



Value Co-Creation Model in Interior Design Industry

Mohsen Nazari* 

*Corresponding Author, Associate Prof., Department of Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mohsen.nazari@ut.ac.ir

Elham Mehrjoo 

Ph.D. Candidate, Department of Business Management, Alborz Campus, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: elham_mehrjoo@ut.ac.ir

Abstract

Objective

The purpose of this study is to identify the shortcomings in the field of value co-creation in the interior design industry. Despite much research on this subject, there are still many areas that have not been covered or have received little attention. Since the value-creation process does not occur by itself, it is vital to construct a framework that considers all of its aspects and determines its existential nature.

Methodology

This study conducted a meta-synthesis of the available academic literature review and applied the grounded theory method to identify the shortcomings and provide a model of value co-creation in the interior design industry. The required data was collected via conducting one-to-one interviews with 20 contractors and customers. The reliability of interviews was approved by evaluating the intercoder reliability (ICR).

Findings

In this study, risks and challenges were identified as contextual factors and negative consequences of value creation in terms of consequences. These findings were less mentioned in similar studies conducted in this field. The size of the projects, the characteristics of their parties, and those of the industry acted as the environmental and intervening variables in this study. Increasing trust during collaboration proved to be an important factor in value co-creation, which is different from the trust before value co-creation. Common strategies also played an influential role in value co-creation.

Conclusion

There are some differences between the interior design industry, which relies on close interaction among the parties, and the industries of public services and manufacturing. Since value co-creation requires the active participation of the parties, further studies should be done to develop joint strategies to promote more bilateral cooperation and find common points among the actors.

Keywords: Value co-creation, Building interior design, Grounded theory, Meta-synthesis

Citation: Nazari, Mohsen & Mehrjoo, Elham (2022). Value Co-creation Model in Interior Design Industry. *Journal of Business Management*, 14(1), 4-36. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2020.301531.3827> (in Persian)

Journal of Business Management, 2022, Vol. 14, No.1, pp. 4-36

Published by University of Tehran, Faculty of Management

<https://doi.org/10.22059/JIBM.2020.301531.3827>

Article Type: Research Paper

© Authors

Received: April 24, 2020

Received in revised form: June 28, 2020

Accepted: August 21, 2020

Published online: June 14, 2022



مدل هم‌آفرینی ارزش در طراحی داخلی ساختمان

محسن نظری*

* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mohsen.nazari@ut.ac.ir

الهام مهرجو

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، پردیس البرز، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: elham_mehrjoo@ut.ac.ir

چکیده

هدف: هدف از پژوهش حاضر، تعیین کاستی‌های موجود در زمینه هم‌آفرینی ارزش در صنعت طراحی داخلی ساختمان است. با وجود پژوهش‌های بسیار درباره این موضوع، هنوز بخش‌هایی از آن مغفول مانده و به آنها توجه چندانی نشده است. فرایند هم‌آفرینی ارزش به‌تندی روی نمی‌دهد، از این رو چارچوبی لازم است که تمام جنبه‌ها را در نظر بگیرد و ماهیت وجودی آن را مشخص کند.

روش: برای بررسی ادبیات موضوع و مشخص‌شدن کاستی‌ها، از روش فراترکیب و برای ارائه مدل هم‌آفرینی ارزش در صنعت طراحی داخلی ساختمان، از تئوری داده‌بنیاد استفاده شد. داده‌های پژوهش نیز از طریق مصاحبه با ۲۰ نفر از پیمانکاران و مشتریان به‌دست آمده است. پایایی بر اساس روش درصد توافق بین دو گدگذار محاسبه شد.

یافته‌ها: در این پژوهش، ریسک‌ها و چالش‌ها به‌عنوان عوامل زمینه‌ای و پیامدهای منفی هم‌آفرینی ارزش در بخش پیامدها، به‌دست آمد. در تحقیقات مشابه انجام شده در این حوزه، به این یافته‌ها اشاره چندانی نشده است. اندازه پروژه و ویژگی‌های طرفین و صنعت، از عوامل خاصی است که در این پژوهش به‌عنوان عوامل محیطی و مداخله‌گر اهمیت بسیاری دارند. افزایش اعتماد طی همکاری، از عوامل مهم هم‌آفرینی ارزش است و با اعتماد قبل از شروع هم‌آفرینی تفاوت دارد. راهبردهای مشترک نیز به‌عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار در هم‌آفرینی شناسایی شد.

نتیجه‌گیری: صنعت طراحی داخلی ساختمان که اساس آن بر مبنای تعامل نزدیک طرفین استوار است با صنایع خدمات عمومی و تولیدی از لحاظ هم‌آفرینی تفاوت دارد. از آنجایی که هم‌آفرینی ارزش مشارکت فعال طرفین را می‌طلبد، جا دارد بر افزایش راهبردهای مشترک برای جلب بیشتر همکاری دو جانبه و نقاط مشترک بین کنشگران مطالعات بیشتری صورت گیرد.

کلیدواژه‌ها: هم‌آفرینی ارزش، طراحی داخلی ساختمان، تئوری داده‌بنیاد، فراترکیب.

استناد: نظری، محسن؛ مهرجو، الهام (۱۴۰۱). مدل هم‌آفرینی ارزش در طراحی داخلی ساختمان. مدیریت بازرگانی، ۱۱۴(۱)، ۳۶-۴.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۰۵

تاریخ ویرایش: ۱۳۹۹/۰۴/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۵/۳۱

تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۰۳/۲۴

مدیریت بازرگانی، ۱۴۰۱، دوره ۱۴، شماره ۱، صص. ۳۶-۴

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان

doi: <https://doi.org/10.22059/JIBM.2020.301531.3827>

مقدمه

یکی از شیوه‌های ایجاد مزیت رقابتی برای شرکت‌ها هم‌آفرینی ارزش است و تحقق این امر در گرو ارتباط مطلوب بین کارفرما و کسب‌وکاری است که تعهد اجرای خواسته‌های وی را می‌پذیرد (اسکارزواسکایت^۱، ۲۰۱۳). در عمل، محصولات و خدمات منحصربه‌فرد مختلفی وجود دارد که نمود و کاربرد هم‌آفرینی در آن حوزه‌ها بسیار زیاد است. نمونه‌هایی از محصولات، مانند لباس عروس با طراحی سفارشی، دوچرخه‌های سفارشی یا کلوپ‌های گلف سفارشی گرفته تا سرویس‌هایی مانند طراحی داخلی، برنامه‌ریزی رویداد یا آموزش شخصی (کرپالانی^۲، ۲۰۰۹).

صنعت ساختمان یکی از پایه‌های بسیار مهم توسعه اقتصادی ملتهاست و در ایجاد رقابت‌پذیری برای کشورها سهم چشمگیری دارد (حمید و همکاران، ۲۰۱۹). یکی از زیربخش‌های مهم این صنعت، فعالیت‌های طراحی داخلی ساختمان است. این بخش از صنعت، در پاسخ به نیاز ساختمان‌ها به نوسازی و اعمال تغییرات روی ساختمان‌های موجود یا طراحی جذاب و کاربردی ساختمان‌های نو به وجود آمده است. با در نظر گرفتن این موضوع که ساخت خانه جدید، به زمان و هزینه هنگفتی نیاز دارد، بسیاری از مردم ترجیح می‌دهند تا برای تجربه این حس نو و تازه شدن و ایجاد تغییر و تحول در اطراف خود و محیط زندگی، به جای تخریب و ساختن کل مجموعه، به بازسازی و نوسازی ساختمان روی آورند (هیرادانا، ۱۳۹۸). در سطح کشور ما نیز، صنعت ساختمان، بخش بزرگی از ارقام حساب‌های ملی را دربرگرفته است. بر اساس جدیدترین داده‌های موجود بانک مرکزی در سال ۱۳۹۶، این صنعت با حجم ۷۶۰۵۱۰ میلیارد ریالی، ۵ درصد از تولید ناخالص کشور را به خود اختصاص داده است (بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۹۶)^۳. از این رو، اهمیت صنعت ساختمان هم در سطح جهان و هم در سطح کشور ما به خوبی روشن می‌شود. از این رو، به‌کارگیری رویکرد هم‌آفرینانه در تعاملات بین کارفرمایان و مجریان، می‌تواند راهگشای بسیاری از تنگناهای روی داده در این صنعت باشد و به کاهش نارضایتی موجود بین کارفرمایان و مجریان منجر شود.

دستیابی به راه‌کارهای مبتنی بر هم‌آفرینی ارزش در صنعت، برخورداری از چارچوب‌های نظری مناسب در این حوزه را می‌طلبد که خلاً آن به خوبی احساس می‌شود. بسیاری از تحقیقات بر شرایط تحقق موفقیت‌آمیز هم‌آفرینی (دیو و سانکر^۴، ۲۰۱۶؛ اودن^۵، ۲۰۱۱) و مزایای حاصل از هم‌آفرینی (هیدایاتی و نووانی^۶، ۲۰۱۵) تمرکز کرده‌اند. تعدادی از محققان نیز تنها به بررسی عوامل زمینه‌ای و اولیه مؤثر بر هم‌آفرینی ارزش پرداخته‌اند (داسیلاوا، فارینا، کووه‌آ و دونیر^۷، ۲۰۱۵). برخی به بررسی تأثیر ویژگی‌های عاطفی و شناخت و انگیزه‌های کنشگران (واسیم، بیگمان و گری^۸، ۲۰۱۸) و کنش‌های اجتماعی به‌عنوان منبع هم‌آفرینی ارزش توصیه کرده‌اند (ری هووا، بوهایلیس، مویتال و گوئرو^۹، ۲۰۱۵).

1. Skaržauskaitė
2. Kirpalani
3. <https://cbi.ir/page/16410.aspx>
4. Dawe & Sankar
5. Uden
6. Hidayati & Novani
7. da Silva, Farina, Gouvêa & Donaire
8. Waseem, Biggemann & Garry
9. Rihova, Buhalis, Moital & Gouthro

هم‌زمان با این مطالعات، برخی دیگر از مطالعات نیز به تغییر در زمینه رایج مطالعه، از خدمات عمومی به سایر زمینه‌های مطالعاتی تأکید می‌کنند (دوداو، گلنون و ورشوره^۱، ۲۰۱۹). طبق گفته هیدایاتی و نووانی (۲۰۱۵) برای تبیین چارچوب و زیرساخت هم‌آفرینی ارزش، باید تحقیقات بیشتری انجام شود؛ زیرا فرایند هم‌آفرینی ارزش به تنهایی روی نمی‌دهد و چارچوبی لازم است که تمام جنبه‌ها را در نظر بگیرد و ماهیت وجودی آن را مشخص کند. برخلاف منطق چیرگی محصولات تئوری منطق چیرگی خدمات تأکید می‌کند که خدمت جزء اساسی و زیربنایی مبادلات اقتصادی است و محصولات تنها سازوکار توزیع برای خدمت است (وارگو و لاش^۲، ۲۰۰۶). یکی دیگر از موضوعات منطق چیرگی خدمات این است که منطق خلق ارزش سنتی را به چالش کشیده و بیان می‌کند که ارزش بر محوریت مشتری استوار بوده و توسط هر دوی مشتری و شرکت هم‌آفرینی می‌شود (بتن کورت، لاش و وارگو^۳، ۲۰۱۴؛ گرونروس و وویما^۴، ۲۰۱۳).

در تحقیقات داخلی نیز بعضی از پژوهشگران به بررسی جنبه‌هایی از موضوع پرداخته‌اند. محمودی (۱۳۹۷) اشاره کرده است که سطح بالاتری از مشارکت مشتریان، باعث قوی‌تر شدن ارتباط بین ارزش ادراک شده و وفاداری مشتری می‌شود و هم‌آفرینی در نهایت به افزایش وفاداری مشتری (شادیپورخوشکاروندانی، ۱۳۹۷) می‌انجامد. در تحقیق اثر برند بر هم‌آفرینی مشاهده شده است که مشارکت و درگیری برند با هم‌آفرینی برند رابطه مستقیم و مثبت دارد (کازمی، ۱۳۹۷). همچنین مطالعات مربوط به برند در زمینه هم‌آفرینی در صنعت گردشگری نیز مشخص ساخت که با توجه به مراحل موجود در این صنعت که شامل قبل از سفر، حین سفر و بعد از سفر است، فرصت‌های هم‌آفرینی برند متفاوتی در هر یک از مراحل وجود دارد. در مرحله قبل از سفر، آگاه کردن، جمع‌آوری و جست‌وجوی اطلاعات، طراحی و تولید تجربه، ارائه نظر؛ در حین سفر، مشارکت، تعامل، اشتراک اطلاعات، حفاظت از اماکن گردشگری و بعد از سفر، تولید ایده، تولید محتوا، ارسال بازخورد، اشتراک تجارب سفر و تبلیغات دهان‌به‌دهان، نمونه‌هایی از این فرصت‌ها هستند (شهرکی‌آزاد، ۱۳۹۷). در بررسی نقش تجربه بر هم‌آفرینی، مولوی (۱۳۹۸) نشان داده است که تجربه بر قصد هم‌آفرینی اثر مثبتی دارد. این تجربه می‌تواند تجربه برند، تجربه تبادل دانش و تجربه هم‌آفرینی باشد.

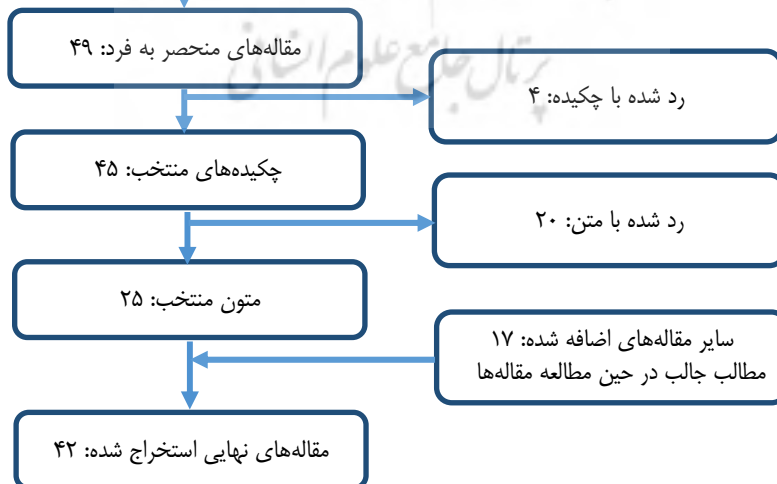
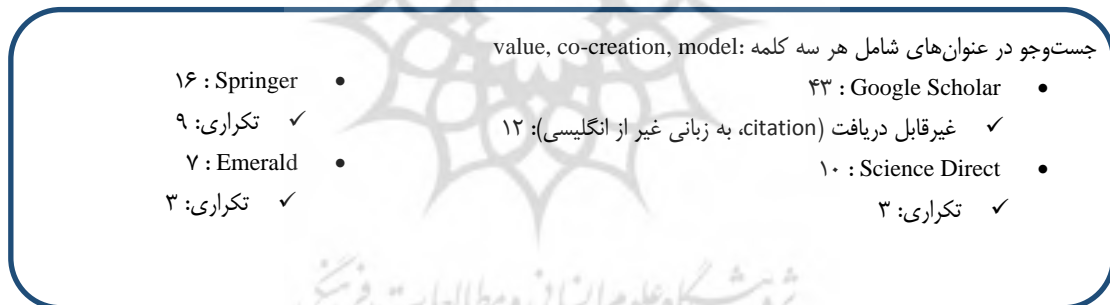
با توجه به مطالب بیان شده مشاهده می‌گردد که زمینه مطالعاتی حاضر بسیار پراکنده است و جایگاه بسیاری از عوامل مانند ویژگی‌های فردی (شناخت، عواطف و انگیزه‌ها) کنشگران، ساختار روابط اجتماعی، برند کنشگران و همچنین، اعتبارسنجی یافته‌های موجود، به‌ویژه در زمینه‌هایی غیر از خدمات عمومی، هنوز ناشناخته مانده است. از سوی دیگر، با وجود کاربرد عملی هم‌آفرینی ارزش در صنعت طراحی داخلی ساختمان، تاکنون در خصوص نحوه کارکرد هم‌آفرینی ارزش در این حوزه تحقیقی انجام نشده است. از این رو، در تحقیق حاضر به ارائه مدلی جامع از هم‌آفرینی ارزش با رویکرد تئوری داده‌بنیاد در صنعت طراحی داخلی پرداخته شده است. این حوزه، یکی از حوزه‌هایی است که در آن هم‌آفرینی ارزش بسیار نمود دارد (کرپالانی، ۲۰۰۹). پژوهشگر با مطرح کردن سؤال‌های زیر، وارد فرایند تحقیق شده است:

1. Dudau, Glennon & Verschuere
2. Vargo & Lusch
3. Bettencourt, Lusch & Vargo
4. Grönroos & Voima

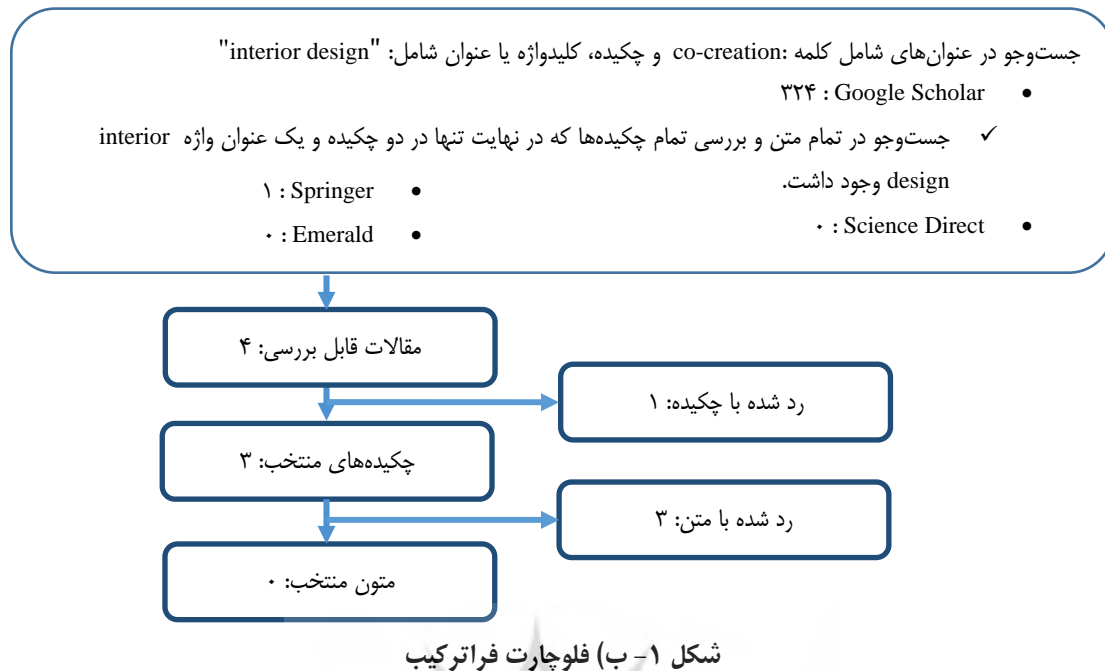
۱. ویژگی‌های پدیده هم‌آفرینی ارزش چیست؟
۲. شرایط مقدماتی، زمینه‌ای و مداخله‌گر فرایند هم‌آفرینی ارزش کدامند؟
۳. راهبردهای هم‌آفرینی ارزش کدامند؟
۴. پیامدهای فرایند هم‌آفرینی ارزش چیست؟

پیشینه پژوهش

همان گونه که در مرور نظام‌مند ادبیات پژوهش مرسوم است، در گام نخست، چارچوب اقدام‌های جست‌وجوگرانه پژوهشگر برای جایی و تمرکز بر مطالعات اساسی، در قالب نمودارهای زیر ارائه شده است. بازه زمانی جست‌وجو تمامی مقاله‌ها تا تاریخ ۲۰۲۰/۰۳/۳۱ بود و از چند پایگاه داده عمومی و معتبر استفاده شد تا بیشترین مقاله‌های ممکن بررسی شود. از آنجا که پژوهش حاضر با هدف استخراج و تجزیه و تحلیل مدل‌های هم‌آفرینی و ویژگی‌های آن اجرا شده است، تحقیقاتی که در عنوان آنها هر یک از سه کلمه هم‌آفرینی، مدل و ارزش بود، جست‌وجو شد؛ اما طی گزینش و مطالعه آنها، سایر مقاله‌هایی هم که از این مقاله‌ها ارجاع بیشتری داده بودند و ارزش مطالعه داشتند نیز انتخاب شدند که شامل ۱۷ مقاله بوده است.



شکل ۱- الف) فلوجارت فراترکیب



همان طور که در بررسی پیشینه پژوهشی نیز مشخص است، تاکنون در زمینه طراحی داخلی در حوزه هم‌آفرینی تحقیقی انجام نشده است.

اولین بار، کامبیل، فریسن و ساندارام^۱، در سال ۱۹۸۱، واژه هم‌آفرین را به‌عنوان یکی از نقش‌هایی که مصرف‌کننده می‌تواند در معامله تجاری انجام دهد، مطرح کردند. بنابراین هم‌آفرینان، کارفرمایانی هستند که با شرکت برای تولید ارزش مورد انتظار همکاری می‌کنند. در بین سال‌های ۱۹۸۶ تا ۲۰۰۴ تحقیق روی مفهوم نوآوری مشارکتی انجام گرفت؛ اما در سال ۲۰۰۴، پراهالاد و راماسوامی، واژه هم‌آفرینی را به‌طور گسترده وارد این حوزه کردند (آیونیا^۲، ۲۰۱۳؛ ساندرز و استاپر^۳، ۲۰۰۸). بیشتر ادبیات حوزه هم‌آفرینی بر توسعه پایه‌های تئوریک و آزمون چارچوب مفهومی در جهت درک ابعاد هم‌آفرینی بوده است. ابعادی مانند تناوب، جهت، چگونگی و محتوای ارتباطات با انواع ارزش‌های خلق شده توسط هم‌آفرینی مورد آزمون قرار گرفتند (کریستنسون، گوسافون و ویتل^۴، ۲۰۱۱؛ زی و وانگ^۵، ۲۰۱۸). کای و کوزاکا^۶ (۲۰۱۶)، مراحل هم‌آفرینی ارزش را در قالب فرایندی ماریچی با توصیف انگیزه‌های هر یک از طرفین که نقطه آغاز آن به اشتراک‌گذاری دانش مرتبط و مورد نیاز در همکاری از سوی طرفین است، مشخص کردند. شناسایی زمینه خدمت، خلق دانش برای ایده‌های خدمت جدید و در آخر اجرای ایده‌های خدمت گام‌های بعدی در این فرایند است و مجدداً مرحله اول شکل می‌گیرد. روش‌های به‌کارگرفته شده برای مطالعه پدیده هم‌آفرینی ارزش طیف گوناگونی از مطالعات

1. Kambil, Friesen & Sundaram
2. Auyonia
3. Sanders & Stappers
4. Kristensson, Gustafsson & Witell
5. Sie & Wang
6. Cai & Kosaka

کمی و کیفی را شامل می‌شود. برای مثال، بر مبنای مدل DART پراهالاد و راماسوامی^۱ (۲۰۰۴)، میناردز، تکشیرا و رومانو^۲ (۲۰۱۶)، با رگرسیون خطی به شناسایی عوامل مؤثر برای تسهیل هم‌آفرینی کارفرمایان بانکی پرداختند و دسترسی، ریسک و شفافیت را در این حوزه حائز اهمیت دانستند. از دید آنها، عامل گفت‌وگو در این حوزه چندان تأثیرگذار نیست. اودن (۲۰۱۱) نیز دو عامل روی‌پزدازی و اعتماد را به آن افزود. مشخص است که در زمینه‌های متفاوت، عوامل مؤثر نیز بسیار متفاوت‌اند و این موضوع خود لزوم تحقیقات در حوزه‌های مختلف را روشن می‌سازد. از دیگر روش‌های پرکاربرد، می‌توان به روش کمی و تحلیل عاملی اشاره کرد، مانند هاربیشر^۳ (۲۰۱۷) که در تحقیق خود عنوان کرد که فعالیت‌های طرفین در یک چرخه از یکدیگر تأثیر می‌پذیرند و منفرد و منفک از یکدیگر نیستند. کیفیت منابع ارائه شده که شامل امکانات و منابع، مشارکت کارمندان، زیرساخت‌های لازم، کیفیت و تخصص در ارائه آموزش‌های لازم است، در هم‌آفرینی اثر مهمی دارد. مرور ادبیات نیز از دیگر روش‌های به‌کاررفته بوده است، مانند هایر، چندی، دوروتیک، کرافت و سینگ^۴ (۲۰۱۰) که چهار سطح ایده‌پردازی، ایجاد محصول، تجاری‌سازی و پس از فروش را به‌عنوان مراحل هم‌آفرینی ارزش معرفی نموده و در هر یک از مراحل نیز نتایج و مسائل مربوطه را تبیین نموده‌اند.

تحقیقاتی نیز پیرامون انگیزه‌های افراد جهت مشارکت در هم‌آفرینی صورت گرفته است. انگیزه‌ها می‌توانند مالی، اجتماعی، تکنولوژیکی و روان‌شناختی باشند (هایر و همکاران ۲۰۱۰؛ اوزنیس و اشمیتس^۵، ۲۰۱۲). مشتریان با انگیزه‌هایی مانند احساسی ساده برای یک کار، آرزوی مشارکت، لذت، امکان خود اظهاری، خودکارایی و خود بهره‌وری، ایجاد هویت، عوامل روان‌شناختی، به فرایند هم‌آفرینی وارد می‌شوند. افزایش وفاداری مشتری، افزایش مزیت رقابتی و آگاه شدن از خواسته‌های جدید مشتریان از انگیزه‌های ارائه دهنده کالا ذکر شده است (اوزنیس و اشمیتس، ۲۰۱۲). برخی مشتریان با پاداش‌های مالی یا سهام شدن در سود و یا از طریق مالکیت معنوی برانگیخته می‌شوند؛ اما برای برخی نیز، ابزار مالی نمی‌تواند موجب انگیزش آنها شود. گروهی به‌دلیل انگیزه‌های روان‌شناختی تمایل به مشارکت در فرایند هم‌آفرینی داشته باشند، مانند حس ابراز وجود، غرور و افتخار، نوع دوستی و یا نارضایتی از محصول و... (هایر و همکاران، ۲۰۱۰). لذا مشاهده می‌شود که در زمینه‌های مختلف، انگیزه‌ها نیز می‌توانند متفاوت باشند. اما برای هم‌آفرینی عوامل بازدارنده‌ای نیز ذکر شده است. اطلاعات محرمانه در توسعه و معرفی محصول، حقوق مالکیت معنوی، اطلاعات بیش از اندازه و غیر قابل مدیریت از داده‌های مشتری، غیرممکن بودن تولید ایده‌های مشتری از جمله این عوامل هستند (اوزنیس و اشمیتس، ۲۰۱۲).

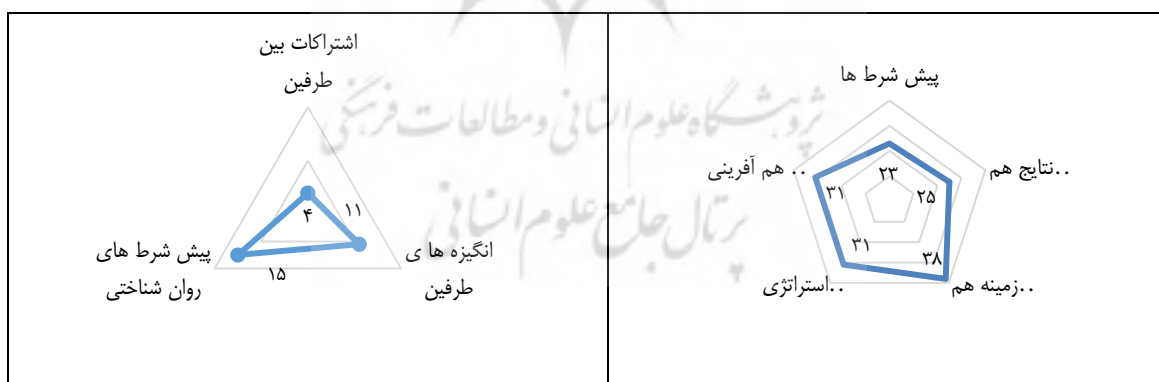
برخی نویسندگان راهبردهایی را جهت تسهیل هم‌آفرینی ارزش (اندرسون، بیورکویست، استنگارد و انرگی^۶، ۲۰۱۸) مانند مشارکت در تعریف و تجربه و شفافیت در تعاملات ذکر کرده‌اند. مدیریت انتظارات، از راهبردهایی است که

1. Prahalad & Ramaswamy
2. Mainardes, Teixeira & Romano
3. Harbisher
4. Hoyer, Chandy, Dorotic, Krafft & Singh
5. Osnes & Schmitz
6. Andresen, Björkqvist, Stengard & Energi

شرکت‌ها با اتخاذ آنها می‌توانند هم‌آفرینی ارزش را تقویت کنند (هایر و همکاران، ۲۰۱۰). زاتوری^۱ (۲۰۱۶) از طریق تحلیل محتوا در بررسی هم‌آفرینی ارزش در صنعت توریسم بیان داشته که ارائه‌دهنده باید توجه کارفرما را جلب کند، علاقه او را برانگیزد و او را وادار کند تا تمایلات خود را کشف و ابراز نماید. ارائه‌کننده با ابزار و منابعی که در اختیار دارد (تعامل، تجربه، شخصی‌سازی، دانش، رویکرد مدیریت) به طراحی خدمت می‌پردازد که می‌تواند بر کیفیت هم‌آفرینی ارزش تأثیرگذار باشد (فدرنکو و برثون^۲، ۲۰۱۷؛ ویگان^۳، ۲۰۰۹). بنابراین تنها نمی‌توان از ارائه‌دهنده خدمت انتظار ارائه راهبردهایی برای مدیریت فرایند هم‌آفرینی را داشت و خود کارفرمایان نیز می‌توانند به ایجاد ارزش برای ارائه‌دهنده خدمت بپردازند.

در بررسی نتایج هم‌آفرینی فرمپانک، چای و آمپا^۳ (۲۰۱۸) با رویکرد کمی و مدلسازی معادلات ساختاری به این نتیجه دست یافتند که تجربه قبلی آنلاین و توانایی کار با شبکه دیجیتال بر هم‌آفرینی ارزش و نیز بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند. همچنین طرفداری و گرایش از نتایج هم‌آفرینی هستند. برخی محققان نیز عوامل کلی زمینه‌ای مانند عوامل سیاسی، قانونی، اجتماعی، فناورانه و ... را از عوامل محیطی مؤثر بر هم‌آفرینی ارزش ذکر کرده‌اند (اندرسون و همکاران، ۲۰۱۸).

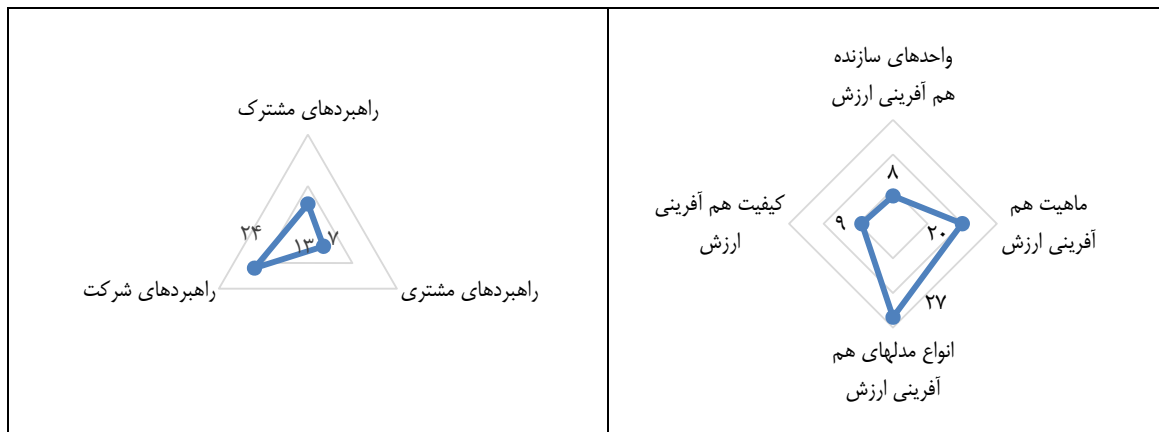
همان‌طور که بیان شد محققان با روش‌های مختلف به بررسی ابعاد گوناگون هم‌آفرینی پرداخته‌اند. با این حال مدل جامعی وجود ندارد که بتواند کاستی‌های اساسی در این حوزه را نشان دهد. با توجه به مطالعات حاضر، توازنی بین تحقیقات پیرامون اجزای مختلف فرایند هم‌آفرینی ارزش وجود ندارد. دامنه هر یک از موضوعات در خصوص هم‌آفرینی ارزش را که در این تحقیق از طریق بررسی نظام مند ۴۲ مقاله حاصل شده است، در شکل‌های زیر می‌توان مشاهده کرد.



شکل ۳. دامنه تحقیقات بر اساس پیش شرط‌های هم‌آفرینی ارزش

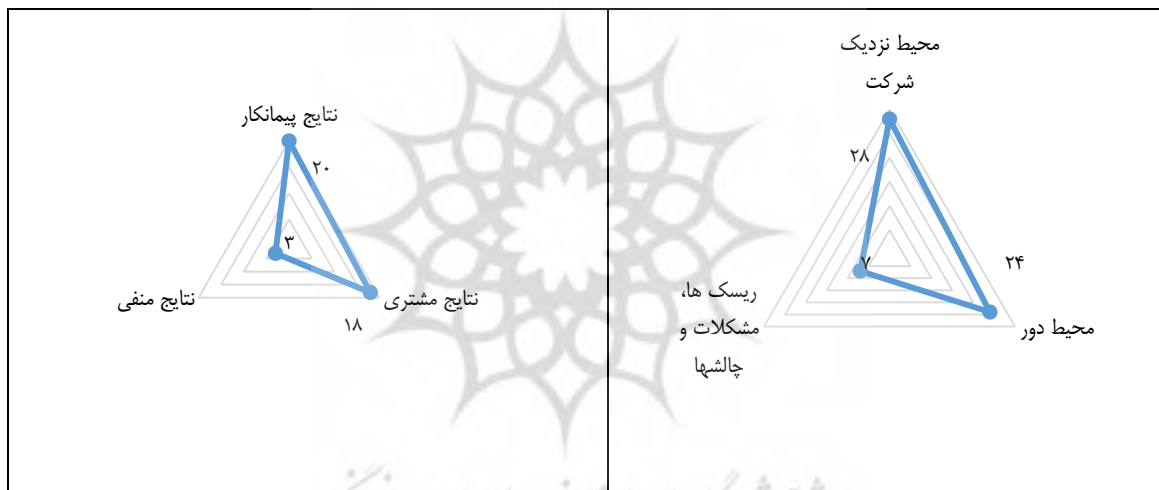
شکل ۲. دامنه تحقیقات بر اساس تقسیم‌بندی مدل اشتراوس - کوربین

1. Zátori
2. Fedorenko & Berthon
3. Frempong, Chai & Ampaw



شکل ۴. دامنه تحقیقات بر اساس پدیده هم‌آفرینی ارزش

شکل ۵. دامنه تحقیقات بر اساس راهبردهای هم‌آفرینی ارزش



شکل ۶. دامنه تحقیقات بر اساس زمینه هم‌آفرینی ارزش

شکل ۷. دامنه تحقیقات بر اساس نتایج هم‌آفرینی ارزش

پیش‌شرط‌ها و نتایج دو بخشی هستند که در مقایسه با راهبردها، پدیده محوری هم‌آفرینی و زمینه آن کمتر مورد اشاره محققان بوده است. در بخش پدیده محوری هم‌آفرینی، یکی از بخش‌هایی که بیشترین میزان تحقیقات را به خود اختصاص داده، مطالعات بر پایه انواع مدل‌های هم‌آفرینی ارزش بوده است (کای و کوزاکا، ۲۰۱۶؛ دانگ، شیراهادا و کوزاکا^۱، ۲۰۱۳؛ میناردز و همکاران، ۲۰۱۷؛ تقی زاده، جایرامن، ایزمیل و رحمان^۲، ۲۰۱۶؛ پراهالاد و راماسوامی، ۲۰۰۴؛ گابرون و کیجیما^۳، ۲۰۰۹؛ پوترو^۴، ۲۰۱۶؛ نووانی^۵، ۲۰۱۶). راهبردهایی که شرکت‌ها اتخاذ کرده‌اند (دی اولیویرا و

1. Dong, Shirahada & Kosaka
2. Taghizadeh, Jayaraman, Ismail & Rahman
3. Galbrun, & Kijima
4. Putro
5. Novani

کورتیمیگلیا^۱، ۲۰۱۷؛ شمیم، قزالی و آلبینسون^۲، ۲۰۱۶؛ پیلون و هاجیلاس^۳، ۲۰۱۷؛ اندرو، سانچز و مله^۴، ۲۰۱۷) بیشترین اشاره را در مقاله‌های حوزه‌ی راهبردهای هم‌آفرینی داشته است؛ در حالی که در هم‌آفرینی ارزش، تمامی کنشگران در خلق ارزش دخیل‌اند و باید راهبردهای همه‌ذی‌نفعان بررسی شود. در مرور ادبیات کمتر به ریسک‌ها، مشکلات و چالش‌ها (کروگر، کایادا، فرانچا و کوایلهاس^۵، ۲۰۱۸؛ دی اولیویرا و کورتیمیگلیا، ۲۰۱۷) به‌عنوان عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر پرداخته شده است و تنها به عوامل محیطی هم‌آفرینی (فونتس و اسمیت^۶، ۲۰۱۶؛ فان، پیلیک و نوین^۷، ۲۰۱۸؛ دی اولیویرا و کورتیمیگلیا، ۲۰۱۷؛ تائو، لوئو، لیو، شی و تیان^۸، ۲۰۱۷)، اشاره شده است. در حالی که کنترل و مدیریت چالش‌ها و مسائل این حوزه مستقیماً موجب ارزش‌آفرینی بیشتری می‌شود؛ زیرا بسیاری از عوامل محیطی، به‌خصوص محیط دور و کلان از کنترل خارج هستند. در زمینه نتایج نیز به پیامدهای منفی هم‌آفرینی ارزش (توماستی و همکاران، ۲۰۱۵؛ کروگر، کایادا، فرانچا و کوایلهاس^۹، ۲۰۱۸) کمتر اشاره شده است. همان‌گونه که با یافته‌های حاصل از موارد زمینه‌ی نیز مطابقت دارد، به مشکلات و چالش‌های هم‌آفرینی ارزش توجه کمتری شده است؛ از این رو، جای این سؤال خالی است که آیا هم‌آفرینی ارزش، هیچ نتیجه منفی‌ای به‌دنبال ندارد یا اینکه کمتر به این موضوع پرداخته شده است.

روش‌شناسی پژوهش

در این تحقیق، برای بررسی و مطالعه متون موجود در زمینه هم‌آفرینی ارزش، از روش فراترکیب و برای استخراج مدل و نظریه، از تئوری داده‌بنیاد بهره برده شده است. برای انجام کدگذاری‌ها و دستیابی به نظریه نهایی نیز، رویکرد اشتراوس و کوربین اتخاذ شده است. دلیل به‌کارگیری رویکرد مذکور موارد زیر بوده است:

۱. رویکرد اشتراوس و کوربین نشان‌دهنده نوعی تغییر به‌سوی هستی‌شناسی ساختارگرایی اجتماعی و پست‌مدرنسیم است که با تفکر رایج و معاصر سازگاری بیشتری دارد.
۲. رویکرد اشتراوس و کوربین در ذات خود عوامل زمینه‌ای (کلان) را لحاظ می‌کند که پدیده تحت مطالعه را تحت تأثیر قرار می‌دهد و در مطالعه حاضر بسیار با اهمیت است.
۳. هدف رویکرد اشتراوس و کوربین ایجاد نظریه‌ای است که هم جنبه‌های نظری و هم جنبه‌های کاربردی را دربرگیرد. نظریه داده‌بنیاد اشتراوسی، به‌دنبال ایجاد نظریه‌ای مرتبط با وضعیت است و فهم روشنی از کنش‌ها و کاربردها را فراهم می‌آورد. این همان مفهومی است که به‌عنوان هدف کلی از نظریه داده‌بنیاد مطرح می‌شود.
۴. رویکرد اشتراوسی راهنمای روشنی برای تحلیل داده‌ها فراهم می‌آورد (کاونی، ۲۰۱۰).

-
1. de Oliveira & Cortimiglia
 2. Shamim, Ghazali & Albinsson
 3. Pilon & Hadjielias
 4. Andreu, Sánchez, & Mele
 5. Kruger, Caiado, França & Quelhas
 6. Fuentes & Smyth
 7. Phan, Pilik & Nguyen,
 8. Tao, Luo, Liu, Shi & Tian
 9. Kruger, Caiado, França & Quelhas

در این مطالعه، تمامی طراحان داخلی ساختمان که در سطح شهر تهران و کرج در این صنعت فعالیت می‌کنند و حداقل سه سال، در این زمینه سابقه فعالیت دارند و نیز، تمامی کارفرمایانی که حداقل یک بار از این خدمات استفاده کرده‌اند، به‌عنوان کنشگران اصلی هم‌آفرینی ارزش در این حوزه به‌عنوان جامعه آماری پژوهش انتخاب شده‌اند. نمونه‌گیری تا زمانی ادامه یافت که سازه‌های تحقیق به سطح اشباع رسید؛ به طوری که انجام مصاحبه، متغیر جدیدتری به داده‌ها اضافه نمی‌کرد. این اشباع در مصاحبه هجدهم حاصل شد. برای اطمینان از اشباع داده‌ها دو مصاحبه دیگر نیز انجام شد. روش نمونه‌گیری در این تحقیق، نمونه‌گیری نظریه محور است. در طول پژوهش با ۲۰ نفر از طراحان داخلی ساختمان و کارفرمایان مصاحبه باز صورت پذیرفت و نتایج به‌دست‌آمده با رویکرد تئوری داده‌بنیاد و با استفاده از نسخه ۷ نرم‌افزار اطلس تی تجزیه تحلیل شد.

پایایی، بر اساس رابطه ارائه شده از مایلز و هوبرمن (۱۹۹۴) و همچنین، توافق بین دو کدگذار ارزیابی شد.

$$\text{رابطه ۱)} \quad \text{پایایی} = \frac{\text{تعداد کدهای مورد توافق}}{\text{تعداد کدهای عدم توافق} + \text{تعداد کدهای مورد توافق}}$$

جدول ۱. سنجش ضریب پایایی

ردیف	عنوان	تعداد کدهای مورد توافق	تعداد کدهای عدم توافق	کل کدها
۱	فدرنکو و برثورن (۲۰۱۷)	۸	۴	۱۲
۲	اودن (۲۰۱۱)	۱۶	۵	۲۱
۳	هایر و همکاران (۲۰۱۰)	۲۴	۹	۳۳
	مجموع	۴۸	۱۸	۶۶
	درصد	٪۷۲/۷	٪۲۷/۳	٪۱۰۰

بر اساس رابطه ۱، ضریب پایایی ۷۲/۷ درصد به‌دست آمد که بالای ۷۰ درصد بوده و قابل قبول است.

یافته‌های پژوهش

پس از کدگذاری‌های باز و محوری، کدهای استخراج شده از مصاحبه‌های انجام شده، بر اساس مدل اشتراوس - کوربین در تئوری داده‌بنیاد، در پنج دسته گروه‌بندی شدند. بر این اساس، کدهای محوری نهایی و همچنین کدهای اصلی هر یک از کدهای محوری به‌دست آمد که در ادامه به آنها پرداخته می‌شود.

پیش‌شرط‌های هم‌آفرینی

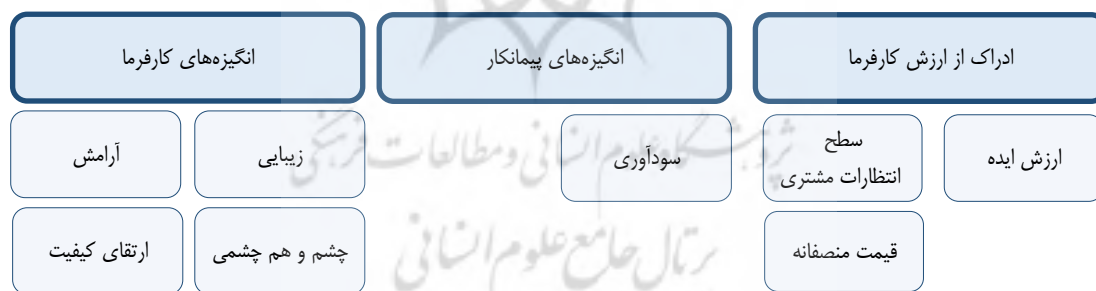
در پیش‌شرط‌های هم‌آفرینی که در شکل ۸ نشان داده شده است، انگیزه‌های پیمانکار، انگیزه‌های کارفرما و ادراک کارفرما از ارزش دریافت شده، کدهای محوری انتخاب شده هستند. دلایل کارفرمایان که در اینجا، همان کارفرمایان و متقاضیان خدمات طراحی داخلی ساختمان هستند، برای ورود به فرایند هم‌آفرینی در طراحی داخلی ساختمان، شامل

ارتقای کیفیت زندگی، دستیابی به آرامش، زیبایی و نیز چشم و هم چشمی می‌باشد و از طریق هم‌آفرینی ارزش آنها بهتر می‌توانند به این اهداف دست یابند. طراحی داخلی با بهره‌گیری از عناصر بصری متناسب و هماهنگ با فضا حس زیبایی شناسی و لذت‌جویی آنان را ارضا می‌نماید. چشم و هم‌چشمی رایج در فرهنگ کنونی جامعه ایرانی، یکی دیگر از دلایل کارفرمایان برای بهره‌گیری از خدمات طراحی داخلی است که می‌تواند هویت و طبقه اجتماعی نیز برای آنان به دنبال داشته باشد. انگیزه‌های پیمانکار بیشتر مالی بوده و سواوری را شامل می‌شود. اما ادراکات کارفرما از ارزش برای ورود به فرایند هم‌آفرینی نیز دارای اهمیت است. اینکه ارزش زیبایی در نظر او چگونه است یا ایده ارائه شده از جانب طراحان و پیمانکاران تا چه حد ارزش دارد، آیا قیمتی که برای این خدمات ارائه می‌دهند مناسب و منصفانه است یا خیر، و به‌طور کلی سطح انتظارات کارفرما می‌تواند از عوامل ورود به فرایند هم‌آفرینی ارزش باشد. چندانمونه از مصاحبه‌ها برای مشخص شدن نحوه کدگذاری‌ها در زیر آمده است.

چشم و هم‌چشمی: «می‌خوان بگن که ما آنقدر پول طراحی داخلی دادیم»، «خیلی براشون مهمه که بگن طراح من فلانی بوده».

زیبایی: «همه آدم‌ها دنبال زیبایی هستن و خوب هزینه‌اش رو هم داشته باشی میری سراغش».

ارزش ایده: «ما تو مملکتمون همه فکر می‌کنن متخصصن و تو زمینه طراحی داخلی خیلی زیاده اون قشری که به این سطح فرهنگی رسیدن که کار رو باید به کاردانش بسپرن بالاتر از حد متوسطن»، «چی کار کرده مگه طراح؟ چهارتا خط و خطوط کشیده و حق و حقوق رو نمیدن».



شکل ۸. کدهای محوری و اصلی پیش‌شرط‌های هم‌آفرینی ارزش

پدیده محوری هم‌آفرینی ارزش

کیفیت رابطه هم‌آفرینی، ماهیت رابطه هم‌آفرینی ارزش، اعتماد و مدل هم‌آفرینی ارزش در صنعت طراحی داخلی ساختمان کدهای محوری این مقوله هستند. موضوعی که در پدیده هم‌آفرینی ارزش در این تحقیق یافت شد اولویت و اهمیت روابط مطلوب بر سایر مسائل برای هر دو طرف کارفرمایان و پیمانکاران بود. که حتی بر منافع مالی کوتاه مدت و بر توانایی تخصصی پیمانکار اولویت دارد. رابطه‌ای بر پایه آرامش و توأم با آرامش، روابط شفاف، برخورد‌های صادقانه، در دسترس بودن کارفرما برای پیمانکار رفتار متعهدانه، برخورد دوستانه و اخلاق مدارانه و بیان صریح خواسته‌ها از ویژگی‌های یک هم‌آفرینی ارزش مطلوب است. در پدیده هم‌آفرینی ارزش نگرش مثبت طرفین و روحیه مثبت پیمانکار

به هم‌آفرینی دارای اهمیت عنوان شده است و پیمانکاران باید انعطاف بسیار بیشتری از خود نشان دهند. عموماً کارفرمایان نسبت به پروژه دارای تعلق خاطر زیادی هستند و البته خود این موضوع نیز می‌تواند به ایجاد چالش و تنش منجر شود و میزان تعلق خاطر پیمانکار و نیز خودجوش و فعال بودن پیمانکار در تمام طول پروژه به جلب اعتماد بیشتر کارفرمایان منجر می‌شود. کیفیت رابطه هم‌آفرینی می‌تواند بر شکل‌گیری اعتماد تأثیر گذار باشد. اعتماد مقوله‌ای است که هم جهت ورود به فرایند هم‌آفرینی ارزش و هم در تقویت آن و ادامه روابط بعد از پروژه تأثیر دارد. کیفیت مطلوب روابط هم‌آفرینی بر شکل‌گیری اعتماد و نیز شکل‌گیری یک هم‌آفرینی موفق مؤثر است. اما ماهیت رابطه هم‌آفرینی کیفی بودن، زمان مند بودن، تکاملی بودن و تعامل پیوسته آن است. در رابطه هم‌آفرینی در این صنعت شبکه‌ای از بازیگران وجود دارند که شامل کارفرما، طراح که به‌عنوان پیمانکار یاد شده است و عوامل اجرا می‌شود.

مدلی که در اینجا جهت هم‌آفرینی در حوزه هم‌آفرینی طراحی داخلی ساختمان وجود دارد با جست‌وجو برای یافتن پیمانکار مناسب از سوی کارفرما شروع می‌گردد. کارفرمایان برای انتخاب پیمانکار مناسب و ورود به فرایند هم‌آفرینی معیارهایی دارند. در وهله اول برآورد قیمتی و اعتبار برند پیمانکار را مد نظر قرار می‌دهند. برند و شناخته شده بودن پیمانکار موجب ایجاد اعتماد می‌گردد. البته تعدادی از کارفرمایان نیز برند را در این زمینه بدون اهمیت می‌دانند؛ چرا که به هرحال اولویت اصلی برای آنان دیدن نمونه کارهای پیمانکاران از نزدیک می‌باشد که تقریباً برای تمامی کارفرمایان از اولویت بالایی برخوردار است. بازدید از وب سایت، معرفی از طریق دیگران، کسب اطلاعات از اینترنت و مقایسه خدمات سرآغاز انتخاب پیمانکار است. کیفیت کار ارائه شده، حفظ زیبایی در طول زمان، قدیمی نشدن، تعدد و تنوع نمونه کارهای پیمانکار، تناسب قیمت و کیفیت از عوامل سنجش پیمانکاران می‌باشد. مورد دیگری که برای کارفرمایان دارای اهمیت بوده است اشتراکات بین آنها و پیمانکاران است. تشابه فرهنگی بین آنان باعث می‌شود گفت‌وگوهای بهتری بین آنها شکل بگیرد. برخی کارفرمایان اشاره داشتند که روی نکاتی همچون خوش قولی تأکید دارند و اگر آنها برآورده نشود، علی‌رغم تخصص و توانمندی پیمانکار با آنها وارد همکاری نخواهند شد. پس از امضای قرارداد احصای خواسته‌ها و نیازهای کارفرما با برگزاری جلسات و بازدید پیمانکار از محل پروژه، بررسی نیازمندی‌های کاربردی، ویژگی‌های شخصیتی، مشاهده سبک زندگی و مشاهده عکس‌هایی از پروژه‌های دیگری شروع می‌گردد. پیمانکاران بیان داشتند که در اینجا هم نیازهای ابراز شده و هم نیازهای ابراز نشده و پنهان وجود دارند. بسیاری از اوقات کارفرمایان خود نیز دقیق نمی‌دانند به چه سبکی علاقه دارند یا چه المانهایی مونظر آنهاست. هر چه نیازهای ابراز نشده بیشتر باشد هم‌آفرینی دشوارتر است. توافقی برای طرح اولیه بر اساس پیشنهاد کارفرما، پیشنهاد پیمانکار یا تلفیقی از هر که معمولاً حالت سوم اتفاق می‌افتد صورت می‌گیرد. پس از مذاکره بر اساس کیفیت و قیمت پیش‌نمایش کار توسط پیمانکار ارائه و در این مرحله نیز تعدیلات لازم بر اساس نظرات هر دو طرف اعمال می‌شود. در نهایت، فاز اجرا آغاز می‌گردد. این بخش بیشترین میزان مشارکت و همکاری را می‌طلبد. در حین اجرا نیز طراحی می‌تواند تا حدودی تغییر کند و تکامل یابد. تغییرات با تأیید و توافق طرفین اعمال می‌گردد.

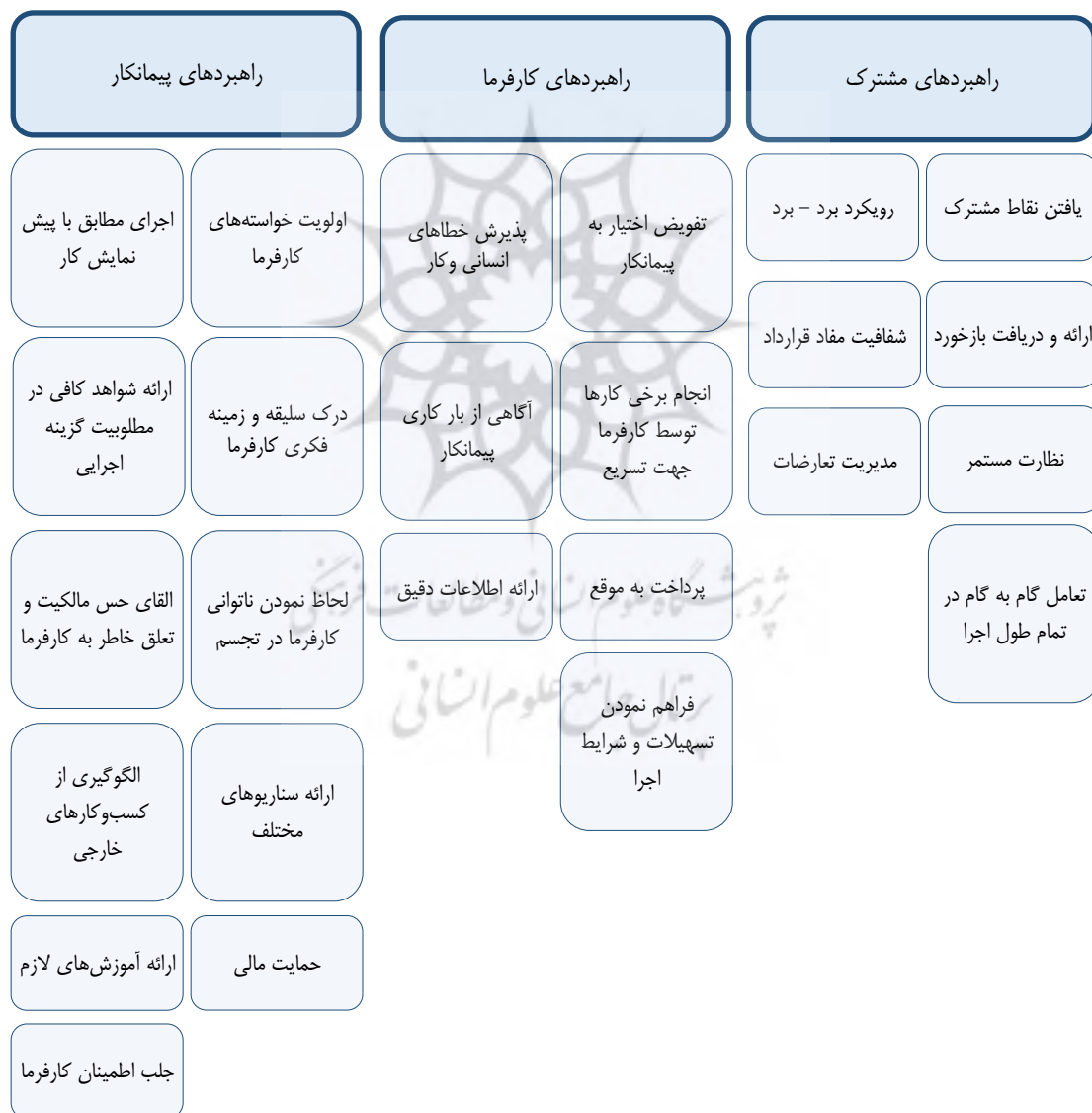


شکل ۹. کدهای محوری و اصلی پدیده محوری هم‌آفرینی ارزش

راهبردهای هم‌آفرینی ارزش

راهبردها را می‌توان به سه بخش راهبردهای مشترک، راهبردهای پیمانکار و راهبردهای کارفرما تقسیم بندی نمود. طرفین با اتخاذ رویکرد برد - برد، یافتن نقاط مشترک، تشابهات در علایق و سلیقه موجب می‌توانند ضریب موفقیت رابطه هم‌آفرینی ارزش را افزایش دهند. شفاف نمودن حداکثری مفاد قرارداد مانند تفکیک دقیق نقش‌ها، تعیین حد بهینه اظهار نظر کارفرما، پیش بین نقاط کور و سرعت‌گیر کار، لحاظ نمودن افزایش احتمالی قیمت و بازه تأخیر قابل قبول، تعیین پنالتی‌ها و در نظر گرفتن حسن انجام کار از ایجاد ابهام‌ها جلوگیری نماید و هم در صورت بروز اختلاف‌ها راحت‌تر بتوان آنها را برطرف نمود؛ اما معمولاً به دلیل ماهیت هم‌آفرینی ارزش، بروز اختلاف‌ها و تعارض‌ها دور از ذهن نیست. لذا رویکرد حل تعارضات راهبردی است که از سوی طرفین می‌تواند اتخاذ شود. حل تعارضات از طریق گفت‌وگوی دوستانه، پذیرش خطا و جبران، پذیرش سناریوی جایگزین و گاهی قاطعیت پیمانکار می‌تواند صورت پذیرد. تعامل گام‌به‌گام در تمام طول اجرا و همراهی در خرید می‌تواند به جلب اطمینان نیز منجر گردد. ارائه و دریافت بازخورد مستمر و به موقع نیز می‌تواند از بروز اختلافات و نارضایتی‌ها جلوگیری نماید. در نهایت، نظارت مستمر پیمانکار و کارفرما در تمامی مراحل کار راهبرد دیگری است که مورد تأیید طرفین نیز می‌باشد. پیمانکار به‌عنوان ارائه‌دهنده خدمت در نقش هدایت و اجرا بیشترین راهبردها را در خصوص تحقق موفقیت آمیز هم‌آفرینی ارزش می‌تواند اجرا نماید. درک سلیقه و زمینه فکری کارفرما از پایه‌ای ترین راهبردهایی است که پیمانکاران اتخاذ می‌نمایند. رعایت اینکه اولویت اصلی با خواست کارفرما

است حتی با تقبل مسئولیت یا هزینه اضافی خارج از قرارداد، هر چند که منطبق بر اصول و قواعد فنی و تخصصی در حیطه دانش پیمانکار نباشد می‌تواند موجب رضایت کارفرما گردد. در حین طراحی و اجرا پیمانکار با دخیل نمودن کارفرما در پیشنهادهای طراحی و اجرا می‌تواند موجب ایجاد حس مالکیت و تعلق خاطر به او گردد. با درک این موضوع که کارفرما مانند پیمانکاران توانایی تجسم و درک نکات تخصصی را ندارد به پیمانکاران کمک می‌کند تا صبوری بیشتری داشته و نیز از ابزارهایی بهره ببرند تا منظور خود را بهتر به کارفرما انتقال دهند. پیمانکاران باید بتوانند شواهد کافی به کارفرما ارائه دهند تا مطلوبیت گزینه اجرایی و مسائل پیش آمده را نیز برای کارفرما واضح سازند. توضیح تناسب زمان با پیچیدگی کار، رویدادهای پیش بینی نشده، بیان موانع و مراحل کار و دلایل انجام هر کار می‌تواند در این امر راهگشا باشد.



شکل ۱۰. کدهای محوری و اصلی راهبردهای هم‌آفرینی ارزش

جلب اطمینان کارفرما یکی از راهبردهای مهم در هم‌آفرینی ارزش می‌باشد که می‌تواند از طریق گزارش هزینه و پیشرفت کار، ضمانت کیفیت کار و خدمات پس از اتمام پروژه و... صورت گیرد. حمایت مالی از طریق ارائه تخفیف یا انعطاف در پرداخت هزینه‌ها یا بهره‌گیری از متریاال جایگزین با کیفیت مناسب و... نیز از راهبردهای اتخاذ شده از سوی پیمانکاران می‌باشد. ارائه سناریوهای مختلف و ارائه آموزشهای لازم نیز می‌تواند یکی از راهبردهای به‌کار گرفته شده باشد. کارفرمایان می‌توانند با اتخاذ برخی راهبردها به شکل‌گیری و تقویت هم‌آفرینی ارزش کمک نمایند. پذیرش خطاهای انسانی و کاستن از حساسیت‌ها و ریزبینی بیش از اندازه، ارائه اطلاعات دقیق در خصوص میزان بودجه موجود، فراهم آوردن شرایط اجرا و تسهیلات لازم برای انجام کار و آگاهی از بار کاری پیمانکار می‌تواند در حصول موفقیت‌آمیز هم‌آفرینی مؤثر باشد. تفویض اختیار کامل به پیمانکار راهبردی است که طبق بیان بسیاری از پاسخ‌دهندگان در نهایت موجب رضایت بیشتر کارفرما و نیز پیمانکار می‌گردد. پرداخت به موقع مبالغ تعهد شده خود عاملی است که موجب پیشرفت پروژه بر اساس زمان‌بندی آن شده و از تأخیرهای احتمالی و نیز نارضایتی پیمانکار جلوگیری می‌نماید.

عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر

آگاهی و دسترسی به فناوری‌های روز نمایش و اجرا، ابزارهای لازم جهت ارتباط کارآمد با کارفرما، تحولات بنیادین فناوری و چرخه عمر فناوری و نوپا بودن آن در ایران از مسائل مطروحه در عوامل فناورانه می‌باشند. میزان آگاهی از محدودیت‌های قانونی اجرا، نقش سازمان‌های تسهیل‌کننده مانند شهرداری، اتحادیه‌ها و اصناف، استانداردسازی خدمات و قیمت، طراحی شهری، سیاست‌های دولت در مسکن و دشواری پیگیری قراردادهای و عدم ضمانت اجرایی از جمله مسائل قانونی در صنعت طراحی داخلی ساختمان هستند. تحریم‌ها، نرخ ارز و تورم عواملی هستند که مانع از اقتصادی باز و پویا می‌گردند. در این حالت، دسترسی به متریاال لازم و متنوع محدود شده و همچنین با کاهش مسافرت‌ها میزان تقاضا و نوع آن نیز تحت تأثیر قرار می‌گیرد. هنوز پذیرش فرهنگی خدمات طراحی داخلی وجود ندارد یا حداقل در قشر خاصی وجود دارد. سرمایه اجتماعی طبق پاسخ‌های دریافت شده پایین می‌باشد. نگرش اجتماعی منفی به پیشنهادها و پیمانکاران و عدم اطمینان به وبسایت از نمونه آن است. هنجارهای اجتماعی و فرهنگ مداخله کارفرما بر هم‌آفرینی نقش دارند. برای مثال امکان مشاهده مستقیم سبک زندگی افراد در فرهنگ ایران تقریباً وجود ندارد. نیاز به فرهنگ‌سازی در زمینه بهره‌گیری از طراحی داخلی، برای مثال در ابتدای شروع زندگی و خرید وسایل یا فضا‌سازی آپارتمان‌های کوچک در ایجاد تقاضا و بهره‌گیری از خدمات طراحی داخلی می‌تواند موجب رونق بیشتر این حوزه گردد.

محیط نزدیک صنعت، به معنای عوامل تأثیرگذار در آن صنعت را می‌توان از طریق ویژگی صنعت، ویژگی پیمانکاران، ویژگی کارفرمایان، تجارب همکاری پیشین، اندازه پروژه و مشکلات و چالش‌ها توصیف نمود. صنعت طراحی داخلی ساختمان در ایران صنعتی نوپا در حال رشد است. حاشیه هزینه برای کارفرما بالا بوده و بیشتر جنبه لاکچری داشته و درگیری خرید بالایی دارد. تقریباً هیچ یک از پیمانکاران از تبلیغات تخصصی در این حوزه استفاده نمی‌کنند و تنها تبلیغات دهان‌به‌دهان است که موجب شکل‌گیری برند می‌گردد؛ از این رو، وجود تجارب قبلی بر تکرار خرید و رابطه موفق هم‌آفرینی تأثیر گذار است. به دلیل نبود استاندارد قیمت و کیفیت و وجود رویدادهای پیش‌بینی‌نشده حین تخریب یا

پایاده‌سازی طرح جزء ماهیت این صنعت است. از سوی دیگر، به دلیل عدم پذیرش فرهنگی خدمات طراح داخلی، معمولاً طراح به موقع وارد پروژه‌های نوساز نمی‌شود. حاشیه سود بالای صنعت ساختمان، وجود سفته بازی در این صنعت، سود از قراردادهای تبعی و خریده‌ها برای پیمانکاران نیز خود موجب عدم اطمینان به پیشنهادهای پیمانکاران می‌شود.



شکل ۱۱. کدهای محوری و اصلی زمینه و عوامل مداخله‌گر هم‌آفرینی ارزش

میزان تحصیلات کارفرما، شغل، قومیت، میزان دقت، وسواس و حساسیت کارفرما بر بلوغ فکری کارفرما، نحوه برخورد با پیمانکاران و عوامل اجرا، نوع نگرش آنها به همکاری و تعامل، تعلق خاطر و توقعات آنها مؤثر است. تمایل به دانستن جزئیات و مراحل کار از ویژگی‌های کارفرمایان در این حوزه می‌باشد. درجه بالای آگاهی کارفرما به نیازهای خود می‌تواند موجب سهولت هم‌آفرینی با پیمانکار گردد. برای خلق یک هم‌آفرینی موفق وجدان کاری و صبر و حوصله پیمانکار دارای اهمیت است. مشاهده وجدان کاری پیمانکار از طریق صرفه‌جویی در هزینه‌ها و پیشنهادهای با قیمت مناسب با کیفیت و وقت‌شناسی منجر به روابط مطلوب بلندمدت و رضایت کارفرما می‌گردد. دانش مذاکره، روان‌شناسی رفتار کارفرما، توانمندی‌های مدیریتی مانند مدیریت پروژه و زمان، مدیریت بودجه کارفرما و مدیریت روابط از ویژگی‌های پیمانکاران می‌باشد. تسلط بر ارائه کار و نشان دادن توانایی‌های تخصصی نیز منجر به جلب اعتماد کارفرما می‌گردد. خلاقیت طراح و عدم کپی کاری، آگاهی و دانش به روز پیمانکار از فناوری‌های جدید و متریال موجود در بازار، پیشگام بودن در بازار و ماندگار بودن طرح و حفظ زیبایی و از مد نیفتادن طرح‌ها و تجربه پیمانکار از دیگر ویژگی‌های پیمانکاران است.

اندازه پروژه در صنعت طراحی داخلی ساختمان دارای اهمیت است. به صورتی که با افزایش اندازه پروژه میزان دخالت کارفرما کاهش یافته و پیمانکاران در این پروژه‌ها آزادی عمل و رضایت بیشتری دارند. در پروژه‌های کوچک به دلیل افزایش میزان تعلق خاطر کارفرما حساسیت آنها نیز بالاتر رفته و این موضوع هنگام کار کردن با خانواده‌ها بیشتر نیز نمود پیدا می‌کند. معمولاً کارفرمایان کوچک چانه‌زنی بیشتری نیز در این صنعت دارند. تأمین مواد و متریال در پروژه‌های بزرگ به دلیل سفارش مستقیم راحت تر از پروژه‌های کوچک نیز می‌باشد.

تفاوت و یا تضاد اولویت‌های کارفرما و پیمانکاران از چالش‌ها و مشکلات هم‌آفرینی است. درخواست کیفیت بالای کار اما حساسیت در پرداخت هزینه، تضاد اولویت طراحی مفهومی و فنی پیمانکاران با اولویت خواسته‌های بعضاً متناقض کارفرمایان از منابع اختلاف است. کارفرمایان به دلیل محدودیت زمانی پیمانکاران را تحت فشار می‌گذارند و از طرف دیگر پیمانکاران نیز به دو دلیل اتفاقات پیش‌بینی نشده ماهیت این صنعت و بار کاری و به اصلاح زخمی کردن پروژه برای گرفتن آن بدقول هستند. این اتفاق موجب تحویل هزینه اضافی حین اجرا به کارفرما نیز می‌گردد. گاهی کارفرمایان به دلیل محدودیت زمانی از ارائه بازخورد اجتناب می‌کنند که در رضایت نهایی دخیل است. تغییر تصمیمات کارفرما بعد از طراحی می‌تواند موجب نارضایتی پیمانکاران و افزایش هزینه گردد. دیدار اول در این روابط دارای اهمیت است.

پیامدهای هم‌آفرینی

در صورت موفقیت‌آمیز بودن هم‌آفرینی ارزش تبلیغات شفاهی مثبت، تکرار خرید و حتی پرداخت مبالغ بالاتر مهم‌ترین پیامد برای پیمانکاران است. تداوم رابطه دوستانه پس از اتمام پروژه، یکی از نشانه‌های موفقیت‌آمیز بودن هم‌آفرینی محسوب می‌شود. پیامد یک رابطه موفق هم‌آفرینی و رضایت پیمانکار، دو ارزش یادگیری و ارزش مفهومی طراحی است. ارزش‌های لاکچری، کاربردی و مالی از پیامدهای یک رابطه موفقیت‌آمیز هم‌آفرینی برای کارفرمایان می‌باشد. در صورت وقوع یک هم‌آفرینی موفق، تناسب کیفیت و قیمت و یا جذب مشتری برای کارفرمایان شاغل و پروژه‌های

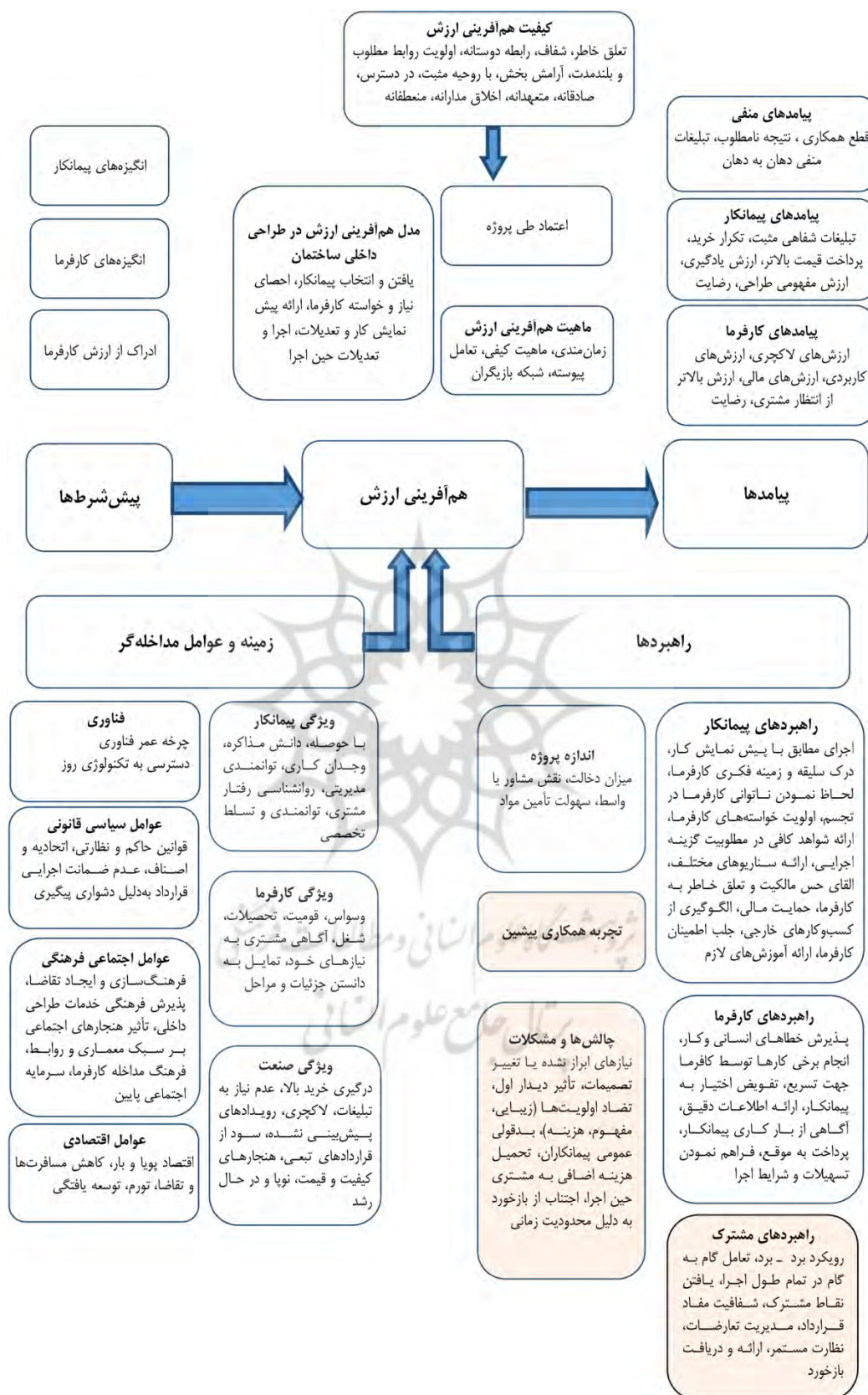
تجاری ارزش مالی برای کارفرمایان به دنبال دارد. اعتماد کامل به پیمانکار در صورت وجود تجارب پیشین یا هماهنگی کامل سلیقه پیمانکار با کارفرما در سایر پروژه‌هایی که انجام داده است می‌تواند موجب حذف طراحی و کاهش هزینه شود و در حقیقت به بهره‌ور شدن منابع مالی کارفرما بینجامد. اصلاح سبک زندگی، بهره‌ور ساختن فضای زندگی و کاری نیز از ارزش‌های کاربردی حاصل شده برای کارفرما می‌باشد. زیباسازی محیط زندگی و کار، ایجاد لذت و اهدای هویت به کارفرمایان نیز از ارزش‌های لاکچری ایجاد شده هستند. در کل با ارتقای کیفیت زندگی رضایت کارفرما تأمین می‌شود. البته رابطه‌ی دوستانه و تعاملی، خود عامل مهمی جهت رضایت کارفرمایان است. در نهایت با تحقق یک رابطه موفق هم‌آفرینی با تمایل بیشتر پیمانکار برای ارائه کاری بهتر ارزشی بالاتر از انتظار کارفرما برای او ایجاد می‌گردد.

اهمیت رابطه مطلوب در هم‌آفرینی به قدری است که طبق بیان پاسخ‌گویان در صورت عدم رضایت از رابطه حتی می‌تواند منجر به فسخ قرارداد و قطع همکاری عموماً از سوی کارفرما گردد. این عوامل می‌تواند ناتوانی پیمانکار در درک سلیقه کارفرما و یا بدقولی پیمانکار باشد. در صورت نارضایتی کارفرما، تبلیغات منفی دهان‌به‌دهان پیامدی نامطلوب برای پیمانکاران شمرده می‌شود و این تنها راه تبلیغ در این حرفه، دلیلی بر آن است که روابط مطلوب بر منافع مالی کوتاه‌مدت برای پیمانکاران ارجحیت دارد. خروجی نامطلوب خدمت ارائه شده، به دلیل دخالت‌های کارفرما و عدم تناسب خواسته‌های او با یکدیگر، یکی از پیامدهای منفی است.



شکل ۱۲. کدهای محوری و اصلی پیامدهای هم‌آفرینی ارزش

مدل نهایی هم‌آفرینی ارزش در صنعت طراحی داخلی ساختمان حاصل از این تحقیق در شکل ۱۳ مشاهده می‌شود.



شکل ۱۳. مدل هم‌آفرینی ارزش در صنعت طراحی داخلی ساختمان

بحث

هدف از پژوهش حاضر بررسی هم‌آفرینی ارزش در صنعت طراحی داخلی ساختمان ضمن بررسی ادبیات موضوع و بررسی کاستی‌های موجود در این زمینه بوده است. یافته‌های مطالعات حاضر مشخص نمود که با وجود انجام تحقیقات زیاد پیرامون این موضوع هنوز بخش‌هایی وجود دارد که به آنها پرداخته نشده است. در خصوص نقاط مشترک بین کنشگران (فوجیکاوا، آکوتسو و اونو^۱، ۲۰۱۶) جهت هم‌آفرینی ارزش به تشابه هویت و اهداف (اودن، ۲۰۱۱) هماهنگی ارزش (پوترو، ۲۰۱۶) و هم‌راستایی علایق (دی اولیویرا و کورتیمیگلیا، ۲۰۱۷) اشاره شده است. در اینجا نقاط مشترک بین کنشگران جزء اولین مرحله مدل هم‌آفرینی ارزش و یکی از معیاهای کارفرمایان برای انتخاب طراح که همان هم‌راستایی علایق و تشابه هویت است. اما به نظر نمی‌رسد که در اینجا هماهنگی ارزش وجود داشته باشد و بیشتر تضاد ارزشی وجود دارد؛ چرا که سودآوری بیشتر پیمانکار و طرح مفهومی مدنظر او با کاهش هزینه کارفرما معمولاً هم‌خوانی ندارد و رویکرد برد - برد به نظر کارآمد می‌باشد. منافع واگرا (دی اولیویرا و کورتیمیگلیا، ۲۰۱۷) به‌عنوان یکی از چالش‌های رابطه هم‌آفرینی ذکر شده است که به نظر می‌رود با آگاهی طرفین به ارزش‌های یکدیگر و رویکرد برد - برد می‌تواند تا حدودی به رفع این چالش کمک نماید.

اعتمادی که اودن (۲۰۱۱) به‌عنوان پیش شرط بدان اشاره کرده است، حاصل از تشابه هویتی، شناخت یکدیگر و... می‌باشد که در اینجا به‌عنوان معیارهای انتخاب پیمانکار آمده است. در این تحقیق نوع دیگری از اعتماد که اعتماد در حین تعامل و طی فرایند است دارای اهمیت می‌باشد. چنانچه اوزنيس و اشمیت بیان داشته‌اند انگیزه‌های خرده فروشان شامل افزایش مزیت رقابتی، تمایز و وفاداری کارفرما بوده و انگیزه کارفرمایان خود محصول، فردیت و لذت است و یافته‌های تحقیق حاضر نیز موید آن است. آرامش، زیبایی و چشم و هم‌چشمی در دسته انگیزه‌های روان‌شناختی می‌گنجد که محققان پیشین (هایر و همکاران، ۲۰۱۰؛ فوجیکاوا و همکاران، ۲۰۱۶) بدان اشاره داشته‌اند. پایداری کسب‌وکار (زاتوری، ۲۰۱۶)، مزایای بازگشت سرمایه گذاری (فونتس و اسمیت، ۲۰۱۶) و افزایش کیفیت زندگی (کای و کوزاکا، ۲۰۱۶؛ زاتوری، ۲۰۱۶) گرچه به‌عنوان نتیجه در تحقیقات قبلی ذکر شده‌اند اما در اینجا به‌عنوان هدف پیمانکار و کارفرما مشخص شده است.

ویژگی روابط متعهدانه که در این تحقیق بدان اشاره شده است بیان دیگری از مسئولیت‌پذیری (رحمان سرشت و رحیمیان، ۱۳۹۸؛ هاربیشر، ۲۰۱۷)، قانونمند بودن (کروگر و همکاران، ۲۰۱۸) و پاسخ‌گویی (شمیم و همکاران، ۲۰۱۶) است. انعطاف‌پذیری (داسیلوا و همکاران، ۲۰۱۵ و کروگر و همکاران، ۲۰۱۸) و شفافیت (کروگر و همکاران، ۲۰۱۸؛ هاربیشر، ۲۰۱۷) از ویژگی‌های رابطه هم‌آفرینی هستند که مؤید تحقیقات پیشین هستند. تعلق خاطر در تحقیقات قبلی به‌عنوان تعلق خاطر اجتماعی (چانگ و چن^۲، ۲۰۱۵؛ نامبیسان و بارون^۳، ۲۰۰۹ و...) عنوان شده است که در فعالیت‌های جمعی و حس تعلق خاطر به یک گروه دلالت دارد. اما در اینجا به معنای تعلقات و وابستگی‌های فردی به محصول و

1. Fujikawa, Akutsu & Ono
2. Chuang & Chen
3. Nambisan & Baron

خدمت است. راهبرد تلاش برای همکاری‌های بلندمدت که پیلون و هاجیلاس (۲۰۱۷) به‌عنوان تقویت‌کننده رابطه هم‌آفرینی از آن یاد کرده‌اند. در این صنعت نه به‌عنوان یک راهبرد بلکه به‌عنوان اصلی اساسی و دارای اولویت بالاتر از میزان توانمندی و تخصص پیمانکار یا منافع مالی کوتاه‌مدت وجود دارد. دسترسی عاملی است که در این تحقیق و برخی تحقیقات عاملی اثرگذار بوده است (میناردز و همکاران، ۲۰۱۷؛ اودن، ۲۰۱۱)؛ اما در تحقیقات دیگر ارتباطی معنادار یافت نشده است (تقی زاده و همکاران، ۲۰۱۶). در تحقیقات یادشده، عوامل روحیه مثبت و تعامل صادقانه مرور نشده است؛ اما در برخی از تحقیقات به تقویت رابطه (پیلون و هاجیلاس، ۲۰۱۷) اشاره شده که می‌توان آن را در این زمره قلمداد کرد. مدل‌های هم‌آفرینی ارائه شده، هم‌پوشانی زیادی با یکدیگر دارند؛ اما مدل تحقیق حاضر، به مدل توماستی و همکاران (۲۰۱۵) نزدیک‌تر است. آنها در ابتدا چهار مرحله قبل از هم‌آفرینی، آغاز هم‌آفرینی، مرحله ایجاد هم‌آفرینی و پس از آن را به‌صورت کلی توصیف کرده و در هر یک، زیربخش‌ها و فعالیت‌های مشترک انجام شده را برشمرده‌اند. جست‌وجو و یافتن پیمانکار و بستن قرارداد معادل فعالیت‌های قبل از هم‌آفرینی می‌باشد. آغاز هم‌آفرینی با احصای نیازهای کارفرما شکل می‌گیرد و مرحله ایجاد هم‌آفرینی نیز شامل مراحل طراحی، پیش‌نمایش و اجرا می‌گردد. در مدل توماستی و همکاران مرحله بعد از هم‌آفرینی نیز وجود دارد که تحت عنوان ادامه رابطه یاد شده است. هر چند در این تحقیق ادامه رابطه به‌عنوان مدل نیامده است؛ اما ادامه رابطه به‌عنوان یک پیامد و نشان از موفقیت آمیز بودن هم‌آفرینی و رضایت طرفین دارد.

بر اساس تحقیق حاضر، هم‌آفرینی ارزش دارای ماهیتی کیفی و پویا (فوجیکاوا و همکاران، ۲۰۱۶؛ دانگ و همکاران، ۲۰۱۳؛ پوترو، ۲۰۱۶) است که به مرور زمان و در قالب یک شبکه (اندرسون و همکاران، ۲۰۱۸؛ کاریدا، مالیا و کولورسیو^۱، ۲۰۱۷) چندبعدی (جاکولا، هکولا، آریکا استروس و ورلیه^۲، ۲۰۱۵؛ لین، ایشیدا و اوتانی^۳، ۲۰۱۶) و بازیگرمحور (کاریدا و همکاران، ۲۰۱۷) و با تعامل پیوسته شکل گرفته و از طریق رویارویی چندجانبه ارزش (ویگانده، ۲۰۰۹) که می‌تواند به صورت متقاطع، موازی و یا همگرا (فوجیکاوا و همکاران، ۲۰۱۶) باشد، ایجاد می‌گردد.

راهبردهای مشترک در تحقیقات کمتر اشاره شده هر چند شاید بتوان این چنین تحلیل نمود که در هم‌آفرینی ارزش بیشترین مسئولیت و لذا بیشترین راه‌کارها و راهبردها به عهده ارائه‌دهندگان خدمت است، اما در صورتی که بتوان راهبردهای مشترک را افزایش داد پیش‌بینی می‌شود که کیفیت و احتمال موفقیت بالاتر رود. یافتن نقاط مشترک و مدیریت تعارضات موید راهبردهایی است که اشاره به کنترل عوامل منفی و تقویت عوامل مثبت (فان و همکاران، ۲۰۱۸) دارند. تعامل گام‌به‌گام در تمام طول اجرا را هر یک از نویسندگان در قالب مراحل ماند مشارکت در تعریف و تجربه (پوترو، ۲۰۱۶؛ گابرون و کیجیما، ۲۰۰۹؛ شهرکی‌آزاد، ۱۳۹۷)، انجام فعالیت‌های مرتبط با موضوع (هاربیشر، ۲۰۱۷) و تولید اطلاعات (زی و همکاران، ۲۰۱۶؛ شهرکی‌آزاد، ۱۳۹۷) ذکر کرده‌اند و نظارت مستمر و دریافت بازخورد (ژانگ^۴ و

1. Caridà, Melia & Colurcio
2. Jaakkola, Helkkula, Aarikka-Stenroos & Verleye
3. Lin, Ishida, & Otani
4. Zhang

همکاران، ۲۰۱۵؛ لی و کیم^۱، ۲۰۱۹) بخشی جدا نشدنی از آن است. شفافیت مفاد قرارداد و شفافیت در تعاملات (میناردز و همکاران، ۲۰۱۷؛ تقی زاده و همکاران، ۲۰۱۶؛ اودن، ۲۰۱۱) موجب کاهش تعارضات و اختلافات می‌گردد.

به اشتراک‌گذاری تجارب (دانگ و همکاران، ۲۰۱۳؛ شهرکی‌آزاد، ۱۳۹۷) در این صنعت به نظر جایگاهی ندارد چراکه طبق بیان پاسخ‌گویان تا کارفرما خود به مشاهده و یقین نرسد اعتماد شکل نمی‌گیرد. با توجه به تناقض ارزش‌ها اتخاذ رویکرد برد - برد موجب بهبود از طریق تشویق به رشد مشترک (پوترو، ۲۰۱۶؛ دی اولیویرا و کورتیمیلیا، ۲۰۱۷) می‌گردد و موجب فراهم شدن رضایت طرفین می‌گردد. گفت‌وگو (میناردز و همکاران، ۲۰۱۷؛ تقی زاده و همکاران، ۲۰۱۶) یکی از راهبردهای حل تعارضات و مدیریت روابط (اندرسون و همکاران، ۲۰۱۸؛ هایلر و همکاران، ۲۰۱۰، توماستی و همکاران، ۲۰۱۵) و از جمله راهبردهای مشترک است اما پذیرش خطا و جبران و پذیرش سناریوی جایگزین در دیگر مقالات اشاره نشده است. درک سلیقه و زمینه فکری کارفرما راهبردی است که به نظر فراتر و عمیق تر از صرف کسب اطلاعات از قابلیت‌ها و ترجیحات طرف (گابرون و کیجیما، ۲۰۰۹) بوده و منجر به همان اولویت دادن به خواسته‌های کارفرما و تمرکز بر نقطه نظرات کارفرما (فوجیکاوا و همکاران، ۲۰۱۶) می‌گردد. ارائه آموزش‌های لازم در تحقیقات پیشین نیز در قالب راهبردهایی مانند کمپین‌های آموزشی (پیلون و هاجیلاس، ۲۰۱۷؛ هایلر و همکاران، ۲۰۱۰) بر آن تأکید شده است. تقویت جهت تحریک تعامل و رابطه (زاتوری، ۲۰۱۶؛ پیلون و هاجیلاس، ۲۰۱۷)، راهبردی است که گرچه برخی از نویسندگان به آن اشاره کرده‌اند؛ اما به نظر می‌رسد که در این صنعت کارایی چندانی ندارد؛ چراکه تحریک جهت تعامل بیشتر مدنظر کسب‌وکارهایی که معمولاً جریان بیشتر از سوی پیمانکار و یا کسب‌وکار به سوی کارفرما است. ایجاد حس مالکیت و تعلق خاطر در طراحی جهت افزایش علاقمندی و کسب همراهی و رضایت کارفرما تأیید کننده درگیر نمودن کارفرمایان در فرایند است که توسط چانگ و چن (۲۰۱۵) اشاره شده است. راهبرد حمایت مالی از کارفرما (پیلون و هاجیلاس، ۲۰۱۷) به نظر در تمامی کسب‌وکارها می‌تواند اتخاذ گردد. اما اجرای مطابق با پیش نمایش کار، لحاظ نمودن ناتوانی کارفرما در تجسم و ارائه شواهد کافی در مطلوبیت گزینه اجرایی، ارائه سناریوهای مختلف و جلب اطمینان کارفرما از راهبردهایی است که برخلاف تحقیقات پیشین، در این تحقیق و این صنعت بدان اشاره مستقیم شده است.

ایجاد ارزش برای تأمین کننده (اندرو و همکاران، ۲۰۱۰؛ رحمان سرشت و رحیمیان، ۱۳۹۸) که در تحقیقات پیشین نیز اشاره شده است با راهبردهایی جزئی تر مانند تفویض اختیار به پیمانکار و پرداخت به موقع در این تحقیق نیز تأیید شده است. ارائه اطلاعات دقیق، پذیرش خطاهای انسانی و کار، انجام برخی کارها توسط کارفرما جهت تسریع، آگاهی از بار کاری پیمانکار و فراهم نمودن تسهیلات و شرایط اجرا از راهبردهایی است کارفرمایان جهت بهبود رابطه هم‌آفرینی اتخاذ می‌کنند که در تحقیقات پیشین به آنها اشاره‌ای نشده است.

در تحقیقات پیشین به پذیرش فرهنگی (فوجیکاوا و همکاران، ۲۰۱۶) در خدمات طراحی داخلی و هنجارهای اجتماعی (شمیم و همکاران، ۲۰۱۶؛ توماستی و همکاران، ۲۰۱۵) اشاره شده است. آنچه در اینجا مشخص شد، این است که سرمایه اجتماعی پایین و فرهنگ مداخله کارفرما از عوامل فرهنگی و زمینه‌ای در تحقیق مورد بررسی بوده است.

میزان دسترسی به فناوری به روز (میناردز و همکاران، ۲۰۱۷؛ تقی زاده و همکاران، ۲۰۱۶) از عوامل محیطی است که مؤید تحقیقات پیشین است. عوامل بازدارنده پایداری کسب‌وکار (اندرسون و همکاران، ۲۰۱۸؛ نامیبسان و بارون، ۲۰۰۹) به‌طور کلی در تحقیقات پیشین اشاره شده است و عوامل یافت شده در اینجا چون اقتصاد پویا و باز و تورم مصادیق آنها هستند. عوامل ذکر شده اقتصادی می‌توانند به کاهش مسافرت‌ها و ناآشنایی با طراحی‌ها و فرهنگ و سبک‌های جدید منجر شوند و لذا علاوه بر تأثیر مستقیم درآمد کارفرمایان به‌صورت غیرمستقیم نیز بر تقاضا اثر می‌گذارد. عدم ضمانت اجرایی قرارداد به‌دلیل دشواری پیگیری عاملی است که در تحقیق حاضر و در صنعت و منطقه مورد بررسی تأثیرگذار بوده است که بیانگر تأثیر قوانین حاکم و نظارتی (اندرسون و همکاران، ۲۰۱۸؛ کاریدا و همکاران، ۲۰۱۷؛ کاریدا و همکاران، ۲۰۱۷) است. ویژگی‌های شخصی بازیگران حاضر در هم‌آفرینی و نیز ویژگی صنعت‌ها به‌عنوان گپ تحقیقاتی شناسایی شده بود. قومیت، تحصیلات و شغل کارفرما عاملی است که در برخی تحقیقات تحت عنوان هویت کارفرما (نامیبسان و بارون، ۲۰۰۹) یاد شده است. در تحقیقات پیشین به برخی مهارت‌های کارفرما در رابطه هم‌آفرینی مانند توانایی جست‌وجوی اطلاعات (زی و همکاران، ۲۰۱۶؛ چانگ و چن، ۲۰۱۵)، توانایی یادگیری فناوری جدید، مهارت در بازخورددهی و توسعه خدمات (رحمان سرشت و رحیمیان، ۱۳۹۸) و توانمندی استفاده از ابزار (فرمپانگ و همکاران، ۲۰۱۸) اشاره شده است؛ اما وسواس و تمایل به دانستن جزئیات و مراحل از جمله ویژگی‌هایی است که در تحقیقات به آن اشاره‌ای نشده است. آگاهی کارفرما به نیازهای خود می‌تواند اشاره به انتظارات شفافی (هاربیشر، ۲۰۱۷؛ یو و همکاران، ۲۰۱۹) باشد. به نظر می‌رسد بیشتر بار برقراری و هدایت رابطه به عهده ارائه‌دهندگان خدمت است؛ بنابراین شکیبایی و وجدان کاری را می‌توان ویژگی مهم آنان دانست. همچنین دانش مذاکره و روان‌شناسی رفتار کارفرما نیز دو توانمندی خاص کارفرمایان بوده است که در سایر تحقیقات بدان اشاره‌ای نشده بوده است و در این صنعت توانمندی بود که بسیار مورد اشاره پیمانکاران بوده است. برخی از یافته‌های این تحقیق در مورد توانمندی‌های پیمانکار مانند تخصص (پیلون و هاجیلاس، ۲۰۱۷؛ اودن، ۲۰۱۱؛ هاربیشر، ۲۰۱۷)، مهارت‌های مدیریتی (اندرسون و همکاران، ۲۰۱۸؛ گوان، زی و هوان، ۲۰۱۸؛ رحمان سرشت و رحیمیان، ۱۳۹۸) مؤید تحقیقات پیشین می‌باشد. برخی قابلیت‌ها مانند توانمندی بازاریابی (رحمان سرشت و رحیمیان، ۱۳۹۸) در اینجا اثری نداشته است. اما از ویژگی‌های مختص طراحی داخلی ساختمان می‌توان به درگیری خرید بالا، عدم نیاز به تبلیغات، لاکچری بودن، رویدادهای پیش‌بینی نشده، سود از قراردادهای تبعی، هنجارهای کیفیت و قیمت و صنعتی نوپا و در حال رشد بودن آن اشاره نمود. تجارب همکاری پیشین (فرمپانگ و همکاران، ۲۰۱۸؛ دیو و سنکار، ۲۰۱۶) و تجربه هم‌آفرینی (مولوی، ۱۳۹۸) با توجه به تبلیغات دهان‌به‌دهان و تکرار خرید در این صنعت عاملی تأثیرگذار است. در تحقیقات قبلی، به اندازه پروژه که میزان دخالت، نقش پررنگ‌تر پیمانکار به‌عنوان مشاور یا مجری کار و سهولت تأمین مواد را نشان می‌دهد، اشاره‌ای نشده است؛ اما در اینجا بر روی کیفیت و سهولت رابطه هم‌آفرینی تأثیرگذار است.

انتشار حقوق مالکیت معنوی (هایر و همکاران، ۲۰۱۰؛ دی اولیویرا و کورتیمیگلیا، ۲۰۱۷)، اطلاعات بیش از اندازه، مسائل امنیتی و سری، امکان‌سنجی تولید و افزایش پیچیدگی (هایر و همکاران، ۲۰۱۰) از چالش‌هایی است که در تحقیقات پیشین بدان اشاره شده است؛ اما در این صنعت جایگاهی ندارد. اجتناب از بازخورد به دلیل محدودیت زمانی، وجود نیازهای ابراز نشده، بدقولی عمومی پیمانکاران و تحمیل هزینه اضافی به کارفرما حین اجرا از چالش‌های این صنعت بوده است. زمان‌بری اجرا (فونتس و اسمیت، ۲۰۱۶) به گونه‌ای به همان احصای خواسته‌های کارفرما دلالت دارد و هماهنگی‌هایی که بین عوامل اجرا نیاز است. البته این زمان‌بری اجرا که فونتس و اسمیت بدان اشاره نموده‌اند؛ متفاوت از محدودیت زمانی اشاره شده در این تحقیق است. محدودیت زمانی بیشتر بر عجله کارفرما و یا پیامدهای پیش‌بینی نشده دلالت دارد، در حالی که تحقیقات پیشین بر زمان‌بر بودن فرایند هم‌آفرینی تأکید داشته‌اند که در اینجا اهمیت زیادی ندارد. آنچه تقریباً در هیچ یک از تحقیقات پیشین اشاره نشده است، تأثیر دیدار اول است؛ چنانکه گاهی به این دلیل می‌تواند حتی هیچ رابطه و همکاری شکل نگیرد یا آن را در طول مدت همکاری تحت تأثیر قرار دهد. تضاد اولویت‌ها (زیبایی، مفهوم، هزینه) همان منافع واگرایی است که توسط دی اولیویرا و کورتیمیگلیا (۲۰۱۷) بیان شده است. تغییر فرهنگ و امکان از بین رفتن کل فرایند (فونتس و اسمیت، ۲۰۱۶)، در تحقیقات پیشین از موانع هم‌آفرینی ذکر شده است؛ اما در زمینه مورد بحث، تغییر فرهنگ و اصلاح سبک زندگی از پیامدهای جانبی و ناخواسته هم‌آفرینی برای کارفرماست. همچنین قطع رابطه نیز به دلیل برآورده نشدن اولویت‌ها و حساسیت‌های اولیه طرفین و اغلب کارفرما از پیامدهای منفی است؛ اما این موضوع از ناتوانی در برقراری رابطه هم‌آفرینی نشئت می‌گیرد، بنابراین، در صورت اصل قرار دادن یک رابطه موفق هم‌آفرینی، از این زاویه نمی‌توان آن را به‌عنوان پیامد منفی قلمداد کرد. نتیجه نامطلوب در اثر نامتناسب بودن خواسته‌های کارفرما با سبک کلی پروژه در قالب شکایت و نارضایتی (توماستی و همکاران، ۲۰۱۵؛ کروگر و همکاران، ۲۰۱۸) در تحقیقات پیشین آمده است؛ اما با آن متفاوت دارد و در واقع منشأ نارضایتی را بیان می‌کند. تبلیغات دهان‌به‌دهان منفی (هایر و همکاران، ۲۰۱۰) پیامد منفی برای پیمانکار است که در صورت نارضایتی رخ می‌دهد و از آنجا که شیوه تبلیغ دهان‌به‌دهان تنها ابزار بازاریابی در این صنعت به‌شمار می‌رود، اهمیت کنترل آن مشخص است.

تبلیغات شفاهی مثبت (هایر و همکاران، ۲۰۱۰؛ کمبرا-فیرو، گروت و پرز، ۲۰۱۷؛ فان و همکاران، ۲۰۱۸؛ زاتوری، ۲۰۱۶؛ شهرکی آزاد، ۱۳۹۷) و تکرار خرید (زاتوری، ۲۰۱۶؛ کروگر و همکاران، ۲۰۱۸؛ چن و چن، ۲۰۱۵؛ کمبرا فیرو و همکاران، ۲۰۱۷؛ رحمان سرشت و رحیمیان، ۱۳۹۸) که در اثر افزایش وفاداری مشتری (شادپورخوشکاروندانی، ۱۳۹۷؛ محمودی، ۱۳۹۷) رخ می‌دهد و ارزش یادگیری (زی و همکاران، ۲۰۱۶؛ پوترو، ۲۰۱۶؛ دی اولیویرا و کورتیمیگلیا، ۲۰۱۷) پیامدهایی هستند که تقریباً در اغلب تحقیقات پیشین نیز دارای اهمیت بوده‌اند. تداوم رابطه دوستانه که علامتی برای موفقیت‌آمیز بودن رابطه هم‌آفرینی در طراحی داخلی ساختمان است، استحکام بیشتر روابط با مشتری را تأیید می‌کند که هایر و همکاران (۲۰۱۰) بدان اشاره نموده‌اند. افزایش تحمل و مدارای کارفرمایان در برابر کاستی‌های برند (لی و کیم، ۲۰۱۹) که به‌عنوان نتیجه هم‌آفرینی در تحقیقات قبلی اشاره شده است، راهبردی است که در این تحقیق توسط

کارفرمایان اتخاذ می‌شود. بهبود کیفیت خدمات (لی و کیم، ۲۰۱۹؛ ژانگ و همکاران، ۲۰۱۵؛ گابرون و کیجیما، ۲۰۰۹؛ کای و کوزاکا، ۲۰۱۶؛ پیلون و هاجیلاس، ۲۰۱۷) در تحقیق حاضر تنها از طریق تأثیر بر افزایش تجربه و دانش کارفرما برای سایر کارفرمایان تأثیر می‌گذارد و از آنجا که تجربه خدمات طراحی داخلی ساختمان برای هر یک از کارفرمایان تجربه‌ای منحصر به فرد بوده و مانند سایر کالاها یا خدمات پرمصرف نیست؛ از این رو، مفهوم متفاوتی در اینجا با سایر تحقیقات دارد. ارزش هویتی (هویت ناشی از هم‌آفرینی) (فدرنکو و برثورن، ۲۰۱۷)، محصولات متناسب با نیاز (زی و همکاران، ۲۰۱۶؛ پیلون و هاجیلاس، ۲۰۱۷؛ زاتوری، ۲۰۱۶)، منافع مبادلاتی (زی و همکاران، ۲۰۱۶) و رضایت (هایر و همکاران، ۲۰۱۰؛ ژانگ و همکاران، ۲۰۱۵؛ هیدایانی و نووانی، ۲۰۱۷؛ فرمپانک و همکاران، ۲۰۱۵) از جمله نتایجی هستند که در این تحقیق به دست آمده و مؤید تحقیقات قبلی هستند. در صورت رابطه موفق‌آمیز هم‌آفرینی، ارزش بالاتر از انتظار کارفرما برای کارفرما ایجاد می‌شود که ناشی از هم‌افزایی و تمایل پیمانکار برای ارائه خدمات مطلوب‌تر به کارفرماست. در جدول زیر تمام کدهای اصلی استخراج شده و کدهای جدید منتج از تحقیق حاضر مشاهده می‌شود.

جدول ۲. مشارکت نظری پژوهش

کدهای جدید	کل کدهای استخراج شده	ردیف	کدهای جدید	کل کدهای استخراج شده	ردیف
*	اجتناب از بازخورد به دلیل محدودیت زمانی	۶۹		پیامدهای منفی	۱
	تجربه همکاری پیشین	۷۰		تبلیغات منفی دهان به دهان	۲
	راهبردهای مشترک	۷۱		قطع همکاری	۳
*	رویکرد برد - برد	۷۲	*	نتیجه نامطلوب	۴
	تعامل گام به گام در تمام طول اجرا	۷۳		پیامدهای کارفرما	۵
	یافتن نقاط مشترک	۷۴		رضایت کارفرما	۶
	شفافیت مفاد قرارداد	۷۵		ارزش‌های لاکچری	۷
	مدیریت تعارضات	۷۶		ارزش‌های مالی	۸
	نظارت مستمر	۷۷	*	ارزش بالاتر از انتظار مشتری	۹
	ارائه و دریافت بازخورد	۷۸		ارزش‌های کاربردی	۱۰
	راهبردهای کارفرما	۷۹		پیامدهای پیمانکار	۱۱
*	پذیرش خطاهای انسانی و کار	۸۰	*	پرداخت قیمت بالاتر	۱۲
*	انجام برخی کارها توسط کارفرما جهت تسریع	۸۱		ارزش یادگیری	۱۳
*	تفویض اختیار به پیمانکار	۸۲	*	ارزش مفهومی طراحی	۱۴
	ارائه اطلاعات دقیق	۸۳		تبلیغات شفاهی مثبت	۱۵
*	آگاهی از بار کاری پیمانکار	۸۴		تکرار خرید	۱۶
*	پرداخت به موقع	۸۵		تداوم رابطه دوستانه	۱۷
*	تسهیل شرایط اجرا	۸۶		رضایت پیمانکار	۱۸

ادامه جدول ۲

کدهای جدید	کل کدهای استخراج شده	ردیف	کدهای جدید	کل کدهای استخراج شده	ردیف
	راهبردهای پیمانکار	۸۷	*	ویژگی صنعت	۱۹
	اجرای مطابق با پیش نمایش کار	۸۸	*	درگیری خرید بالا	۲۰
	درک زمینه و سلیقه فکری کارفرما	۸۹	*	عدم نیاز به تبلیغات	۲۱
*	درک ناتوانی کارفرما در تجسم	۹۰	*	فرهنگ‌سازی و ایجاد تقاضا	۲۲
	اولویت خواسته‌های کارفرما	۹۱	*	لاکچری	۲۳
*	ارائه شواهد کافی در مطلوبیت گزینه اجرایی	۹۲	*	سود از قراردادهای تبعی	۲۴
*	ارائه سناریوهای مختلف	۹۳		رویدادهای پیش بینی نشده	۲۵
	لقای حس تعلق خاطر به کارفرما	۹۴	*	هنجارهای کیفیت و قیمت	۲۶
	حمایت مالی	۹۵	*	نوپا و درحال رشد	۲۷
	الگوگیری از کسب‌وکارهای خارجی	۹۶	*	اندازه پروژه	۲۸
	جلب اطمینان کارفرما	۹۷	*	میزان دخالت	۲۹
	ارائه آموزش‌های لازم	۹۸	*	نقش مشاور یا واسط	۳۰
*	مدل هم‌آفرینی ارزش طراحی داخلی	۹۹	*	سهولت تأمین مواد	۳۱
	یافتن و انتخاب پیمانکار	۱۰۰		سطح فناوری	۳۲
	اشتراکات	۱۰۱		دسترسی به تکنولوژی روز	۳۳
	دیدن نمونه کار	۱۰۲		چرخه عمر فناوری	۳۴
	اعتبار برند	۱۰۳		فرهنگی اجتماعی	۳۵
	برآورد قیمت	۱۰۴		پذیرش فرهنگی خدمات طراحی داخلی	۳۶
	ارائه پیش نمایش کار و تعدیلات	۱۰۵	*	فرهنگ مداخله کارفرما	۳۷
	احصای نیاز و خواسته کارفرما	۱۰۶		سرمایه اجتماعی	۳۸
	اجرا و تعدیلات حین اجرا	۱۰۷		تأثیر هنجارهای اجتماعی	۳۹
	ماهیت هم‌آفرینی	۱۰۸		اقتصادی	۴۰
	زمان‌مندی	۱۰۹		تورم	۴۱
	ماهیت کیفی	۱۱۰		اقتصاد پویا و باز	۴۲
	شبکه بازیگران	۱۱۱		توسعه‌یافتگی	۴۳
	تعامل پیوسته	۱۱۲	*	کاهش مسافت‌ها و تقاضا	۴۴
*	اعتماد طی فرآیند	۱۱۳		سیاسی قانونی	۴۵
	کیفیت رابطه هم‌آفرینی	۱۱۴	*	عدم ضمانت اجرایی قرارداد به دلیل دشواری پیگیری	۴۶
*	تعلق خاطر	۱۱۵		قوانین حاکم و نظارتی	۴۷
	شفافی	۱۱۶		اتحادیه و اصناف	۴۸

ادامه جدول ۲

کدهای جدید	کل کدهای استخراج شده	ردیف	کدهای جدید	کل کدهای استخراج شده	ردیف
	رابطه دوستانه	۱۱۷	*	ویژگی کارفرما	۴۹
*	اولویت روابط مطلوب و بلندمدت	۱۱۸	*	وسواس	۵۰
	آرامش بخش	۱۱۹		قومیت	۵۱
*	با روحیه مثبت	۱۲۰		تحصیلات	۵۲
	در دسترس	۱۲۱		شغل	۵۳
*	صادقانه	۱۲۲		آگاهی مشتری به نیازهای خود	۵۴
	متعهدانه	۱۲۳	*	تمایل به دانستن جزئیات و مراحل	۵۵
	اخلاق مدارانه	۱۲۴	*	ویژگی پیمانکار	۵۶
	منعطفانه	۱۲۵	*	با حوصله	۵۷
	ادراک از ارزش کارفرما	۱۲۶	*	دانش مذاکره	۵۸
	سطح انتظارات مشتری	۱۲۷	*	وجدان کاری	۵۹
*	ارزش ایده	۱۲۸		توانمندی مدیریتی	۶۰
	قیمت منصفانه	۱۲۹	*	روان شناسی رفتار مشتری	۶۱
	انگیزه‌های پیمانکار	۱۳۰		توانمندی و تسلط تخصصی	۶۲
	بقا در بازار	۱۳۱		مشکلات و چالش‌ها	۶۳
	سودآوری	۱۳۲	*	نیازهای ابراز نشده یا تغییر تصمیمات	۶۴
	انگیزه‌های کارفرما	۱۳۳	*	تأثیر دیدار اول	۶۵
	آرامش	۱۳۴	*	بدقولی عمومی پیمانکاران	۶۶
	زیبایی ارتقای کیفیت	۱۳۵	*	تحمیل هزینه اضافی به مشتری حین اجرا	۶۷
	چشم و هم‌چشمی	۱۳۶		تضاد اولویت‌ها (زیبایی، مفهوم، هزینه)	۶۸

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در تحقیق حاصل با بررسی پیش‌شرط‌های هم‌آفرینی به انگیزه‌های طرفین و ادراکات ارزشی پرداخته شد. مقوله هم‌آفرینی ارزش به‌عنوان پدیده محوری مورد بررسی قرار گرفته و در خصوص ماهیت و کیفیت هم‌آفرینی و مقوله اعتماد حین رابطه که رکنی اساسی در رابطه‌های هم‌آفرینی ارزش که رابطه‌ای تنگ‌بند با کارفرما و پیمانکار را می‌طلبد، تشریح گردید. اندازه پروژه، ویژگی‌های بازیگران و صنعت عوامل محیطی نزدیک بودند که تقریباً در تحقیقات پیشین به آنها اشاره‌ای نشده بود. همچنین چالش‌های هم‌آفرینی و این صنعت نیز شرح داده شدند. ضمن بیان پیامدهای هر یک از طرفین و پیامدهای منفی، ایجاد ارزش فراتر از انتظار کارفرما که البته فراتر از هم‌افزایی است، شاخصی از پیامدها به‌دست

آمد. رویکرد برد - برد یکی از راهبردهای مشترک اتخاذ شده در فرایند هم‌آفرینی ارزش، در کنار سایر راهبردهای اختصاصی طرفین و مشترک، راهبردی کارآمد در هم‌آفرینی است. بر اساس یافته‌های حاصل از فراترکیب، بیشترین کاستی در حوزه نقاط مشترک بین کنشگران، راهبردهای مشترک، ریسک‌ها، مشکلات و چالش‌ها و پیامدهای منفی هم‌آفرینی ارزش بوده است که می‌تواند منبعی برای تحقیقات آتی باشد. از سوی دیگر با بررسی صنعت طراحی داخلی ساختمان که در آن رابطه هم‌آفرینی به‌خوبی مشهود است و مشاهده اختلاف‌هایی با سایر صنایع مشخص شد که هم‌آفرینی ارزش در صنایع خصوصی خدمت‌محور می‌تواند تا حدی متفاوت از واحدهای تولیدی و خدمات عمومی باشد، از این رو تنوع تحقیقات روی صنایع مختلف و انجام تحقیقات پیرامون همه جنبه‌های هم‌آفرینی و نه فقط بررسی و آزمون چند مدل قبلی به‌دست آمده، به کشف عوامل مؤثر متفاوتی منجر می‌شود که ضمن کاربردی بودن برای هر یک از صنایع، دایره اطلاعات تئوریک پیرامون مقوله هم‌آفرینی ارزش را نیز گسترده تر و کامل تر می‌سازد. همچنین در این تحقیق در حد بضاعت کنشگران اصلی شامل طراحان و مشتریان بررسی شدند که در مطالعات آتی می‌توان عوامل اجرا را نیز به مدل اضافه کرد.

منابع

- رحمان سرشت، حسین و رحیمیان، مهرنوش (۱۳۹۸). مدل هم‌آفرینی ارزش راهبردی در صنعت بانکداری ایران. نشریه علمی راهبردهای بازرگانی، ۲۶(۱۳)، ۱۹۹-۲۱۵.
- شادپور خوشکاروندانی، ابراهیم (۱۳۹۷). ارائه مدلی رفتاری برای هم‌آفرینی. گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران.
- شهرکی‌آزاد، افسانه (۱۳۹۷). شناسایی و اولویت بندی فرصت‌های هم‌آفرینی برند گردشگری. گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران.
- کازمی، مرجان (۱۳۹۷). ارائه مدلی برای هم‌آفرینی برند، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران.
- محمودی، شیرین (۱۳۹۷). بررسی رابطه ارزش ادراک‌شده و وفاداری: تحلیل نقش تعدیلگر هم‌آفرینی ارزش در صنعت گردشگری، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- مولوی، زینب (۱۳۹۸). ارائه مدل تبیین نقش تجربه در هم‌آفرینی. گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران.

هیرادانا (۱۳۹۸). دلایل نوسازی بازرگانی ساختمان. دسترسی در آدرس: <http://hiradana.com/article>

References

- Andresen, E., Björkqvist, O., Stengard, A.K., & Energi, S. (2018). *Business network and corporate sustainability view on value co-creation as part of business model innovation-*

- a case study of district heating companies in Sweden*. Paper presented at the 3rd IMP-conference, Sri Lanka. <https://www.impgroup.org/uploads/papers/9027.pdf>
- Andreu, L., Sánchez, I., & Mele, C. (2010). Value co-creation among retailers and consumers: New insights into the furniture market. *Journal of retailing and consumer services*, 17(4), 241- 250.
- Ayunia, S. (2013). *Measuring the unmeasured: An exploratory study of customer co-creation*.
- Bettencourt, L. A., Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (2014). A service lens on value creation: marketing's role in achieving strategic advantage. *California management review*, 57(1), 44-66.
- Cai, J., & Kosaka, M. (2016). Towards a service value co-creation model for older adult education. *Paper presented at the International Symposium on Knowledge and Systems Sciences*.
- Cambra-Fierro, J., Grott, E., & Pérez, L. (2017). Towards a co-creation framework in the retail banking services industry: a cross-cultural analysis. *Paper presented at the XXIX Congreso de Marketing AEMARK (2017)*, 854-868.
- Caridà, A., Melia, M., & Colurcio, M. (2017). Business model design and value co-creation: looking for a new pattern. In *Innovating in Practice* (pp. 339-361): Springer.
- Chuang, H.-M., & Chen, Y.-S. (2015). Identifying the value co-creation behavior of virtual customer environments using a hybrid expert-based DANP model in the bicycle industry. *Human-centric Computing and Information Sciences*, 5(1), 11.
- Cooney, A. (2010). Choosing between Glaser and Strauss: an example. *Nurse researcher*, 17(4).
- Da Silva, A. S., Farina, M. C., Gouvêa, M. A., & Donaire, D. (2015). A model of antecedents for the co-creation of value in health care: An application of structural equation modeling. *Brazilian Business Review*, 12(6), 121-149.
- Dawe, S., & Sankar, C. S. (2016). Developing a smart city by operationalizing the co-creation of value model. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 18(1), 37-49.
- De Oliveira, D. T., & Cortimiglia, M.N. (2017). Value co-creation in web-based multisided platforms: A conceptual framework and implications for business model design. *Business Horizons*, 60(6), 747-758.
- Dong, W., Shirahada, K., & Kosaka, M. (2013). Experience Sharing Service Value Co-Creation Model (ESSVC) and Its Application to Korean Language Service. *International Journal of Knowledge and Systems Science (IJKSS)*, 4(2), 46-57.
- Dudau, A., Glennon, R. & Verschuere, B. (2019). *Following the yellow brick road?* (Dis) enchantment with co-design, co-production and value co-creation in public services. In: Taylor & Francis.
- Fedorenko, I. & Berthon, P. (2017). Beyond the expected benefits: unpacking value co-creation in crowdsourcing business models. *AMS Review*, 7(3-4), 183-194.

- Frempong, J., Chai, J., & Ampaw, E. M. (2018). Effects of waste management customer online value co-creation on sanitation attitude and advocacy: A customer-enterprise dyadic perspective. *Sustainability*, 10(7), 2557.
- Fuentes, M., & Smyth, H. (2016). Value co-creation in a project setting: a service-dominant logic perspective. *Paper presented at the Annual ARCOM Conference*, Manchester, UK.
- Fujikawa, Y., Akutsu, S., & Ono, J. (2016). Context Management Approach to Value Co-creation: Toward Dynamic Process Model of Customer as Value Co-creator. In *Global Perspectives on Service Science: Japan* (pp. 31-47): Springer.
- Galbrun, J., & Kijima, K. J. (2009). A co-evolutionary perspective in medical technology: Clinical innovation systems in Europe and in Japan. *Asian Journal of Technology Innovation*, 17(2), 195-216.
- 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.
- Guan, X.-H., Xie, L., & Huan, T.C. (2018). Customer knowledge sharing, creativity and value co-creation: A triad model of hotels, corporate sales employees and their customers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 961-979 .
- Hamid, A., Azmi, M. N., Aminudin, E., Jaya, R., Zakaria, R., Zawawi, A., ... Saar, C. (2019). Causes of fatal construction accidents in Malaysia. *Paper presented at the IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*.
- Harbisher, A. (2017). *Student engagement and value co-creation: a model of university and student impacts on the quality of educational outcomes*. Manchester Metropolitan University.
- Hidayati, R., & Novani, S. (2015). A conceptual complaint model for value co-creation process. *Procedia Manufacturing*, 4, 412-418.
- Hiradana. (2019). *Reasons for Renovation Building Reconstruction*. Retrieved from: <http://hiradana.com/article/Reasons-for-renovation-reconstruction>. (in Persian)
- Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., & Singh, S. S. (2010). Consumer cocreation in new product development. *Journal of service research*, 13(3), 283-296.
- Jaakkola, E., Helkkula, A., Aarikka-Stenroos, L., & Verleye, K. (2015). The co-creation experience from the customer perspective: its measurement and determinants. *Journal of Service Management*, 26(2), 321-342.
- Kambil, A., Friesen, G. B., & Sundaram, A. (1999). Co-creation: A new source of value. *Outlook Magazine*, 3(2), 23-29.
- Kazemi, M. (2018). *Providing Model for Brand Co-Creation*. Faculty of Management and Accounting. management group, Farabi Campus University of Tehran. (in Persian)
- Kirpalani, N. (2009). *Suspicion and Change-of-meaning in Persuasion: A Co-creation Application*: City University of New York.

- Kristensson, P., Gustafsson, A., & Witell, L. (2011). Collaboration with customers- Understanding the effect of customer-company interaction in new product development. *Paper presented at the 2011 44th Hawaii International Conference on System Sciences.*
- Kruger, C., Caiado, R. G. G., França, S. L. B., & Quelhas, O. L. G. (2018). A holistic model integrating value co-creation methodologies towards the sustainable development. *Journal of Cleaner Production, 191*, 400-416.
- Lee, Y., & Kim, I. (2019). A value co-creation model in brand tribes: the effect of luxury cruise consumers' power perception. *Service Business, 13*(1), 129-152.
- Lin, D., Ishida, T., & Otani, M. (2016). A value co-creation model for multi-language knowledge communication. In *Serviceology for Designing the Future* (pp. 435-447): Springer.
- Mahmoodi, Sh. (2018). *The Relationship Between Percieved value And Loyalty: Analysing The Moderaror Effect Of Co-creation of Value In Tourism Industry.* management group, University of Tehran. (in Persian)
- Mainardes, E. W., Teixeira, A., & Romano, P. C. d. S. (2017). Determinants of co-creation in banking services. *International journal of bank marketing, 35*(2), 187-204.
- Molavi, Z. (2018). *Presenting a model for explaining role of experience in co-creation.* Faculty of Management and Accounting. management group, Farabi Campus University of Tehran. (in Persian)
- Nambisan, S., & Baron, R. A. (2009). Virtual customer environments: testing a model of voluntary participation in value co-creation activities. *Journal of product innovation management, 26*(4), 388-406.
- Novani, S. (2016). Value co-creation on cloud computing: A case study of bandung city, indonesia. In *Systems Science for Complex Policy Making* (pp. 43-63): Springer.
- Osnes, T. L., & Schmitz, A. (2012). *Value co-creation in the B2C context: An investigation of retailers' and customers' collaboration.*
- Phan, Q. P. T., Pilik, M., & Nguyen, L. H. L. (2018). value co-creation and behavioral intention in social commerce: the role of technology acceptance model. *ICFE 2018-The 5th International Conference on Finance and Economics At: Vietnam*
- Pilon, F., & Hadjielias, E. (2017). Strategic account management as a value co-creation selling model in the pharmaceutical industry. *Journal of Business & Industrial Marketing, 32*(2), 310-325.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers:* Harvard Business Press.
- Putro, U. S. (2016). Value Co-creation Platform as Part of an Integrative Group Model-Building Process in Policy Development in Indonesia. In *Systems Science for Complex Policy Making* (pp. 17-28): Springer
- Rahmanseresht, H. & Rahimian, M. (2019). Strategic Value Co-creation Model in Banking Industry of Iran. *Journal strategies Business, 26* (13), 199-215. (in Persian)

- Ramaswamy, V. (2009). Co-creation of value—towards an expanded paradigm of value creation. *Marketing Review St. Gallen*, 26(6), 11-17.
- Rihova, I., Buhalis, D., Moital, M. & Gouthro, M.B. (2015). Conceptualising customer-to-customer value co-creation in tourism. *International Journal of Tourism Research*, 17(4), 356-363.
- Sanders, E. B.-N., & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *Co-design*, 4(1), 5-18.
- Shadpour Khoshkaroodari, E. (2018). *Presenting a Behavioral Model for co-creation*. management group, Farabi Campus University of Tehran. (in Persian)
- ShahrakiAzad, A. (2018). Identifying and Prioritising of Tourism Brand Co-Creation Opportunities. management group, Farabi Campus University of Tehran. (in Persian)
- 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.
- Sie, B. H., & Wang, W. (2018). Promoting Knowledge Sharing and Value Co-creation Between University and Learners: A Learning Model Based on Communities of Practice and Service-Dominant Logic. *Paper presented at the International Conference on Knowledge Management in Organizations*.
- Skaržauskaitė, M. (2013). Measuring and managing value co-creation process: overview of existing theoretical models. *Socialinės Technologijos*(01), 115-129.
- Taghizadeh, S. K., Jayaraman, K., Ismail, I., & Rahman, S. A. (2016). Scale development and validation for DART model of value co-creation process on innovation strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(1), 24-35.
- Tao, R., Luo, Y., Liu, G., Shi, Y., & Tian, X. (2017). A grade requirements engineering management model based on the co-creation of value. *Paper presented at the International Workshop on Learning Technology for Education in Cloud*.
- Tommasetti, A., Troisi, O., & Vesci, M. (2015). Customer value co-creation: A conceptual measurement model in a service dominant logic perspective. *Paper presented at the Naples Forum on Service*.
- Uden, L. (2011). Towards a New Model of Co-Creation of Value in E-Learning Service Systems. *International Journal of Interactive Communication Systems and Technologies (IJICST)*, 1(1), 36-49 .
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). The four service marketing myths: remnants of a goods-based, manufacturing model. *Journal of service research*, 6(4), 324-335
- Waseem, D., Biggemann, S., & Garry, T. (2018). Value co-creation: The role of actor competence. *Industrial marketing management*, 70, 5-12.
- Weigand, H. (2009). Value encounters—modeling and analyzing co-creation of value. *Paper presented at the Conference on e-Business, e-Services and e-Society*.

- Xie, K., Wu, Y., Xiao, J., & Hu, Q. (2016). Value co-creation between firms and customers: The role of big data-based cooperative assets. *Information & Management*, 53(8), 1034-1048.
- Yoo, D., Ernest, A., Serholt, S., Eriksson, E., & Dalsgaard, P. (2019). Service Design in HCI Research: The Extended Value Co-creation Model. *Paper presented at the Proceedings of the Halfway to the Future Symposium 2019*.
- Zátori, A. (2016). Exploring the value co-creation process on guided tours (the 'AIM-model') and the experience-centric management approach. *International journal of culture, tourism and hospitality research*, 10(4), 377-395.
- Zhang, L., Tong, H., Demirel, H. O., Duffy, V. G., Yih, Y., & Bidassie, B. (2015). A practical model of value co-creation in healthcare service. *Procedia Manufacturing*, 3, 200-207.

