفی مورد استفاده در این تحقیق برای تحلیل داده‌ها، رویکرد نظریه داده بنیاد<sup>۱۲</sup> است که یکی از روش‌های کیفی قوی در پژوهش‌های اخیر می‌باشد (Ali et al., 2020; Zamani & Babaie, 2021).

بررسی ادبیات پیشین تحقیق نشان داد که موضوع نوآوری ارزش مشارکتی در زنجیره تامین از لحاظ مبانی نظری بسیار ضعیف می‌باشد. از این رو می‌توان رویکرد نظریه داده بنیاد را روشی مناسب برای این تحقیق دانست. زیرا به گفته استراوس و کوربین<sup>۱۳</sup> (۱۹۹۴) نظریه داده بنیاد، شکاف بین تئوری و تحقیق تجربی را پر می‌کند و در مواردی که کار برده می‌شود که هیچ نظریه مدونی در مورد حوزه مورد بررسی ارائه نشده باشد. همچنین در مواردی که نیاز است در هنگام بررسی یک پدیده جهت اجتناب از تاثیر پذیری از تئوری‌های گذشته، پژوهش مستقل از ادبیات پیشین بررسی گردد، از این رویکرد استفاده می‌شود. از آنجایی که این نظریه، داده بنیان است، با موقعیت متناسب است، در عمل کارآمد است، افراد موجود در محیط را در نظر گرفته و احساسات آنها را درک می‌کند، و پیچیدگی‌هایی که در فرآیند موجود است، را نشان می‌دهد. از این رو، در مورد پدیده مورد بررسی، نسبت به نظریه‌ای که از مجموعه نظریات موجود اقتباس شده باشد، تبیین بهتری ارائه می‌دهد.

نظریه زمینه‌ای، نظریه بنیادی، نظریه برخاسته از داده، و نظریه داده بنیاد، نام‌های مختلف روشی هستند که اولین بار توسط گلنزر و استراوس<sup>۱۴</sup> (۱۹۶۷) در کتاب کشف نظریه داده بنیاد: راهبردهایی برای پژوهش کیفی<sup>۱۵</sup> ارائه شده است. آنها نظریه داده بنیاد را نظریه‌ای معرفی می‌کنند که مستقیماً از داده‌هایی استخراج شده است که در جریان پژوهش به صورت منظم گرد آمده و تحلیل شده‌اند. در این روش پژوهشگر کار را با نظریه‌ای که قبلاً در ذهن دارد شروع نمی‌کند بلکه کار را در عرصه واقعیت آغاز می‌کند و اجازه می‌دهد تا نظریه از درون داده‌هایی که گرد می‌آورد، پدیدار شود. هنزل و گلینیکا<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۸) سه اصل را برای تئوری داده برمی‌شمارند:

"تئوری داده بنیاد، یک استراتژی برای انجام تحقیقات کیفی است که ریشه آن به دهه ۱۹۶۰ برمی‌گردد و بر سه اصل استوار است: اول اینکه محقق بدون هیچگونه فرضیه‌ای باید وارد میدان تحقیق شود تا تئوری‌های حاضر اثری بر درک محقق از پدیده نداشته باشند. دوم، این روش مستلزم آن است که محقق به صورت مداوم داده‌های تجربی جمع‌آوری شده را مقایسه و بررسی کند. و سوم اینکه فرآیند تحقیق به وسیله اصل نمونه‌گیری نظری اداره می‌شود."

رویکرد انتخابی این تحقیق، رویکرد نظریه داده بنیاد ساختاری است که توسط چارمز (۲۰۰۶) در کتابش معرفی شد. روش مذکور بر این فرض استوار است که هیچ داده و نظریه‌ای کشف نمی‌شود بلکه توسط محقق و در نتیجه تعاملش با عوامل حاضر در میدان پژوهشی ساخته می‌شوند. داده‌ها توسط محقق و شرکت‌کنندگان در تحقیق ساخته می‌شوند و به وسیله ارزش‌ها، موقعیت‌ها، تعاملات و دیدگاه محقق جلا می‌یابند. در این روش، ادبیات تحقیق به شیوه‌ای سازنده و حساس به داده، بدون تاثیر بر داده‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد (Ramalho et al., 2015).

جمع‌آوری اطلاعات برای بررسی مفاهیم پایه‌ای در این تحقیق به صورت کتابخانه‌ای و اینترنتی از ادبیات تحقیق گذشته و همچنین گزارشات و داده‌های منتشر شده توسط سازمان‌های مرتبط با موردهای پژوهشی انجام خواهد شد و همچنین جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز مدل به صورت میدانی و به وسیله مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد روش‌های ذکر شده از جمله

<sup>12</sup> Grounded Theory

<sup>13</sup> Strauss & Corbin

<sup>14</sup> Glaser & Strauss

<sup>15</sup> Hensel & Glinka

روش‌های مرسوم در رویکرد تئوری داده بنیاد می باشد (Mason, 2002). به گفته هنزل و گلینکا (۲۰۱۸) تئوری داده بنیاد روشی سیستماتیک است که در آن داده های کیفی از طریق مصاحبه، بررسی اسناد و مشاهده جمع آوری می شوند. در رویکرد نظریه داده بنیاد، داده ها از طریق مشاهدات، مصاحبه ها، اسناد، خاطرات و تأملات پژوهشگر جمع آوری می شود. هر کدام از این روش ها مزایا و محدودیت هایی دارد که محقق باید از آنها آگاه باشد. داده های بدست آمده از مشاهدات و مصاحبه ها مکمل یکدیگرند. در هنگام انجام مصاحبه ها، پژوهشگر معمولاً از مصاحبه های باز استفاده می کند که استاندارد نیستند و فاقد هرگونه ساختار تعریف شده و همگن می باشند. این سبک از مصاحبه ها مفید هستند زیرا محقق نمی خواهد فرضیه های از پیش تعیین شده ای را بررسی کند بلکه هدف یادگیری و کشف چیزی جدید است.

جامعه آماری این تحقیق مدیران پتروشیمی های مستقر در استان بوشهر می باشند. از آنجایی که تمرکز این تحقیق روی زنجیره تامین قرار دارد و با توجه به پیچیدگی های زنجیره تامین پتروشیمی ها و همچنین نقش حیاتی این صنعت در اقتصاد ایران، زنجیره تامین پتروشیمی ها به عنوان مورد پژوهشی انتخاب شده است. همچنین به جهت جلوگیری از سوگیری های احتمالی، ۵۰ درصد از نمونه ها از خبرگان آکادمیک در حوزه موضوع مورد بررسی انتخاب می گردد. در مطالعات موردی چندگانه، موردها نه به خاطر دلایل آماری، بلکه به منظور برآورده شدن دلایل تئوریک انتخاب می شوند. از این رو، قضاوت فرمولی در مورد تعداد موردها وجود ندارد و تصمیمات اختیاری بیشتری در مطالعات موردی چندگانه صورت می گیرد. در آغاز تحقیق به روش تئوری داده بنیاد، تعداد نمونه ها مشخص نیستند و انتخاب و بررسی آنها، براساس اهداف تحقیق، در حین انجام تحقیق و تا زمان رسیدن به اشباع اطلاعاتی ادامه می یابد (Yin, 2009; Hensel & Glinka, 2018).

هدف نظریه داده بنیاد ارائه یک توصیف کامل از حوزه مورد بررسی نیست، بلکه هدف ایجاد یک نظریه است که رفتارهای مربوطه بیشتری را در بر بگیرد (Glaser & Strauss, 1967). از این رو تصمیم در مورد نمونه ها در خلال فرآیند پژوهش شکل می گیرد. نمونه گیری نظری به دنبال این است که چه داده هایی، از کجا و چه کسانی جمع آوری شود تا نظریه بهبود یابد. با پیشروی در پژوهش، براساس هدف گذاری های جدید، نمونه گیری هدف دارتر و متمرکزتر می شود. نمونه گیری تا زمان رسیدن به نقطه اشباع ادامه می یابد. بدین معنی که هیچ داده ی تازه و مهمی در حین جمع آوری داده ها بدست نیاید و مقوله ها از لحاظ ابعاد و ویژگی ها غنی باشند (Hensel & Glinka, 2018). برای این تحقیق، مصاحبه هایی به صورت نیمه ساختاریافته با مجموعاً ۱۰ نفر از مدیران پتروشیمی ها و اعضای هیئت علمی دانشگاه های استان بوشهر انجام شد. بعد از هر مصاحبه، کدگذاری ها به وسیله نرم افزار انجام شد. پس از انجام تحلیل های مصاحبه دهم، با توجه به تکراری شدن پاسخها رسیدن به نقطه اشباع اطلاعاتی شناسایی شد.

با توجه به ساختار کیفی رویکرد نظریه داده بنیاد، اقداماتی که برای حفظ روایی و پایایی تحقیق های کیفی انجام می گیرد برای این رویکرد نیز قابل استفاده هستند. با این وجود، روایی به معنای سنتی آن در نظریه داده بنیاد مطرح نمی شود. برای بررسی پایایی نتایج تحقیق از روش هولستی (۲۰۱۹) استفاده گردید. به این منظور مصاحبه ها جهت بررسی در اختیار یک محقق ثانویه قرار گرفت و کدگذاری مجدداً انجام شد. تعداد کدها در مرحله اول ۲۳۰ کد بود. در مرحله دوم کدگذاری، ۲۰۳ کد شناسایی شد که ۱۶۹ کد مشابه کدگذاری مرحله اول بود.

$$PAO = \frac{2 \times m}{n_1 + n_2} = \frac{2 \times 169}{230 + 203} = 0.7806 \quad (\text{رابطه ۱})$$

در فرمول فوق، PAO به معنی ضریب مشابهت و در واقع همان ضریب پایایی است،  $n_1$  تعداد کدها در کدگذاری مرحله اول،  $n_2$  تعداد کدها در کدگذاری مرحله دوم و  $m$  تعداد کدهای مشابه می باشد. با توجه به رابطه ۱، ضریب پایایی نتایج برابر با ۷۸.۰۶ درصد محاسبه شد.

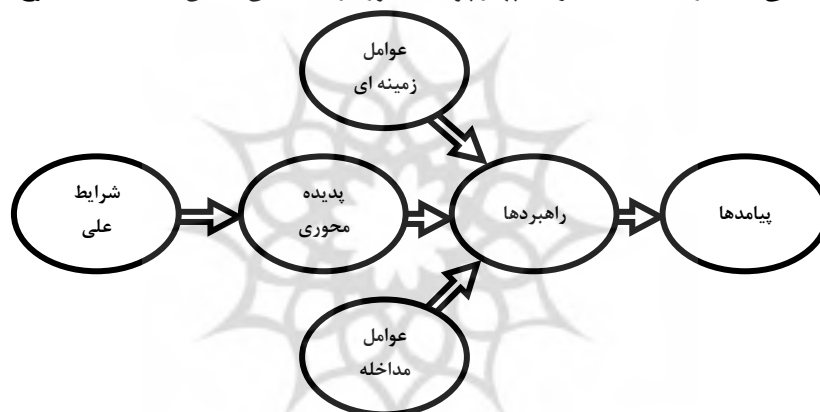


همچنین پایایی نتایج از روش مایلز و هوبرمن<sup>۱۶</sup> (۱۹۹۴) نیز بررسی شد. آنها معتقدند که شاخص های پایایی بالای ۷۰ درصد قابل قبول هستند. در رابطه ۲، ضریب پایایی برابر با ۷۳.۴۷ درصد محاسبه شد. R همان ضریب پایایی است. n تعداد کدهای مشابه و m تعداد اختلاف نظر می باشد.

$$R = \frac{100 \times n}{n + m} = \frac{100 \times 169}{169 + 61} = 73.47 \% \quad (\text{رابطه ۲})$$

روش های تئوری داده بنیاد، دستورالعمل های قیاسی سیستماتیکی برای جمع آوری و تحلیل داده ها هستند که به ساخت چهارچوب های نظری جهت توضیح داده های جمع آوری شده کمک می کنند (Glaser & Strauss, 1967; Charmaz, 2006). تحلیل داده ها به کمک نرم افزار آنالیز داده های کیفی مکس کیودا<sup>۱۷</sup> انجام خواهد شد. این نرم افزار امکان سازماندهی، ارزیابی، کددهی و تفسیر انواع مختلفی از داده ها و ایجاد گزارش و اشتراک گذاری نتایج با دیگران را فراهم می کند. با وجود اینکه این نرم افزار به صورت کلی برای انجام تحقیقات کیفی معرفی شده است، ولی توانایی انجام تحقیقات آمیخته و یا صرفاً کمی را نیز داراست.

نتایج به دست آمده در این تحقیق در قالب یک مدل پارادایمی ارائه شده است که فرم عمومی آن در شکل شماره (۱) نشان داده شده است. کدهای شناسایی شده از مصاحبه ها برای چهارچوب مذکور در ادامه این بخش به تفکیک مطرح شده اند.



شکل شماره (۱): فرم عمومی مدل پارادایمی تحقیق (Amar & Haag, 2017)

#### الف) شرایط علی

شرایط علی شرایطی هستند که بر رخداد و پدیده محوری اثر می گذارد. کدگذاری شرایط علی در جدول شماره (۳) ارائه شده است.

جدول شماره (۳): کدگذاری عوامل علی

مقوله اصلی (پارادایم)	مفاهیم	کدها
شرایط علی	دلایل فرا سازمانی	افزایش رقابت جهانی نیاز به وجود رقابت بین عرضه کنندگان
	دلایل سازمانی	تعیین نوآوری ارزش مشارکتی به عنوان یک هدف استراتژیک لزوم حفظ سهم بازار نیاز به نوآوری

#### ب) پدیده محوری

پدیده محوری، همان وضعیت، رخداد، ایده و فکر اصلی و یا همان پدیده مورد مطالعه است. کدگذاری پدیده محوری در جدول شماره (۴) ارائه شده است.

<sup>16</sup> Miles & Huberman

<sup>17</sup> MaxQDA Ver. 10

جدول شماره (۴): کدگذاری پدیده محوری

مقوله اصلی (پارادایم)	مفاهیم	کدها
پدیده محوری	نوآوری ارزش مشارکتی	افزایش ارزش های مشتری کاهش هزینه ها

(ج) راهبردها

راهبردها در واقع اقدامات شناسایی شده برای انجام پدیده محوری، مدیریت آن و یا واکنش نسبت به آن در شرایط محیطی موجود می باشند. کدگذاری راهبردها در جدول شماره (۵) ارائه شده است.

جدول شماره (۵) کدگذاری راهبردها

مقوله اصلی (پارادایم)	زیرمقوله ها	مفاهیم	زیر مفاهیم	کدها
راهبردها	افزایش ارزش های مشتری	افزایش انطباق با نظر مشتری	راهبرد ها در سطح سازمان	ارزیابی عملکرد مستمر کارکنان
				شناسایی نیازهای درون سازمان
				انتخاب بازار هدف مناسب
				شناسایی توانمندی های سازمان
				استفاده از کارکنان متخصص
	افزایش ارزش های مشتری	افزایش انطباق با نظر مشتری	راهبرد ها در سطح زنجیره تامین	عقد قراردادهای آزمایشی
				شناسایی نیازهای مشتری
				برگزاری جلسات بازاریابی مشترک
				انتخاب محل تحویل مناسب
				اقدام در جهت افزایش کیفیت محصول
راهبردها	افزایش ارزش های مشتری	افزایش انطباق با نظر مشتری	راهبرد ها در سطح سازمان	اقدام در جهت افزایش سرعت تحویل
				اقدام در جهت کاهش قیمت محصول
				اقدام در جهت کاهش بروکراسی
				تدوین فرم های اطلاعاتی مشترک
				برگزاری جلسات مدیریتی مشترک
	افزایش ارزش های مشتری	افزایش انطباق با نظر مشتری	راهبرد ها در سطح زنجیره تامین	رد و بدل کردن ماموران بین شرکت ها
				ایجاد سامانه ارتباط با مشتری
				ایجاد انبار اطلاعاتی مشتریان
				ایجاد سیستم های اتوماسیون
				مشتری مداری
راهبردها	افزایش ارزش های مشتری	افزایش انطباق با نظر مشتری	راهبرد ها در سطح سازمان	حضور در بازار بورس و فرابورس
				تولید برنامه های تبلیغاتی
				بکارگیری مدل توسعه اتحاد
				تسریع در صدور مجوزهای فروش و صادرات
				تقدیر از تامین کنندگان برتر
	افزایش ارزش های مشتری	افزایش انطباق با نظر مشتری	راهبرد ها در سطح زنجیره تامین	برگزاری دوره های کارآفرینی و بازاریابی مشترک
				برگزاری همایش و کنفرانس مشترک
				تبادل اطلاعات با دیگر اعضای زنجیره تامین
				توسعه برند شرکت
				توسعه برند کارکنان
افزایش ارزش های مشتری	افزایش انطباق با نظر مشتری	راهبرد ها در سطح سازمان	تلاش در جهت بهبود ارزش سهام شرکت	
			تلاش در جهت افزایش اعتبار شرکت	
			تلاش در جهت افزایش اعتبار شرکت	
			نگاه سیستمی به اعضای زنجیره تامین	

کدها	مقوله های فرعی	زیرمقوله ها
استفاده از نظر دیگر اعضای زنجیره در تغییرات سازمانی	تامین	
عمل به تعهدات متقابل		
سپردن مسئولیت به کارکنان		
اقدام در جهت ارتقای زندگی شغلی کارکنان	راهبردها در سطح سازمان	افزایش تعهد اعضای زنجیره تامین
انجام فعالیت های پیشبرد فروش		
ایجاد اتحادهای راهبردی بلندمدت بین اعضای زنجیره	راهبردها در سطح زنجیره تامین	
ارائه خدمات پس از فروش		
اشاعه فرهنگ کار گروهی در سازمان	راهبردها در سطح سازمان	وابستگی متقابل اعضای زنجیره تامین در عین حفظ استقلال
تعیین اهداف مشترک بین سازمانی	راهبردها در سطح زنجیره تامین	
شکستن انحصار مواد اولیه		
انجام فعالیت ها به صورت پروژه ای		
اقدام در جهت کاهش هزینه های خدمات و مواد اولیه		
سفارشی سازی انبوه		
تحلیل رقبا		
عقد قرارداد با چند عرضه کننده		
اعطای امتیازات و تسهیلات به مشتریان		
ارزیابی عرضه کنندگان	راهبردها در سطح سازمان	
شناخت معیارهای ارزیابی عرضه کنندگان		
اقدام در جهت کاهش هزینه های تولید		کاهش هزینه ها
اقدام در جهت کاهش هزینه های حمل و نقل		
اقدام در جهت کاهش هزینه های انبارداری		
بکارگیری روش های پیشبینی تقاضا		
استفاده از روش های بهینه حسابداری		
کنترل کانال های توزیع		
بهینه سازی روش های حمل و نقل		
آشنایی با روش های قیمت گذاری		
استفاده عرضه کنندگان از رویکردهای نوین	راهبردها در سطح زنجیره تامین	
انتخاب عرضه کنندگان تخصصی		
مکان یابی مناسب شرکت با توجه به مکانیابی دیگر اعضا		
اجرای طرح سوآپ بین اعضای زنجیره تامین		

#### د) عوامل زمینه ای

عوامل زمینه ای عواملی هستند که برای پدیده محوری بسترسازی می کنند. به عبارت دیگر عوامل زمینه ای، زمینه را برای اثرگذاری بهتر راهبردها فراهم می کنند. کدگذاری عوامل زمینه ای در جدول شماره (۶) ارائه شده است.

جدول شماره (۶): کدگذاری عوامل زمینه ای

مقوله اصلی (پارادایم)	کدها
	تغییرات تکنولوژی
عوامل زمینه ای	تغییر نگاه سازمانی به ارزش فرهنگ نوآوری در سازمان
	کشف بازارهای جدید

#### ه) عوامل مداخله گر

عوامل مداخله گر در این تحقیق عواملی هستند که اثرات راهبردهای رسیدن به پدیده محوری را کاهش می دهند و یا حتی آنها را از کار می اندازند. کدگذاری عوامل مداخله گر در جدول شماره (۷) ارائه شده است.

جدول شماره (۷): کدگذاری عوامل مداخله گر

مقوله اصلی (پارادایم)	زیرمقوله	کدها

ضعف در فرآیند انتخاب عرضه کننده	عوامل سازمانی	عوامل مداخله گر
کمبود منابع مالی		
رویکرد خام فروشی		
ضعف در فرآیند انتخاب مشتری		
ضعف در فرآیند استخدام		
دیدگاه هزینه ای نسبت به ارزش		
ضعف در رویه های داخلی و خارجی		
ضعف موجود در طراحی تولید	عوامل فراسازمانی	
ضعف اطلاعاتی در تصمیم گیری		
وجود فساد اداری		
وجود واسطه ها در فرآیند خرید		
ضعف در روابط بین الملل		
تحریم های بین المللی		
عدم وضوح فرآیند زنجیره تامین		

## و) پیامدها

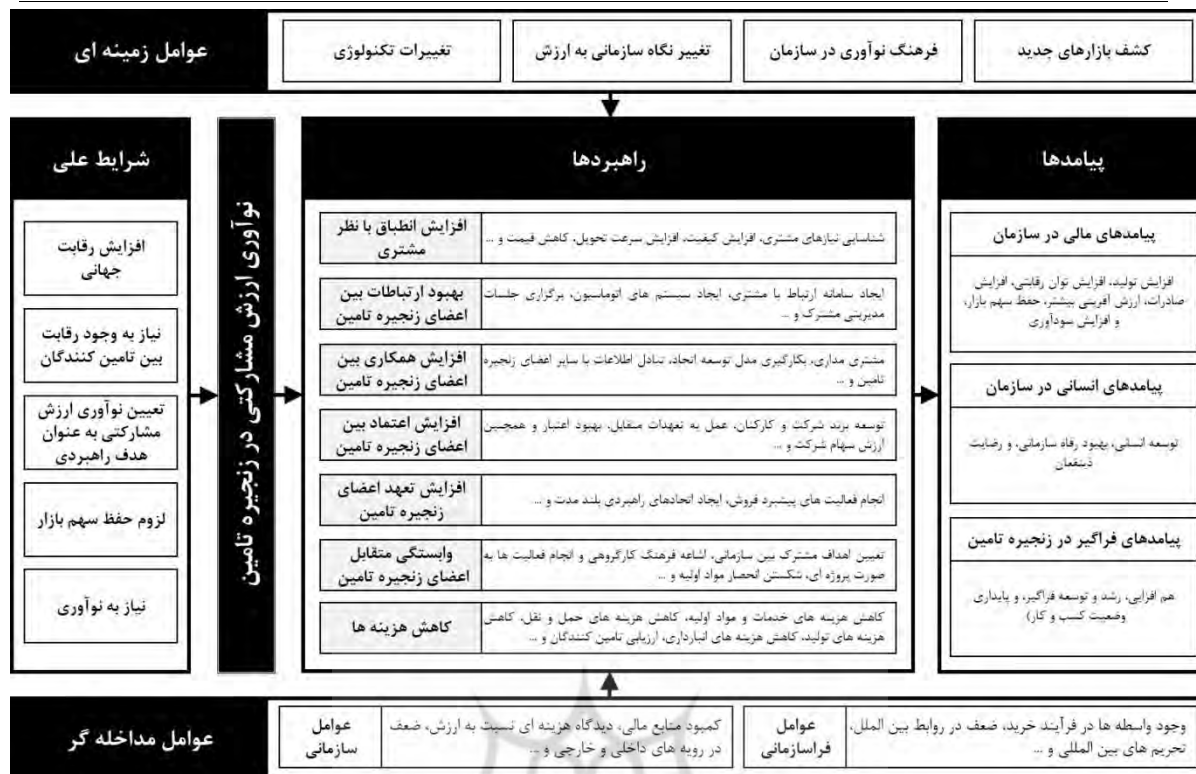
پیامدها در واقع خروجی و نتایج به کارگیری راهبردهای ذکر شده برای رسیدن به پدیده محوری در چهارچوب پیشنهادی هستند. کدگذاری پیامدها در جدول شماره (۸) ارائه شده است.

جدول شماره (۸): کدگذاری پیامدها

مقوله اصلی (پارادایم)	مفاهیم	کدها
پیامدهای مالی در سازمان	پیامدهای مالی در سازمان	افزایش سودآوری
		حفظ سهم بازار
		افزایش صادرات
		افزایش توان رقابتی
		ارزش آفرینی بیشتر
پیامدهای انسانی در سازمان	پیامدهای انسانی در سازمان	افزایش تولید
		توسعه انسانی
		رضایت ذینفعان
پیامدهای فراگیر در زنجیره تامین	پیامدهای فراگیر در زنجیره تامین	بهبود رفاه سازمانی
		رشد و توسعه فراگیر
		هم افزایی
		پایداری وضعیت کسب و کار

## ز) نظریه پیشنهادی

با شناسایی کدها، مفاهیم و مقوله ها، نظریه پیشنهادی در قالب یک مدل پارادایمی ارائه شد. این نظریه شامل ابعاد مختلف مدل پارادایمی از قبیل شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها، عوامل مداخله گر، عوامل زمینه ای و پیامدها می باشد. شرایط علی نشان دهنده عواملی است که دلیل تمایل و حرکت سازمان ها به سمت نوآوری ارزش مشارکتی (پدیده محوری) هستند. راهبردها از طریق افزایش ارزش مشتری (انطباق، ارتباط، همکاری، تعهد، اعتماد و وابستگی متقابل)، همراه با کاهش هزینه نشان دهنده مسیر رسیدن به نوآوری ارزش در زنجیره تامین هستند. عوامل زمینه ای عواملی هستند که زمینه ساز اثربخشی راهبردهای رسیدن به نوآوری ارزش مشارکتی می باشند. عوامل مداخله گر، عواملی هستند که اثربخشی راهبردها را کاهش می دهند. در نهایت پیامدها، عواملی هستند که پس از ایجاد نوآوری ارزش مشارکتی در زنجیره تامین، در سطح سازمان و همچنین در سطح زنجیره تامین ایجاد می شوند. نظریه پیشنهادی برای توسعه نوآوری ارزش مشارکتی به زنجیره تامین، در شکل شماره (۲) ارائه شده است.



شکل شماره (۲): نظریه پیشنهادی برای توسعه نوآوری ارزش مشارکتی به زنجیره تامین

## ح) ارزیابی نظریه پیشنهادی

تعداد راندهای روش دلفی متفاوت بیان شده اند. بسیاری از محققین حداقل ۲ راند و عموماً ۳ یا ۴ راند را پیشنهاد داده اند (Day & Bobeva, 2005; Hurworth, 2005; Charlton, 2007). ارفمیر و همکاران<sup>۱۸</sup> (۱۹۸۶) تعداد راندهای بین ۲ تا ۱۰ را قابل قبول دانسته اند. از سوی دیگر محققانی چون گاتشاک<sup>۱۹</sup> (۲۰۰۰) انجام دلفی در یک راند را نیز مطرح کرده اند.

اعتبار روش دلفی نه به شمار شرکت کنندگان در پژوهش که به اعتبار علمی متخصصان شرکت کننده بستگی دارد. حداقل تعداد گروه ها و تعداد اعضای گروه برای دستیابی به نتیجه قابل اتکاء به طراحی پژوهش بستگی دارد. به گفته سرور و همکاران (۲۰۱۰) در شرایط آرمانی حتی گروه های چهار نفره هم می توانند عملکرد مناسبی داشته باشند. هیچ قانون قوی و صریحی در مورد نحوه انتخاب و تعداد متخصصین وجود ندارد و تعداد آنها وابسته به فاکتورهای: هدف دلفی یا وسعت مشکل، کیفیت تصمیم، توانایی تیم تحقیق در اداره مطالعه، اعتبار داخلی و خارجی، زمان جمع آوری داده ها و منابع در دسترس، دامنه مسأله و پذیرش پاسخ است. تعداد شرکت کنندگان معمولاً کمتر از ۵۰ نفر و اکثراً ۱۵ تا ۲۰ نفر بوده است (Hsu & Sandford, 2010). هرچند در مقالات از تعداد ۱۰ نفر تا بیشتر از ۲۰۰۰ نفر را نیز گزارش نموده اند اما در گروه های هموزن معمولاً ۱۰ الی ۱۵ نفر کافی است (Delbecq et al., 1975). در دلفی معمولاً از نمونه های همگن برای به دست آوردن طیف گسترده نظرات، پاسخ های با کیفیت و راه حل های قابل پذیرش استفاده می شود.

جامعه آماری در این تحقیق مدیران پتروشیمی های استان بوشهر به همراه نخبگان آکادمیک هستند. به این منظور ۱۰ نفر مصاحبه شونده مرحله قبل به همراه ۵۰ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه های برتر کشور در حوزه نوآوری و همچنین زنجیره تامین به عنوان نمونه های پژوهشی به روش هدفمند انتخاب شدند. در پایان مهلت تعیین شده، ۱۰ پرسشنامه برگشت داده شد. در این مرحله، پرسشنامه ساختاریافته ای در مورد ابعاد مدل پارادایمی و روابط بین آنها تدوین شده است. سوالات به صورت سه گزینه ای (موافق، مخالف و عدم اطمینان) در مورد گزاره های مطرح شده تدوین شده است. در کنار این سه گزینه محلی برای پاسخ تشریحی قرار گرفته است که از پاسخ دهندگان خواسته شده در صورت عدم موافقت با گزاره و یا در صورت لزوم،

<sup>18</sup> Erffmeyer et al<sup>19</sup> Gottschalk

توضیحات بیشتری در مورد پاسخ خود ارائه کنند. این پرسشنامه به صورت آنلاین و توسط بخش فرم های سایت گوگل طراحی شده و به آدرس ایمیل افراد منتخب ارسال گردید.

روایی پرسشنامه توسط یکی از نخبگان آکادمیک مسلط به موضوع تحقیق مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. خروجی های روش دلفی چیزی جز یک نظریه نیست. این نظریه به همان اندازه از اعتبار برخوردار است که نظرات افراد شرکت کننده معتبر می باشد. دیدگاه ها و نظرات شرکت کنندگان بر اساس روابط آماری و نه بر اساس آراء اکثریت و اقلیت خلاصه می شود. هرچه تخصص و دیدگاه شرکت کنندگان بالاتر باشد خروجی بدست آمده بهتر خواهد بود. با این وجود روش های کمی متعددی نیز برای ارزیابی پایایی در تحقیقات دلفی، با توجه به ویژگی های تحقیق وجود دارند (Kalaian & Kasim, 2012). در تحقیق حاضر سوالات پرسشنامه به صورت دو قطبی (موافق - مخالف) طرح شده است بنابر این از ضریب آلفای کرونباخ برای بررسی سازگاری درونی پرسشنامه و پایایی نتایج (Santos, 1999) استفاده می شود. ضریب بیشتر از ۰.۷ برای آلفای کرونباخ مورد پذیرش خواهد بود (Nunnally, 1978).

براساس تحقیق انجام شده توسط شیخ و فان (۲۰۰۹) نرخ بازگشت پاسخ برای پژوهش های مبتنی بر پرسشنامه های ایمیلی، از ۵ درصد تا ۸۵ درصد متغیر بوده است. از میان ۶۰ پرسشنامه ارسال شده، ۱۰ پرسشنامه پاسخ داده شد. بر این اساس ضریب آلفای کرونباخ کلی برابر با ۰.۹۶۸ محاسبه شده است. همچنین ضریب آلفای کرونباخ برای برای پارادایم راهبردها برابر با ۰.۹۸۷ محاسبه شد.

تحلیل داده ها به وسیله نرم افزار بسته آماری برای علوم اجتماعی<sup>۲۰</sup> یا SPSS انجام گرفت. نرم افزار مذکور از جمله نرم افزارهایی است که برای تحلیل های آماری در علوم اجتماعی، به صورت بسیار گسترده ای استفاده می شود. این نرم افزار به دلیل سهولت در مدیریت، مستندسازی و تحلیل داده ها و سازگاری آن با فایل های خروجی از سیستم آنلاین پرسشنامه (فرمهای گوگل) انتخاب شده است.

شاخص های متفاوتی برای تحلیل داده های حاصل از چنین پرسشنامه هایی مطرح شده اند که یکی از دقیق ترین آنها توسط لاوشه (۱۹۷۵) معرفی شده است. براساس نظر او و با توجه به تعداد نخبگان (۱۰ نفر)، مواردی که شاخص روایی آنها ۶۲ درصد و بالاتر بدست بیاید مورد تأیید خواهند بود. شاخص محاسبه شده برای هر عامل و وضعیت رد و یا تأیید آن در جدول شماره (۹) آورده شده است.

جدول شماره (۹). بررسی روایی عوامل شناسایی شده

وضعیت	شاخص لاوشه	عامل شناسایی شده در مرحله اول	دسته بندی عوامل
تأیید	۰/۸	آیا دسته بندی کلی راهبردها مورد تأیید است؟	
تأیید	۱	۱-۱. افزایش رقابت جهانی	عوامل علی
رد	۰/۶	۱-۲. نیاز به وجود رقابت بین عرضه کنندگان	
رد	۰/۲	۱-۳. تعیین نوآوری ارزش به عنوان یک هدف استراتژیک	
رد	۰/۶	۱-۴. لزوم حفظ سهم بازار	
تأیید	۰/۸	۱-۵. نیاز به نوآوری	
تأیید	۰/۸	۲-۱. افزایش ارزش های مشتری	نوآوری ارزش مشارکتی
تأیید	۱	۲-۲. کاهش هزینه ها	
رد	۰/۴	۳-۱. ارزیابی عملکرد مستمر کارکنان	راهبردها

<sup>20</sup> Statistical Package for Social Science

رد	۰/۴	۳-۲. شناسایی نیازهای درون سازمان
تأیید	۱	۳-۳. انتخاب بازار هدف مناسب
تأیید	۰/۸	۳-۴. شناسایی توانمندی های سازمان
تأیید	۰/۸	۳-۵. استفاده از کارکنان متخصص
رد	۰/۶	۳-۶. عقد قراردادهای آزمایشی
تأیید	۰/۸	۳-۷. شناسایی نیازهای مشتری
تأیید	۰/۸	۳-۸. برگزاری جلسات بازاریابی مشترک
تأیید	۰/۸	۳-۹. انتخاب محل تحویل مناسب
تأیید	۱	۳-۱۰. اقدام در جهت افزایش کیفیت محصول
تأیید	۰/۸	۳-۱۱. اقدام در جهت افزایش سرعت تحویل
رد	۰/۶	۳-۱۲. اقدام در جهت کاهش قیمت محصول
تأیید	۰/۸	۳-۱۳. اقدام در جهت کاهش بروکراسی
تأیید	۰/۸	۳-۱۴. تدوین فرم های اطلاعاتی مشترک
تأیید	۰/۸	۳-۱۵. برگزاری جلسات مدیریتی مشترک
رد	۰/۲	۳-۱۶. رد و بدل کردن ماموران بین شرکت ها
تأیید	۰/۸	۳-۱۷. ایجاد سامانه ارتباط با مشتری
تأیید	۰/۸	۳-۱۸. ایجاد انبار اطلاعاتی مشتریان
تأیید	۰/۸	۳-۱۹. ایجاد سیستم های اتوماسیون
رد	۰/۶	۳-۲۰. مشتری مداری
رد	صفر	۳-۲۱. حضور در بازار بورس و فرابورس
رد	۰/۴	۳-۲۲. تولید برنامه های تبلیغاتی
تأیید	۰/۸	۳-۲۳. بکارگیری مدل توسعه اتحاد
رد	۰/۴	۳-۲۴. تسریع در صدور مجوزهای فروش و صادرات
تأیید	۰/۸	۳-۲۵. تقدیر از تامین کنندگان برتر
تأیید	۰/۸	۳-۲۶. برگزاری دوره های کارآفرینی و بازاریابی مشترک
رد	۰/۴	۳-۲۷. برگزاری همایش و کنفرانس مشترک
تأیید	۰/۸	۳-۲۸. تبادل اطلاعات با دیگر اعضای زنجیره تامین
تأیید	۱	۳-۲۹. توسعه برند شرکت
رد	۰/۶	۳-۳۰. توسعه برند کارکنان
تأیید	۰/۸	۳-۳۱. تلاش در جهت بهبود ارزش سهام شرکت
تأیید	۰/۸	۳-۳۲. تلاش در جهت افزایش اعتبار شرکت
تأیید	۰/۸	۳-۳۳. نگاه سیستمی به اعضای زنجیره تامین
تأیید	۰/۸	۳-۳۴. استفاده از نظر دیگر اعضای زنجیره در تغییرات سازمانی
تأیید	۰/۸	۳-۳۵. عمل به تعهدات متقابل

تأیید	۰/۸	۳-۳۶. سپردن مسئولیت به کارکنان	
تأیید	۰/۸	۳-۳۷. اقدام در جهت ارتقای زندگی شغلی کارکنان	
تأیید	۰/۸	۳-۳۸. انجام فعالیت های پیشبرد فروش	
تأیید	۱	۳-۳۹. ایجاد اتحادهای راهبردی بلندمدت	
تأیید	۱	۳-۴۰. ارائه خدمات پس از فروش	
تأیید	۰/۸	۳-۴۱. اشاعه فرهنگ کار گروهی در سازمان	
تأیید	۰/۸	۳-۴۲. تعیین اهداف مشترک بین سازمانی	
تأیید	۱	۳-۴۳. شکستن انحصار مواد اولیه	
تأیید	۱	۳-۴۴. انجام فعالیت ها به صورت پروژه ای	
تأیید	۰/۸	۳-۴۵. اقدام در جهت کاهش هزینه های خدمات و مواد اولیه توسط سازمان	
تأیید	۰/۸	۳-۴۶. اقدام در جهت کاهش هزینه های تولید در سازمان	
تأیید	۰/۸	۳-۴۷. اقدام در جهت کاهش هزینه های حمل و نقل توسط سازمان	
تأیید	۰/۸	۳-۴۸. اقدام در جهت کاهش هزینه های انبارداری در سازمان	
تأیید	۱	۳-۴۹. سفارشی سازی انبوه توسط سازمان	
تأیید	۰/۸	۳-۵۰. تحلیل رقبا توسط سازمان	
رد	۰/۴	۳-۵۱. عقد قرارداد با چند عرضه کننده از سوی سازمان	
رد	۰/۶	۳-۵۲. اعطای امتیازات و تسهیلات به مشتریان از سوی سازمان	
تأیید	۱	۳-۵۳. شناخت معیارهای ارزیابی عرضه کنندگان توسط سازمان	
تأیید	۱	۳-۵۴. ارزیابی عرضه کنندگان توسط سازمان	
تأیید	۰/۸	۳-۵۵. بکارگیری روش های پیشبینی تقاضا در سازمان	
رد	۰/۴	۳-۵۶. استفاده از روش های بهینه حسابداری در سازمان	
تأیید	۱	۳-۵۷. کنترل کانال های توزیع	
تأیید	۱	۳-۵۸. بهینه سازی روش های حمل و نقل	
تأیید	۰/۸	۳-۵۹. آشنایی با روش های قیمت گذاری	
تأیید	۱	۳-۶۰. استفاده عرضه کنندگان از رویکردهای نوین مدیریت و تولید	
تأیید	۰/۸	۳-۶۱. انتخاب عرضه کنندگان تخصصی	
تأیید	۱	۳-۶۲. مکان یابی مناسب شرکت با توجه به مکانیابی دیگر اعضا	
تأیید	۰/۸	۳-۶۳. اجرای طرح سوپا بین اعضای زنجیره تامین	
تأیید	۱	۴-۱. تغییرات تکنولوژی	عوامل زمینه ای
تأیید	۱	۴-۲. تغییر نگاه سازمانی به ارزش	
تأیید	۰/۸	۴-۳. وجود فرهنگ نوآوری در سازمان	
تأیید	۱	۴-۴. کشف بازارهای جدید	
تأیید	۰/۸	۵-۱. ضعف در فرآیند انتخاب عرضه کننده توسط سازمان	عوامل مداخله گر



تأیید	۰/۸	۵-۲. کمبود منابع مالی در سازمان	
تأیید	۱	۵-۳. رویکرد خام فروشی در سازمان	
تأیید	۰/۸	۵-۴. ضعف در فرآیند انتخاب مشتری توسط سازمان	
تأیید	۱	۵-۵. ضعف در فرآیند استخدام در سازمان	
تأیید	۱	۵-۶. دیدگاه هزینه ای نسبت به ارزش در سازمان	
تأیید	۱	۵-۷. ضعف در رویه های داخلی و خارجی سازمان	
تأیید	۱	۵-۸. ضعف موجود در طراحی تولید در سازمان	
تأیید	۱	۵-۹. ضعف اطلاعاتی در تصمیم گیری در سازمان	
تأیید	۱	۵-۱۰. وجود فساد اداری در سازمان	
تأیید	۱	۵-۱۱. وجود واسطه ها در فرآیند خرید	
تأیید	۱	۵-۱۲. عدم وضوح فرآیند زنجیره تامین	
تأیید	۱	۵-۱۳. ضعف در روابط بین الملل	
تأیید	۱	۵-۱۴. تحریم های بین المللی	
تأیید	۰/۸	افزایش سودآوری سازمان	پیامدها
تأیید	۰/۸	حفظ سهم بازار توسط سازمان	
رد	۰/۶	افزایش صادرات سازمان	
تأیید	۱	افزایش توان رقابتی سازمان	
تأیید	۱	ارزش آفرینی بیشتر در سازمان	
تأیید	۰/۸	افزایش تولید در سازمان	
رد	۰/۶	توسعه انسانی در سازمان	
تأیید	۱	رضایت ذینفعان سازمان	
رد	۰/۴	بهبود رفاه سازمانی	
تأیید	۰/۸	رشد و توسعه فراگیر در زنجیره تامین	
تأیید	۱	هم افزایی در زنجیره تامین	
تأیید	۰/۸	پایداری وضعیت کسب و کار در زنجیره تامین	

در این مرحله از طریق ادغام روش دلفی با روش نظریه داده بنیاد و به وسیله پرسشنامه های آنلاین، خروجی مرحله اول مورد ارزیابی قرار گرفت و در نهایت ۸۱ درصد از عوامل شناسایی شده نظریه تولید شده در مرحله اول مورد تأیید قرار گرفت.

### ۳- نتایج و بحث

با افزایش رقابت بین سازمان ها، جنگ خونینی بین آنها رخ می دهد. استراتژی اوقیانوس آبی، به سازمان ها پیشنهاد می کند که از این درگیری اجتناب کنند و با استفاده از نوآوری ارزش به سمت اوقیانوس های بکر و آرام حرکت کنند. در شرایطی که سازمان ها احساس کنند برای حفظ سهم بازار خود درگیر رقابت های خونین شده اند، با کمک راهبردهای نوآوری ارزش و استراتژی اوقیانوس آبی به سمت بازارهای جدید می روند.

دستیابی به نوآوری ارزش مشارکتی پیامدهای مثبتی برای همه اعضای زنجیره تامین دارد. پیامدهای مالی در سازمان (افزایش تولید، افزایش توان رقابتی، افزایش صادرات، ارزش آفرینی بیشتر، حفظ سهم بازار، و افزایش سودآوری)، پیامدهای انسانی در

سازمان (توسعه انسانی، بهبود رفاه سازمانی، و رضایت ذینفعان) و پیامدهای فراگیر در زنجیره تامین (هم افزایی، رشد و توسعه فراگیر، و پایداری وضعیت کسب و کار) از جمله پیامدهایی است که در این تحقیق برای نوآوری ارزش مشارکتی شناسایی شده اند.

در این تحقیق راهبردهایی جهت دستیابی به نوآوری ارزش مشارکتی شناسایی و پیشنهاد شد. سازمان‌هایی که دنبال نوآوری ارزش مشارکتی هستند باید در پی افزایش انطباق با نظر مشتری (شناسایی نیازهای مشتری، افزایش کیفیت، افزایش سرعت تحویل، کاهش قیمت و...)، بهبود ارتباطات بین اعضای زنجیره تامین (ایجاد سامانه ارتباط با مشتری، ایجاد سیستم‌های اتوماسیون، برگزاری جلسات مدیریتی مشترک و...)، افزایش همکاری بین اعضای زنجیره تامین (مشتری مداری، بکارگیری مدل توسعه اتحاد، تبادل اطلاعات با سایر اعضای زنجیره تامین و...)، افزایش اعتماد بین اعضای زنجیره تامین (توسعه برند شرکت و کارکنان، عمل به تعهدات متقابل، بهبود اعتبار و همچنین ارزش سهام شرکت و...)، افزایش تعهد اعضای زنجیره تامین (انجام فعالیت‌های پیشبرد فروش، ایجاد اتحادهای راهبردی بلند مدت و...)، وابستگی متقابل اعضای زنجیره تامین در عین حفظ استقلال (تعیین اهداف مشترک بین سازمانی، اشاعه فرهنگ کارگروهی و انجام فعالیت‌ها به صورت پروژه ای، شکستن انحصار مواد اولیه و...)، و به طور همزمان کاهش هزینه‌ها (کاهش هزینه‌های خدمات و مواد اولیه، کاهش هزینه‌های حمل و نقل، کاهش هزینه‌های تولید، کاهش هزینه‌های انبارداری، ارزیابی تامین‌کنندگان، کنترل کانال‌های توزیع و...) باشند.

شرکت‌های پتروشیمی در ایران شرکت‌های شبه دولتی هستند که تصمیمات کلیدی آنها در وزارت نفت و شرکت ملی صنایع پتروشیمی و همچنین برخی دیگر وزارت خانه‌ها، از قبیل وزارت کشاورزی (خریدار عمده سم و کود شیمیایی) اتخاذ می‌گردد. لذا دسترسی به تصمیم‌گیران راهبردی این صنعت از محدودیت‌های این تحقیق بود.

مورد پژوهشی این تحقیق زنجیره تامین شرکت‌های پتروشیمی بود. با این حال نتایج این تحقیق تا حدود زیادی قابلیت تعمیم به زنجیره تامین سایر صنایع را نیز داراست. با این وجود پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی، نوآوری ارزش مشارکتی در زنجیره تامین سایر صنایع نیز مورد بررسی قرار گیرد و عوامل علی، راهبردها و پیامدهای این پدیده به صورت اختصاصی برای سایر صنایع نیز شناسایی گردد.

نوآوری ارزش هنگامی رخ می‌دهد که شرکت هزینه‌های خود را کاهش داده و به طور همزمان ارزش‌های مشتری را افزایش دهد. نوآوری ارزش مشارکتی تلاش مشترک سازمان با تامین‌کنندگان و مشتریان‌شان برای کاهش هزینه‌ها و افزایش ارزش است که منجر به جذب مشتری‌های جدید می‌شود. تفاوت نوآوری ارزش با نوآوری ارزش مشارکتی، سطح فعالیت آنهاست. به عبارتی نوآوری ارزش در سطح درون سازمانی مطرح شده است ولی این تحقیق با مطرح کردن مفهوم نوآوری ارزش مشارکتی آن را به سطوح فراتر از سازمان یعنی زنجیره تامین توسعه داده است. با وجود اینکه برخی پژوهش‌ها اقدام به بیان اهمیت نوآوری ارزش در بخش‌های مختلف سازمان و تا حدی معرفی نوآوری ارزش مشارکتی نموده‌اند، تا کنون پژوهشی در زمینه ارائه یک چهارچوب و یا مدل برای مدیریت نوآوری ارزش مشارکتی انجام نشده است. هدف اصلی از تحقیق حاضر پر کردن این شکاف تحقیقاتی بود. رویکرد این تحقیق کیفی بوده و به روش نظریه داده بنیاد برساختی انجام شده است. داده‌های مورد نیاز از طریق انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته جمع‌آوری شد. کدگذاری‌ها در دو مرحله انجام گرفت و پایایی نتایج تحقیق، به وسیله محاسبه شاخص مشابهت کدها از دو روش تأیید گردید. در مرحله دوم از طریق ادغام روش دلفی با روش نظریه داده بنیاد و به وسیله پرسشنامه‌های آنلاین، خروجی مرحله اول مورد ارزیابی قرار گرفت. روایی پرسشنامه آنلاین از طریق آلفای کرونباخ تأیید گردید. تحلیل داده‌های مرحله دوم از طریق محاسبه شاخص لاوشه انجام شد. و در نهایت ۸۱ درصد از عوامل شناسایی شده نظریه تولید شده در مرحله اول مورد تأیید قرار گرفت.

تفاوت بین نوآوری ارزش و نوآوری ارزش مشارکتی، سطح فعالیت آنهاست. نوآوری ارزش در سطح B2C مطرح شده است (Cortez & Johnston, 2018). اما نوآوری ارزش مشارکتی در همه سطوح B2B، B2C و C2B ظاهر می‌شود. پارادایم جدید مبتنی بر این واقعیت است که سازمان محیط پیرامونش را شکل می‌دهد و این اصل را که سازمان‌ها باید با محیط اطراف

خود ارتباط برقرار کنند، نقض نمی کند. همانطور که گفته شد، نوآوری ارزش بر افزایش ارزش مشتری و کاهش هزینه تاکید دارد. واضح است که به منظور ایجاد ارزش بیشتر برای مشتریان، سازمان ها باید برای ارزش آفرینی بیشتر و برآورده کردن بهتر نیازهایشان تعامل داشته باشند. همچنین، تامین کنندگان سازمان نقش تعیین کننده ای در تعیین سطح هزینه های سازمان دارند. بنابراین، فعالیتهای کاهش هزینه را می توان از طریق تعامل با تامین کنندگان تسهیل کرد.

تفاوت دیگر بین نوآوری ارزش و نوآوری ارزش مشارکتی، حرکت به سوی نوآوری باز است. نوآوری ارزش مشارکتی بر فعالیتهای بین سازمانی و استفاده از منابع خارجی برای ارائه ارزش به مشتری، همراه با هزینههای پایینتر تمرکز دارد. خلاقیت و ایجاد ارزش هسته اصلی نوآوری هستند. از این رو، سازمان هایی که دارای ارتباط پویا با سازمان های دیگر هستند، دارای الگوهای متنوعی برای یادگیری و ایجاد دانش بوده که این امر قابلیت های مختلفی را برای نوآوری در سازمان فراهم می کند.

#### ۴- منابع

1. Acar, A. Z. (2020). The mediating role of value innovation between market orientation and business performance: evidence from the logistics industry. *International Journal of Business Innovation and Research*, 21(4), 540-563.
2. Ali, Y. H., Wright, N., Charnock, D., Henshaw, H., & Hoare, D. (2020). Protocol: Applications of qualitative grounded theory methodology to investigate hearing loss: protocol for a qualitative systematic review. *BMJ Open*, 10(4).
3. Amar, H., & Haag, M. (2017). Exploring the Critical Success Factors of Virtual-Agile IT Projects: A Grounded Theory Study. *International Journal of Innovation, Management & Technology*, 8(6), 427-434.
4. Amarakoon, U., Weerawardena, J. & Verreynne, M.-L. (2018). Learning capabilities, human resource management innovation & competitive advantage. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10): 1736-1766.
5. Au, A. & Tucker, J. (2018). blue ocean strategy for microenterprises. *International Journal of Information, Business & Management*, 10(2): 92-98.
6. Baden-Fuller, C., Giudici, A., Haefliger, S. & Morgan, M. S. (2018). Customer Engagement Mechanisms: Strategies for Value Creation & Value Capture. In: ATINC, G., ed. *Academy of Management Proceedings*, 2018 New York. Academy of Management, 13226.
7. Bain, J. S. (1959). *Industrial Organization*, Wiley, New York.
8. Basole, R. C., Bellamy, M. A. & Park, H. (2017). Visualization of innovation in global supply chain networks. *Decision Sciences*, 48(2): 288-306.
9. Berghman, L., Matthyssens, P. & Vandenbempt, K. (2012). Value innovation, deliberate learning mechanisms & information from supply chain partners. *Industrial Marketing Management*, 41(1): 27-39.
10. Björk, P. (2014). 'The DNA of tourism service innovation: A quadruple helix approach', *Journal of the Knowledge Economy*, 5(1): 181-202.
11. Brewer, P. C. & Speh, T. W. (2000). Using the balanced scorecard to measure supply chain performance. *Journal of Business logistics*, 21(1): 75-93.
12. Brown, Lt & Osborne, S. P. (2013). 'Risk & innovation: Towards a framework for risk governance in public services', *Public Management Review*, 15(2): 186-208.
13. Cambra-Fierro, J. J., & Polo-Redondo, Y. (2008). creating satisfaction in the demand-supply chain: the buyers' perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(3). 211-224.
14. Carter, T. & Ejara, D. D. (2008) 'Value innovation management & discounted cash flow', *Management Decision*, 46(1): pp.58-76
15. Charlton, J. (2003). Delphi Technique. In M.S. Lewis-Beck, A. Bryman, & T.F. Liao (Eds.). *The SAGE Encyclopedia of Social Science Research Method*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
16. Charmaz, K., (2006). *Constructing grounded theory*, London: Sage.

17. Christiansen, B. (2014). *Handbook of research on global business opportunities*, Business science reference, USA.
18. Cohee, G.L., Barrows, J. & Handfield, R. (2019). early supplier integration in the US defense industry. *Journal of Defense Analytics & Logistics*, 3(1): 2-28.
19. Coughlan, P., & Fergus, M. A. (2009). Defining the path to value innovation. *International Journal of Manufacturing Technology & Management*, 16(3). 234-249.
20. Day, G. S. (1990). *Market driven strategy: Processes for creating value*, Free Press, New York.
21. Day, J., & Bobeva, M. (2005). A generic toolkit for the successful management of Delphi studies. *The Electronic Journal of Business Research Methodology*, 3(2), 103-116.
22. Delbecq, A. L., Van de Ven, A. H., & Gustafson, D. H. (1975). *Group techniques for program planning: A guide to nominal group & Delphi processes*. Scott, Foresman.
23. Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. A. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities & Challenges. *Academy of Management Journal*, 50: 25–32.
24. Erffmeyer, R. C., Erffmeyer, E. S., & Lane, I. M. (1986). The Delphi technique: An empirical evaluation of the optimal number of rounds. *Group & organization studies*, 11(1-2): 120-128.
25. Fahey, L. (1999). *Competitors: outwitting, outmaneuvering, & outperforming*, University of Texas Press, Texas.
26. Fan, F., Lian, H., Liu, X., & Wang, X. (2021). Can environmental regulation promote urban green innovation Efficiency? An empirical study based on Chinese cities. *Journal of Cleaner Production*, 287, 125060.
27. Fynes, B., Voss, C., & de Búrca, S. (2005). The impact of supply chain relationship quality on quality performance. *International Journal of Production Economics*, 96(3), 339-354.
28. Glaser, B. G., Strauss, A. L., (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, New Brunswick: Aldine.
29. Gottschalk, P. (2000). Studies of key issues in IS management around the world. *International journal of information management*, 20(3), 169-180.
30. Groth, J. C. (1994). The exclusive value principle—a concept for marketing. *Journal of Product Brand Management*, 3(3): 08-18.
31. Gunasekaran, A., Patel, C. & Mcgaughey, R. E. (2004). A framework for supply chain performance measurement. *International journal of production economics*, 87(3): 333-347.
32. Haji Gholam Saryazdi, A., & Ghavidel, M. (2018). Waste management in a wire & cable company through system dynamics approach. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(7): 1445-1458.
33. Henrike, H., W. & Schultz, C. (2014). 'The impact of health care professionals' service orientation on patients innovative behavior', *Health Care Management Review*, 39(4): 329–339.
34. Hensel P., Glinka B., (2018). Grounded Theory, In: Ciesielska M., Jemielniak D., (eds). *Qualitative Methodologies in Organization Studies*, UK: Palgrave Macmillan.
35. Hill, C. W. (1988). Differentiation versus low cost or differentiation & low cost: A contingency framework. *Academy of management Review*, 13(3): 401-412.
36. Hinterhuber, A. & Liozu, S. M. (2014). Is innovation in pricing your next source of competitive advantage? *Business Horizons*, 57(3): 413-423.
37. Holsti, R. (2019). *Content analysis in social sciences & humanities*. Translate: Salarzadeh Amiri, N. Tehran: Allameh Tabatabai University Press. (In Persian).

38. Horovitz, J. (2000). *The Seven Secrets of Service Strategy: Jacques Horovitz*, Financial Times/Prentice Hall, Harlow.
39. Hsu, Y., Hsu, L. & Yeh, C.-W. (2010). A cross-cultural study on consumers level of acceptance toward marketing innovativeness. *African Journal of Business Management*, 4(6): 1215-1228.
40. Huber, F., Herrmann, A. & Morgan, R. E. (2001). Gaining competitive advantage through customer value oriented management. *Journal of consumer marketing*, 18(1): 41-53.
41. Hurworth, R. (2004). *Delphi technique*. Encyclopedia of evaluation, 109-110.
42. Johnsen, T. E. (2009). Supplier involvement in new product development & innovation: Taking stock & looking to the future. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 15(3): 187-197.
43. Joiner, B. L., Reynard, S. & Ando, Y. (1994). *Fourth generation management: The new business consciousness*, McGraw Hill Professional, New York.
44. Kalaian, S., & Kasim, R. M. (2012). Terminating sequential Delphi survey data collection. *Practical Assessment, Research, & Evaluation*, 17(1), 5.
45. Kaufman, J. J. (1998). *Value management: Creating competitive advantage*, Thomson Crisp Learning, Menlo Park.
46. Khalifa, S. A. (2004). Customer value: a review of recent literature & an integrative configuration. *Management decision*, 42(5): 645-666.
47. Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy*, Harvard Business School Press, Boston.
48. Kim, W. C. & Mauborgne, R. A. (2014). *Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space & make the competition irrelevant*, Harvard business review Press, Boston.
49. Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2017). *Blue Ocean Shift – Beyond Competing: Proven Steps to Inspire Confidence & Seize New Growth*, Hachette Books, New York.
50. Ko, H., T. & Lu, H., P. (2010). Measuring innovation competencies for integrated services in the communications industry. *Journal of Service Management*, 21(2): 162-190.
51. Komulainen, H., Saraniemi, S., Ulkuniemi, P., Ylilehto, M. & Planning (2018). End-customer value restructuring the financial service supply chain. *Marketing Intelligence*, 36(6): 709-720.
52. Kotabe, M., & Murray, J. Y. (2004). Global sourcing strategy & sustainable competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 33(1). 7-14.
53. Krishnan, R., Yen, P., Agarwal, R., Arshinder, K., & Bajada, C. (2021). Collaborative innovation and sustainability in the food supply chain-evidence from farmer producer organisations. *Resources, Conservation and Recycling*, 168, 105253.
54. Lanning, M. (1998). *Delivering profitable value: A revolutionary framework to accelerate growth, Generate Wealth & Rediscover the Heart of Business*, Perseus, New York.
55. Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel psychology*, 28(4), 563-575.
56. Leavy, B. (2018). Value innovation & how to successfully incubate blue ocean initiatives. *Strategy & Leadership*, 46(3): 10-20.
57. Lee, G., Shin, G.-c., Hwang, D. W., Kuper, P., & Kang, M. (2018). How manufacturers' long-term orientation toward suppliers influences outsourcing performance. *Industrial Marketing Management*, 74, 288-297.
58. Liao, S. H., Hu, D. C., & Shih, Y. S. (2021). Supply chain collaboration & innovation capability: the moderated mediating role of quality management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(3-4), 298-316.
59. Liao, S., H., Hu, D., C. & Ding, A. L. W. (2017) 'Assessing the influence of supply chain collaboration value innovation, supply chain capability & competitive advantage in

- Taiwan's networking communication industry', *International Journal of Production Economics*, 191, 143-153.
60. Lichtenthaler, U. (2017). 'Shared value innovation: linking competitiveness & societal goals in the context of digital transformation', *International Journal of Innovation & Technology Management*, 14(4).
61. Luo, Z., Chen, X. & Kai, M. (2018). The effect of customer value & power structure on retail supply chain product choice & pricing decisions. *Omega*, 77: 115-126.
62. Mason, J. 2002. *Qualitative Researching*, London, SAGE Publications.
63. Matthyssens, P., Vandenbempt, K. & Berghman, L. (2006). 'Value innovation in business markets: Breaking the industry recipe', *Industrial Marketing Management*, 35: 751-761.
64. Maury, B. (2018). Sustainable competitive advantage & profitability persistence: Sources versus outcomes for assessing advantage. *Journal of Business Research*, 84: 100-113.
65. Mele, C., Russo Spena, T., & Colurcio, M. (2010). Co-creating value innovation through resource integration. *International Journal of Quality & Service Sciences*, 2(1). 60-78.
66. Mele, C. (2009). 'Value innovation in B2B: learning, creativity, & the provision of solutions within Service-Dominant Logic', *Journal of Customer Behaviour*, 8(3): 199-220.
67. Miles M.B, Huberman M. (1994). *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publications
68. Mira, M., Choong, Y., & Thim, C. (2019). Mediating role of port supply chain integration between involvement of human resource practices & port performance in Kingdom of Saudi Arabia. *Uncertain Supply Chain Management*, 7(3), 507-516.
69. Mora Cortez, R. & Johnston, W.J. (2019), Cultivating organizational wisdom for value innovation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(6): 1171-1182.
70. Mühlbacher, H. & Böbel, I. (2018). 'From zero-sum to win-win - Organisational conditions for successful shared value strategy implementation', *European Management Journal*, Volume 37(3): 313-324
71. Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.
72. Pettit, S., & Beresford, A. (2009). Critical success factors in the context of humanitarian aid supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(6), 450-468.
73. Polo-Redondo, Y., & Cambra-Fierro, J. J. (2005). Moderating effect of type of product exchanged in long-term orientation of firm-supplier relationships: an empirical study. *Journal of Product Brand Management*, 14(7), 424-437.
74. Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating & sustaining superior performance*, Simon & Schuster, New York.
75. Porter, M. E. (1980), *Competitive strategy: techniques for analyzing industries & competitors*, Free Press, New York.
76. Porter, M. E. (1996). *What is strategy?* Harvard Business Review, November & December, 61 – 78 [online] <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=10698> (Accessed 22 September 2018).
77. Qudah, M. a. A. & Hashem, T. N. (2018), The Impact of Applying the Blue Ocean Strategy on the Achievement of a Competitive Advantage: A Field Study Conducted in the Jordanian Telecommunication Companies. *International Business Research*, 11(9): 108-118.
78. Ramalho, R., Adams, P., Huggard, P., Hoare, K., (2015), Literature Review & Constructivist Grounded Theory Methodology, *Qualitative Social Research*, 16(3).

79. Ramdas, K. & Spekman, R. E. (2000), Chain or shackles: understanding what drives supply-chain performance. *Interfaces*, 30(4): 3-21.
80. Ranganathan, R., Ghosh, A. & Rosenkopf, L. (2018). Competition-cooperation interplay during multifirm technology coordination: The effect of firm heterogeneity on conflict & consensus in a technology standards organization. *Strategic Management Journal*, 32(12): 3193-3221.
81. Ritchie, J. & Lewis, J. 2003. *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students & Researchers*, London, SAGE Publications.
82. Rust, R. T. & Oliver, R. L. (2000), Should we delight the customer? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1): 86.
83. Santos, J. R. A. (1999). Cronbach's alpha: A tool for assessing the reliability of scales. *Journal of extension*, 37(2), 1-5.
84. Sarvar, R., Parizadi, T., & Hoseini Amini, H. (2010). The place of Delphi technique in urban management & planning. *Journal of Urban Management Studies*, 2(4), 165-185. (In Persian).
85. Scherer, F. M. (1970), *Industrial market structure & economic performance*, Rand McNally, Boston.
86. Sheth, J. N., Newman, B. I. & Gross, B. L. (1991). Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of business research*, 22(2): 159-170.
87. Shih, T.-H., & Fan, X. (2009). Comparing response rates in e-mail & paper surveys: A meta-analysis. *Educational Research Review*, 4(1): 26-40
88. Stanco, M., Nazzaro, C., Lerro, M., & Marotta, G. (2020). Sustainable Collective Innovation in the Agri-Food Value Chain: The Case of the "Aureo" Wheat Supply Chain. *Sustainability*, 12(14), 5642.
89. Straub, A. (2011). 'Maintenance contractors acting as service innovators', *Construction Innovation*, 22(2): 179-189.
90. Strauss, A., Corbin, J., (1994), *Grounded Theory Methodology: An Overview*, In N. Denzin & Y. Lincoln Handbook of Qualitative Research, 1st ed, SAGE Publications, 273-284.
91. Sundararajan, T. P., Kee, D. M. H., Albert, P. J., Subramaniam, M., Thirupathi, H., Angarita, L. S. C., & Pandey, R. (2020). The Effects of Organizational Culture on Employee Performance: A Study of the Edge Newspaper. *International Journal of Applied Business and International Management*, 5(2), 44-53.
92. Theeranuphattana, A. & Tang, J. C. S. (2007). A conceptual model of performance measurement for supply chains: Alternative considerations. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19(1): 125-148.
93. Treacy, M. & Wiersema, F. (2007). *The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, and dominate your market*, Basic Books, London.
94. Wamba, F. S. & Akter, S. (2015). Big Data Analytics for Supply Chain Management: A Literature Review & Research Agenda, Enterprise & Organizational Modeling & Simulation', Lecture Notes in Business Information Processing, Vol. 231.
95. Woodruff, R. B. (1997), Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the academy of marketing science*, 25(2): 139.
96. Yan, T., Yang, S. & Dooley, K. (2017). A theory of supplier network-based innovation value', *Purchasing & Supply Management*, 23(3): 153-162.
97. Yang, R., Díaz, V. G., & Hsu, C. H. (2021). Use of emotional intelligence to promote innovation among employees in the work environment through qualitative and quantitative analysis. *Aggression and Violent Behavior*, 101589.
98. Yin, R. K. 2009. *Case Study Research: Design & Methods*, California, SAGE Publications.

99. Zamani, B., & Babaei, E. (2021). A Critical Review of Grounded Theory Research in Urban Planning & Design. *Planning Practice & Research*, 36(1), 77-90.
100. Zhang, M., Guo, H., Huo, B., Zhao, X., & Huang, J. (2019). Linking supply chain quality integration with mass customization & product modularity. *International Journal of Production Economics*, 207, 227-235.
101. Zhang, Y., Qian, C., Lv, J. & Liu, Y. (2017), Agent & cyber-physical system based self-organizing & self adaptive intelligent shopfloor. *IEEE Transactions on Industrial Informatics*, 13(2): 737-747.





## **Providing and Evaluating a Grounded Theory for Extension of Value Innovation from the Intra-Organizational Level to the Supply Chain**

**Ebrahim Rasti Borazjani Faghat**

Department of Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

**Naser Khani** (Corresponding Author)

Department of Management, Najafabad Branch, Islamic Azad University, Najafabad, Iran

**Email: naserkhani@phu.iaun.ac.ir**

**Akbar Alemtabriz**

Department of Industrial Management, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

### **Abstract**

One of the new approaches that can be used to increase the effectiveness & efficiency of the supply chain is the Shared Value Innovation in the supply chain. The difference between value innovation and shared value innovation is their level of activity. Although some research has emphasized the importance of value innovation in different parts of the organization & to some extent introduces Shared Value Innovation, so far no research has been conducted to provide a framework or model for managing Value Innovation in inter-organizational levels. The main purpose of the present study was to fill this research gap. In this mixture study, semi-structured interviews with petrochemical managers & academic experts were conducted & analyzed using constructive Grounded theory. Samples were selected by purposive sampling, based on the principles of Grounded theory approach. The reliability of the results is confirmed by calculating two evaluation indices. After analyzing the data using MaxQDA software, a framework for managing Shared Value Innovation in the supply chain has been proposed. The proposed theory shows how to achieve Shared Value Innovation through increasing adoption, improving communication, improving collaboration, enhancing trust, enhancing the commitment, enhancing interdependence while maintaining the independence, & simultaneously reducing costs. After designing the theory, its dimensions were evaluated and confirmed by combining the foundation data theory approach with the Delphi method.

**Keywords:** Grounded Theory, Shared Value Innovation, Supply Chain, Value Innovation.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی