



Research Paper

The Model of Creating Brand Value with the Customer in the Direction of Regional Planning

Hossein Shakibi¹, Seyed Mahmoud Shabgoo Monsef^{2*}, Ali Gholipoor Soleymani³

1. PhD student in Business Management, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Management, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran.
3. Assistant Professor, Department of Business Management, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran.

ARTICLE INFO

PP: 339-356

Use your device to scan and
read the article online



Keywords: *Co
Creation of Brand Value,
Dairy Industry, Regional
Planning*

Abstract

Customers and companies often share value with each other. The aim of this study was to design a model for creating brand value with the customer in the dairy industry. The present study is a fundamental research based on the purpose, it is a cross-sectional research based on the data collection method. This study was based on two approaches: quantitative and qualitative. In the first part, based on library studies and then specialized interviews, the indicators of brand value creation with the customer will be identified. After the qualitative analysis stage, a questionnaire is distributed and data is collected from marketing management experts, and the research enters a quantitative phase. Therefore, from this perspective, the present study is a mixed research. The statistical population of this research is divided into two main categories. In the qualitative section, the views of 11 experts have been used. Also, in a small part, the perspective of 400 customers has been used. Multi-stage cluster sampling method was used for sampling. The main themes resulting from the results of qualitative analysis are: strategic value co-creation, organizational value co-creation, value co-creation with employees, customer value co-creation, brand value co-creation strategy, brand competitiveness and organizational knowledge management. Then, the model of creating brand value with the customer in the dairy industry was presented using interpretive structural modeling. Accordingly, "brand competitiveness" is a first-level or dependent variable. The variables "customer value creation" are the second level and "strategic brand value creation" and "value creation with employees" are the

Citation: Shakibi, H., Shabgoo Monsef, S. M., & Gholipoor Soleymani, A. (2023). **The Model of Creating Brand Value with the Customer in the Direction of Regional Planning**. *Geography(Regional Planning)*, 13(52), 339-356..

DOI: 10.22034/JGEOQ.2022.330617.3576

DOR:

* **Corresponding author:** Seyed Mahmoud Shabgoo Monsef, **Email:** monsefmahmood@yahoo.com
Copyright © 2023 The Authors. Published by Qeshm Institute. This is an open access article under the CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Extended Abstract

Introduction

Organizations, whether they are production or service-oriented, are established with the aim of providing products or services to customers. Customers, serving as the primary pillar for the sustainability of organizations, play an undeniable role in their success. Customer behavior holds great significance in organizations that interact with clients and customers, and their positive and constructive actions can significantly contribute to the organization's achievement of its goals. Conversely, negative and destructive behavior can disrupt the organization's activities, underscoring the undeniable influence of customers on organizational performance. Customers and companies typically engage in co-creating value together. Brand co-creation efforts often manifest through "beautiful talk" and creativity, encouraging customers to participate in brand marketing communications through positive tweets and visualized thoughts. For instance, the founders of Nike and Livestrong leveraged an initiative known as Chalkbot, which facilitated extensive customer involvement in brand marketing. Similarly, Whirlpool adopted the "Everyday Care Project" approach, urging its customers to participate more actively in customer acquisition, promotion, and retention efforts. Consequently, this research aims to identify the elements of the value co-creation model with customers and propose a model for this purpose. Given that the dairy industry is a high-consumption sector that significantly impacts people's daily lives, the research is operationalized within this domain.

Methodology

The current research is conducted with the objective of basic research as it aims to develop a model to analyze and elucidate the co-creation of brand value with customers in the dairy industry. Additionally, considering that both library study methods and field methods such as interviews and questionnaires were employed in this research, it can be categorized as a survey-cross-sectional study based on the data collection method. This study adopts a mixed-methods approach, encompassing both

quantitative and qualitative methodologies. Initially, through library research and expert interviews, the indicators of brand value co-creation with customers are identified. Subsequently, after the qualitative analysis phase, questionnaires are distributed to collect data from marketing management experts, marking the commencement of the quantitative phase. Hence, from this perspective, the current study can be classified as mixed research. The statistical population of this research is divided into two primary categories. In the qualitative section, the opinions of 11 experts are incorporated, supplemented by the viewpoints of 400 customers in a small segment. A multi-stage cluster sampling method was employed for sampling, with the sampling process continuing until the required sample size was achieved, resulting in the collection of 400 accurate questionnaires. Information gathering methods in this research are bifurcated into two categories: library and field. Interviews and questionnaires are utilized to collect research data. Specifically, in the quantitative research phase, a questionnaire tool is employed to collect data. The fuzzy Delphi questionnaire is utilized to identify and screen identification indicators, while the ISM structural-interpretive modeling questionnaire is utilized to elucidate the pattern of causal relationships between the identified indicators.

Results and Discussion

The research identified 6 main themes and 59 sub-themes from articles and interviews with 11 marketing experts, eliminating synonymous and repetitive indices. Utilizing the fuzzy Delphi technique, experts evaluated the remaining 42 indices, completing two rounds without eliminating any. After data collection and analysis, a model for co-creating brand value with customers in the dairy industry was presented. Theoretical model encoding and presentation followed theoretical categories determined by experts' opinions. 32 indices from qualitative content analysis shaped the model design. Indices below a tolerance threshold, such as organizational process redesign and customer interaction skills, were eliminated. Variables scoring above 7/10 were retained. Interpretive Structural Modeling (ISM) established

hierarchical relationships among variables, revealing six levels. "Organizational Leadership" and "Establishing Organizational Knowledge Management" emerged as pivotal. The final model elucidates significant relationships between each level and its lower tiers, emphasizing internal connections.

Conclusion

Based on the results, the variables "organizational leadership" and "establishment of organizational knowledge management" exhibit high influence and low dependence, categorizing them as

independent variables. Conversely, "brand competitiveness," "increasing employee capability and skill," "organizational value co-creation," and "value co-creation strategy" display high influence and dependence, thus classified as linked variables. Additionally, "co-creation of value with customers," "customer trust and satisfaction," and "customer involvement" show high dependence but low influence, making them dependent variables. No variable falls within the first quadrant, representing the autonomous region.

References

- Ahn, J., Lee, C. K., Back, K. J., & Schmitt, A. (2019). Brand experiential value for creating integrated resort customers' co-creation behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 104-112.
- Bahari, J., Farahani, B., Bahari, S., & Bozorg, M. (2017). The effect of customer-based brand equity on brand image in the hotel industry (Case study: Five-star hotels in Tabriz). *Geography and Environmental Studies*, 21-36. [In Persian]
- Chiu, D., & Sinarta, Y. (2019). Real-time co-creation and nowness service: lessons from tourism and hospitality. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(5), 563-582.
- Crescitelli, E., & Figueiredo, J. B. (2009). Brand equity evolution: a system dynamics model. *BAR-Brazilian Administration Review*, 6(2), 101-117.
- France, C., Grace, D., Merrilees, B., & Miller, D. (2018). Customer brand co-creation behavior: conceptualization and empirical validation. *Marketing intelligence & planning*, 36(3), 334-348.
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377-401.
- Hosseini, S., Mousavi, S., & Ziaee Bideh, A. (2013). Proposing a model to explain employee-based brand equity in commercial insurance in Yazd province. *Journal of Innovative Marketing Research*, 3(1), 1-16. [In Persian]
- Kamboj, S., Sarmah, B., Gupta, S., & Dwivedi, Y. (2018). Examining branding co-creation in brand communities on social media: Applying the paradigm of Stimulus-Organism-Response. *International Journal of Information Management*, 39, 169-185.
- Lusch & Vargo, H. J. (2009). Toward interpretation of complex structural modeling; *IEEE Trans. Systems Man Cybernet.* Vol.4, No.5, 2009.
- Marmeling, T., Guan, Z., Li, B., Hou, F., & Chong, A. Y. L. (2017). Importance of Community Influence and Meter Message on Brand Value Co-creation: a Study In Social Commerce Research-in-Progress.
- Panahbar, A., & Chirani, E. (2017). The relationship between customer-based brand equity and organizational citizenship behavior in household appliance products in Gilan province. *National Conference on Management, Entrepreneurship, and Communication Skills*, Qazvin, Qazvin Science and Technology Park. [In Persian]
- Rahmanseresht, H., Khashaei Varnamkhasti, H., Ebrahimi, M., & Rahimian, M. (2018). A co-creation model of strategic value in the Iranian banking industry: Co-creation in a new paradigm. *Public Management Research*, 11(40), 27-52. [In Persian]
- Soltani, M., Jandaghi, G., & Forouzandeh Shahraki, P. (2016). Investigating the intention of product co-creation and its relationship with perceived value and positive word-of-mouth marketing:

- Considering the role of perceived time risk. *Journal of Innovative Marketing Research*, 6(3), 127-146. [In Persian]
14. Vargo, H. J. (2017). Does customer experience management pay off? Evidence from local versus global hotel brands in South Korea. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(6), 585-605.
15. Zaborgh, B., Robertson, J. L., & White, K. (2019). How Co-creation Increases Employee Corporate Social Responsibility and Organizational Engagement: The Moderating Role of Self-Construal. *Journal of Business Ethics*, 1-20.





فصلنامه جغرافیا (برنامه ریزی منطقه‌ای)

دوره ۱۳، شماره ۵۲، پاییز ۱۴۰۲

شاپا چاپی: ۶۴۶۲-۲۲۲۸ شاپا الکترونیکی: ۲۱۱۲-۲۷۸۳

Journal Homepage: <https://www.jgeoqeshm.ir/>



انجمن ژئوپلیتیک ایران

مقاله پژوهشی

مدل هم‌آفرینی ارزش برند با مشتری در راستای برنامه‌ریزی منطقه‌ای

حسین شکیبی - دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران
سید محمود شبگو منصف* - استادیار، گروه مدیریت، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران
علی قلی پور سلیمانی - استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران.

اطلاعات مقاله	چکیده
<p>شماره صفحات: ۳۵۶-۳۳۹</p> <p>از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید</p>  <p>واژه‌های کلیدی: هم‌آفرینی ارزش برند، صنعت لبنیات، برنامه ریزی منطقه‌ای</p>	<p>مشتریان و شرکت‌ها معمولاً ارزش را با یکدیگر خلق مشترک می‌کنند. این مطالعه با هدف طراحی مدل هم‌آفرینی ارزش برند با مشتری در صنعت لبنیات انجام شده است. پژوهش حاضر، بر اساس هدف یک پژوهش بنیادی است، بر اساس روش گردآوری داده‌ها یک پژوهش پیمایشی-مقطعی است. این مطالعه براساس دو رویکرد کمی و کیفی انجام شد. در بخش نخست براساس مطالعات کتابخانه‌ای و سپس مصاحبه‌های تخصصی به شناسایی شاخص‌های هم‌آفرینی ارزش برند با مشتری مبادرت ورزیده خواهد شد. پس از مرحله تحلیل کیفی به توزیع پرسشنامه و گردآوری داده‌ها از خبرگان مدیریت بازاریابی پرداخته می‌شود و پژوهش وارد فازی کمی می‌شود. بنابراین از این منظر مطالعه حاضر یک پژوهش آمیخته می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق به دو دسته اصلی تقسیم می‌شود. در بخش کیفی، از دیدگاه ۱۱ نفر از خبرگان استفاده شده است. همچنین در بخشی کمی، از دیدگاه ۴۰۰ نفر از مشتریان استفاده شده است. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای استفاده شده است. تم‌های اصلی حاصله از نتایج تحلیل کیفی عبارتند از: هم‌آفرینی ارزش راهبردی، هم‌آفرینی ارزش سازمانی، هم‌آفرینی ارزش با کارکنان، هم‌آفرینی ارزش مشتری، استراتژی هم‌آفرینی ارزش برند، رقابت‌پذیری برند و مدیریت دانش سازمانی. سپس به ارائه مدل هم‌آفرینی ارزش برند با مشتری در صنعت لبنیات با به‌کارگیری روش مدلسازی ساختاری تفسیری مبادرت ورزیده شد. بر این اساس «رقابت‌پذیری برند» متغیر سطح اول یا وابسته است. متغیر «هم‌آفرینی ارزش مشتری» سطح دوم و «هم‌آفرینی ارزش راهبردی برند» و «هم‌آفرینی ارزش با کارکنان» سطح سوم هستند. متغیر «هم‌آفرینی ارزش سازمانی برند» در سطح چهارم قرار دارد و متغیر «مدیریت دانش سازمانی» سطح پنجم است. در نهایت «استراتژی هم‌آفرینی ارزش برند» نیز به عنوان متغیر سطح ششم و تاثیرگذارترین متغیر مدل تعیین شده است.</p>

استناد: شکیبی، حسین؛ شبگو منصف، سیدمحمود؛ قلی‌پور سلیمانی، علی. (۱۴۰۲). مدل هم‌آفرینی ارزش برند با مشتری در راستای برنامه‌ریزی منطقه‌ای. فصلنامه جغرافیا (برنامه‌ریزی منطقه‌ای)، ۱۳(۵۲)، صص ۳۳۹-۳۵۶.

DOI: 10.22034/JGEOQ.2022.330617.3576

DOR:

* نویسنده مسئول: سید محمود شبگو منصف، پست الکترونیکی: monsefmahmood@yahoo.com

مقدمه

سازمان‌ها، اعم از سازمان‌های تولیدی و خدماتی برای ارا یه محصول یا خدمت به مشتریان، بوجود آمده اند. مشتریان به عنوان رکن اصلی ماندگاری سازمان‌ها، نقش انکارناپذیری در کامیابی آنها ایفا می‌نمایند. رفتارمشتریان در سازمان‌هایی که به فراخور نوع فعالیت‌هایشان با ارباب رجوع و مشتری سروکار دارند، از اهمیت بالایی برخوردار است و به همان نسبت که رفتار جای مثبت و سازنده آنها می‌تواند به سازمان در رسیدن به اهدافش کمک کند، رفتارهای منفی و مخرب آنها نیز می‌تواند در روند فعالیت‌های سازمان اختلال ایجاد کند که این امر نشان از جایگاه انکارناپذیر مشتریان در عملکرد سازمان‌ها دارد (موسوی و همکاران، ۱۳۹۳). مشتریان و شرکت‌ها معمولاً ارزش را با یکدیگر خلق مشترک می‌کنند (مرز، هی و وارگو ۲۰۰۹، وارگو و لاچ ۲۰۱۶). نشان دادن تلاش‌ها در زمینه هم‌آفرینی برند به صورت «صحبت زیبا» و خلاقانه دو صورت گرفت که مشتریان را تهییج می‌کرد تا ارتباطات مربوط به بازاریابی برند بوسیله توثیق مثبت و تجسم افکار مشارکت کنند. موسسان نایک و لایوسترانگ از ابتکاری تحت عنوان چالکیوت بهره گرفتند که در آن مشارکت زیادی در بازاریابی برند صورت می‌پذیرفت و وایرپولز نیز از رویکرد «هر روز پروژه مراقبت» بهره گرفت که مشتریان را به مشارکت بیشتر در جذب مشتری، ارتقا و تلاش‌هایی برای حفظ مشتریانش تشویق می‌کرد (مارملینگ، موفت، آرنولد، کارلسون ۲۰۱۷). لذا این پژوهش به دنبال این است که عناصر مدل هم‌آفرینی ارزش با مشتری را شناسایی کند و مدلی را بدین جهت ارایه نماید و از آنجایی که صنعت لبنی از صنایع پرمصرف و روزانه در زندگی مردم است، در این حوزه پژوهش عملیاتی می‌شود.

پیشینه پژوهش

فاردوی و همکاران (۲۰۱۹) به مطالعه بهبود تصویر ذهنی برند از طریق هم‌آفرینی ارزش با مشتری پرداخته‌اند. یافته‌های پژوهش تأثیر مثبت از ویژگی‌های وب‌سایت بر رفتار مشارکت مشتری و رفتار شهروندی مشتری را تأیید می‌کند. با این حال، برنامه‌های کاربردی و ویژگی‌های وب اثرات متفاوتی بر ابعاد رفتار ایجاد همکاری ارزش مشتری دارد، به عنوان مثال مشارکت مشتری و رفتار شهروندی. چیو و همکاران (۲۰۱۹) مطالعه‌ای با عنوان رفتار هم‌آفرینی ارزش مشتریان و تأثیر آن بر اعتماد و رضایت و قصد خرید مشتریان انجام داده‌اند. نتایج نشان داد که CVCB تأثیر مثبت بر ارزش و رضایت مشتری دارد که به نوبه خود تأثیر مثبت بر قصد باز پروازی دارد. علاوه بر این، ارزش درک شده تأثیر مثبتی بر رضایتمندی دارد. اگر چه تأثیر مستقیم CVCB در قصد بازنشستگی یافت نشد، تأثیر غیرمستقیم رفتار شهروندی مشتری با ارزش درک شده و رضایت از قصد بازرسی شدن نشان داده شد.

زبروک و مازور (۲۰۱۹) به مطالعه هم‌آفرینی ارزش با مشتریان و محرک‌های عملکردی در شرکت‌های کوچک و متوسط پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که ایجاد همکاری سازنده باعث نتایج مثبت عملیاتی و مالی در هر دو ارائه دهنده خدمات و تولید کنندگان می‌شود، همچنین تفاوت‌های قابل توجهی در الگوهای مشخص شده و اندازه اثر وجود دارد. آهن و همکاران (۲۰۱۹) مطالعه‌ای با عنوان ارزش تجربی برند جهت هم‌آفرینی ارزش برند در حوزه هتلداری انجام دادند. نتایج بدست آمده از این پژوهش نشان داد که چهار بعد ارزش تجربی برند (شامل جو هتل، مفرح بودن، سودمند بودن و کیفیت خدمات) تأثیرات متفاوتی بر دیدگاه و رفتار مشتریان جهت هم‌آفرینی ارزش برند دارند. همچنین مشخص شد که تعامل، تسهیم دانش، و دیدگاه پاسخگویانه بر رفتار داوطلبانه مشتریان جهت مشارکت در ایجاد ارزش برند تأثیر معنی‌داری می‌گذارند.

فرانس و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی اهمیت رفتار مشتری در هم‌آفرینی ارزش برند پرداختند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها با کمک تکنیک مدلیابی معادلات ساختاری نشان داد که مشتری از طریق سه محور اصلی شامل ارائه بازخور (فیدبک)، ارائه مشورت، و کمک به مدیران شرکت می‌تواند نقشی معنی‌دار در هم‌آفرینی ارزش برند داشته باشد. کامبوج و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی نحوه ایجاد ارزش برند مبتنی بر مشتری در جوامع آنلاین و عرصه کسب و کار الکترونیک پرداختند. نتایج بدست آمده نشان داد که انگیزش مشتریان برای ورود به جوامع آنلاین تأثیر مثبت و معنی‌داری بر میزان مشارکت مشتریان دارد که مورد اخیر نیز تأثیر مستقیمی بر وفاداری و اعتماد به برند دارد.

هامبورگ و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی به بررسی نقش تجربه مشتری در مشارکت جهت ایجاد ارزش برند پرداختند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که درگیری مشتری عاملی کلیدی جهت هم‌آفرینی ارزش برند به شمار می‌رود.

رحمان سرشت و همکاران (۱۳۹۷) مطالعه‌ای با عنوان مدل هم‌آفرینی ارزش راهبردی در صنعت بانکداری ایران هم‌آفرینی در پارادایمی نوین انجام دادند. نتایج حاکی از آن است که مدل هم‌آفرینی ارزش راهبردی دارای دو بعد هم‌آفرینی ارزش سازمانی (با مولفه‌های مهارت بازاریابی، مهارت توسعه خدمات، مهارت ارتباطی، مهارت فناوری اطلاعات، مهارت سازماندهی، فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی) و هم‌آفرینی ارزش مشتری (با مولفه‌های کمک به توسعه محصول، مهارت تعاملی، بازخورددهی، وفاداری و رفتار مسئولانه) است.

بهاری و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی تاثیر ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری بر تصویر برند در صنعت هتلداری پرداختند. نتایج بدست آمده حاکی از آن است که ارزش ویژه برند و هر یک از ابعاد آن تاثیر مثبت و معناداری بر تصویر برند دارند. و همچنین نشان داده شد که متغیر وفاداری به برند دارای بزرگترین مقدار ضریب مسیر است و تاثیر آن نسبت به سایر متغیرها بر تصویر برند بیشتر است.

پناهبر و چیرانی (۱۳۹۶) مطالعه‌ای با عنوان رابطه ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری با رفتار شهروندی سازمانی در محصولات لوازم خانگی انجام دادند. یافته‌های پژوهش حاکی از این می‌باشد که نتیجه فرضیه اول یعنی رابطه بین نوع دوستی با ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری در فروشگاه‌های کوچک تایید ولی در فروشگاه‌های بزرگ رد می‌شود. هم‌چنین رابطه بین تواضع و فروتنی با ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری در فروشگاه‌های بزرگ تایید، ولی در فروشگاه‌های کوچک رد می‌شود، اما روابط بین روحیه جوانمردی، وجدان کاری و فضیلت مدنی با ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری در هر دو نوع فروشگاه‌ها تایید می‌شود. سلطانی و همکاران (۱۳۹۵) مطالعه‌ای با عنوان بررسی قصد هم‌آفرینی محصول و رابطه آن با ارزش ادراک شده و بازاریابی دهان به دهان مثبت؛ ملاحظه‌ی نقش ریسک زمانی ادراک شده انجام دادند. نتایج نشان می‌دهد مشتریان هم‌آفرینی مجازی را ارزشمند ادراک می‌کنند و حتی ریسک‌های مطرح شده هم تأثیری بر دیدگاه ارزشی آن‌ها نسبت به این فرایند ندارد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر، بر اساس هدف یک پژوهش بنیادی است زیرا در صدد یافتن الگویی برای تحلیل و تبیین هم‌آفرینی ارزش برند با مشتری در صنعت لبنیات است. از سوی دیگر با توجه به اینکه در این پژوهش از روش‌های مطالعه کتابخانه‌ای و نیز روش‌های میدانی نظیر مصاحبه و پرسشنامه استفاده شده است، می‌توان بیان کرد که پژوهش حاضر بر اساس روش گردآوری داده‌ها یک پژوهش پیمایشی-مقطعی است. این مطالعه براساس دو رویکرد کمی و کیفی انجام شد. در بخش نخست براساس مطالعات کتابخانه‌ای و سپس مصاحبه‌های تخصصی به شناسایی شاخص‌های هم‌آفرینی ارزش برند با مشتری مبادرت ورزیده خواهد شد. پس از مرحله تحلیل کیفی به توزیع پرسشنامه و گردآوری داده‌ها از خبرگان مدیریت بازاریابی پرداخته می‌شود و پژوهش وارد فاز کمی می‌شود. بنابراین از این منظر مطالعه حاضر یک پژوهش آمیخته می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق به دو دسته اصلی تقسیم می‌شود. در بخش کیفی، از دیدگاه ۱۱ نفر از خبرگان استفاده شده است. همچنین در بخشی کمی، از دیدگاه ۴۰۰ نفر از مشتریان استفاده شده است. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای استفاده شده است. فرایند نمونه‌گیری تا دستیابی به حجم نمونه مورد نیاز ادامه یافت و در نهایت ۴۰۰ پرسشنامه صحیح گردآوری شد. روش‌های گردآوری اطلاعات در این پژوهش به دو دسته کتابخانه‌ای و میدانی تقسیم می‌شود. در این پژوهش برای گردآوری داده‌های پژوهش از مصاحبه و ابزار پرسشنامه استفاده گردیده است. در فاز پژوهش کمی از ابزار پرسشنامه برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. پرسشنامه دلفی فازی برای شناسایی و غربال شاخص‌های شناسایی و پرسشنامه مدلسازی ساختاری-تفسیری ISM برای شناسایی الگوی روابط علی میان شاخص‌های شناسایی شده است.

بحث و یافته‌های تحقیق

از شاخص‌های استخراج شده از متون مقالات مرتبط و مصاحبه‌های انجام شده با ۱۱ نفر از خبرگان فعال در حوزه بازاریابی، با حذف شاخص‌های هم‌معنی و پرتکرار و در نهایت با مقوله و دسته‌بندی شاخص‌های نهایی، تعداد ۶ تم اصلی و ۵۹ تم فرعی حاصل گردید. در ادامه روند پژوهش و بخش کمی آن، با اجرای تکنیک دلفی فازی در دو راند شاخص‌های شاخص‌های تدوین برنامه‌های بلند مدت جهت هم‌آفرینی ارزش برند، ساختاردهی به دانش، ایجاد امنیت با تکیه بر قابلیت‌های هم‌آفرینی ارزش برند، به‌کارگیری فناوری روز، فرهنگ‌سازی، عدم وجود هم‌آفرینی ارزش برند مشتری در صنعت لبنیات ایران، بازاریابی، بازارسازی و بازاریابی، ارائه رفتار مسئولانه، توجه به تهدیدها و فرصت‌های رقیبی بالفعل و بالقوه، طراحی مجدد فرآیندهای سازمانی، نیاز سازمان به ایجاد هم‌آفرینی ارزش برند با مشتری، مهارت‌های تعاملی، رفتار شهروندی مشتری، درک مدیریتی هم‌آفرینی ارزش برند، آگاهی نسبت به اتخاذ تصمیمات راهبردی، شناخت نقاط قوت و ضعف سازمان و پیش‌بینی طرح و استراتژی رقبا امتیازی کمتر از آستانه تحمل کسب کردند و حذف گردیدند. مواردی که امتیازی بالای ۰/۷ کسب کرده‌اند برای راند دوم استفاده شدند. تحلیل دلفی فازی برای شاخص‌های باقی مانده در راند دوم ادامه پیدا کرد. در این مرحله ۴۲ شاخص براساس دیدگاه ۱۱ خبره مورد ارزیابی قرار گرفت و در دور دوم هیچ شاخصی حذف نشد که این خود نشانه‌ای برای پایان راندهای دلفی است.

در فرایند پژوهش پس از گردآوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل و تفسیر آن‌ها نوبت به ارائه مدل، نتیجه‌گیری و جمع بندی پژوهش می‌رسد. در گام اول با بررسی وضعیت موجود، داده‌های به دست آمده در ۶ مقوله اصلی طبقه‌بندی می‌شوند. در گام دوم به دنبال این هستیم که برای طراحی طراحی و ارائه مدلی برای هم‌آفرینی ارزش برند با مشتری در صنعت لبنیات، کدگذاری گزینشی را براساس مدل نظری را انجام دهیم و در نهایت در گام سوم به ارائه مدل بپردازیم. ارتباط سایر طبقه‌ها با طبقه محوری در پنج عنوان می‌تواند تحقق داشته باشد که عبارتند از شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها و اقدامات، شرایط زمینه‌ای و پیامدها (استراوس و کوربین، ۲۰۱۵). بعد از تعیین مقوله‌ها، در مرحله بعد طبقات اصلی نظریه تعیین می‌شوند.

با نظر اساتید و کارشناسان امر، از کلیه شاخص‌های به دست آمده از تحلیل کیفی محتوای مصاحبه‌ها، تعداد ۳۲ شاخص، برای طراحی و تدوین مدل طراحی و تدوین هم‌آفرینی ارزش برند با مشتری در صنعت لبنیات به‌کارگرفته شده است.

شناسایی و غربالگری شاخص‌های پژوهش

در این گام به غربالگری و شناسایی شاخص‌های نهایی هم‌آفرینی ارزش پرداخته شده است. براساس تحلیل محتوای کیفی مصاحبه‌های تخصصی، در مجموع ۵۹ شاخص شناسایی شده است. برای غربال شاخص‌ها و شناسایی شاخص‌های نهایی هم‌آفرینی ارزش از رویکرد دلفی فازی استفاده شده است.

راند نخست تکنیک دلفی

دیدگاه ۱۱ کارشناس پیرامون هر شاخص در **Error! Reference source not found.** نمایش داده شده است:

جدول ۱- نتایج حاصل از غربالگری شاخص‌ها (راند نخست)

شاخص‌ها	کران پایین	مقدار محتمل	کران بالا	میانگین فازی	مقدار قطعی	نتیجه راند ۱
C01	۰/۷۵۹	۰/۹۰۹	۰/۹۸۲	(0.759,0.909,0.982)	۰/۸۸۳	پذیرش
C02	۰/۷۰۰	۰/۸۷۳	۰/۹۶۴	(0.7,0.873,0.964)	۰/۸۴۵	پذیرش
C03	۰/۶۵۰	۰/۸۴۱	۰/۹۵۵	(0.65,0.841,0.955)	۰/۸۱۵	پذیرش
C04	۰/۳۷۳	۰/۴۱۸	۰/۵۷۷	(0.273,0.418,0.577)	۰/۴۲۳	رد
C05	۰/۱۸۶	۰/۳۱۴	۰/۴۸۲	(0.186,0.314,0.482)	۰/۳۲۷	رد
C06	۰/۱۷۳	۰/۳۱۴	۰/۴۸۶	(0.173,0.314,0.486)	۰/۳۲۴	رد
C07	۰/۶۷۷	۰/۸۵۹	۰/۹۵۵	(0.677,0.859,0.955)	۰/۸۳۰	پذیرش

شاخص‌ها	کران پایین	مقدار محتمل	کران بالا	میانگین فازی	مقدار قطعی	نتیجه راند ۱
C08	۰/۷۷۳	۰/۹۱۸	۰/۹۸۲	(0.773,0.918,0.982)	۰/۸۹۱	پذیرش
C09	۰/۶۵۹	۰/۸۳۶	۰/۹۴۱	(0.659,0.836,0.941)	۰/۸۱۲	پذیرش
C10	۰/۷۵۹	۰/۹۰۹	۰/۹۸۲	(0.759,0.909,0.982)	۰/۸۸۳	پذیرش
C11	۰/۲۱۴	۰/۳۵۰	۰/۵۲۳	(0.214,0.35,0.523)	۰/۳۶۲	رد
C12	۰/۶۸۶	۰/۸۶۴	۰/۹۶۴	(0.686,0.864,0.964)	۰/۸۳۸	پذیرش
C13	۰/۶۴۵	۰/۸۲۷	۰/۹۴۱	(0.645,0.827,0.941)	۰/۸۰۵	پذیرش
C14	۰/۶۴۵	۰/۸۴۱	۰/۹۳۶	(0.645,0.841,0.936)	۰/۸۰۸	پذیرش
C15	۰/۷۰۵	۰/۸۶۴	۰/۹۵۹	(0.705,0.864,0.959)	۰/۸۴۲	پذیرش
C16	۰/۶۷۷	۰/۸۵۹	۰/۹۵۵	(0.677,0.859,0.955)	۰/۸۳۰	پذیرش
C17	۰/۱۷۳	۰/۳۳۶	۰/۵۲۷	(0.173,0.336,0.527)	۰/۳۴۵	رد
C18	۰/۲۱۸	۰/۳۷۷	۰/۵۶۸	(0.218,0.377,0.568)	۰/۳۸۸	رد
C19	۰/۶۶۸	۰/۸۴۱	۰/۹۵۰	(0.668,0.841,0.95)	۰/۸۲۰	پذیرش
C20	۰/۸۲۳	۰/۹۵۰	۰/۹۹۱	(0.823,0.95,0.991)	۰/۹۲۱	پذیرش
C21	۰/۷۵۰	۰/۹۰۵	۰/۹۷۳	(0.75,0.905,0.973)	۰/۸۷۶	پذیرش
C22	۰/۶۸۶	۰/۸۵۵	۰/۹۴۱	(0.686,0.855,0.941)	۰/۸۲۷	پذیرش
C23	۰/۶۷۷	۰/۸۵۹	۰/۹۵۵	(0.677,0.859,0.955)	۰/۸۳۰	پذیرش
C24	۰/۷۷۳	۰/۹۱۸	۰/۹۸۲	(0.773,0.918,0.982)	۰/۸۹۱	پذیرش
C25	۰/۴۴۵	۰/۶۱۴	۰/۷۵۹	(0.445,0.614,0.759)	۰/۶۰۶	رد
C26	۰/۷۲۷	۰/۸۷۷	۰/۹۶۸	(0.727,0.877,0.968)	۰/۸۵۸	پذیرش
C27	۰/۶۳۲	۰/۸۱۸	۰/۹۴۱	(0.632,0.818,0.941)	۰/۷۹۷	پذیرش
C28	۰/۳۲۳	۰/۴۸۲	۰/۶۳۶	(0.323,0.482,0.636)	۰/۴۸۰	رد
C29	۰/۶۶۴	۰/۸۴۱	۰/۹۳۲	(0.664,0.841,0.932)	۰/۸۱۲	پذیرش
C30	۰/۳۵۵	۰/۴۸۶	۰/۶۳۲	(0.355,0.486,0.632)	۰/۴۹۱	رد
C31	۰/۴۰۵	۰/۵۷۷	۰/۷۳۶	(0.405,0.577,0.736)	۰/۵۷۳	رد
C32	۰/۷۵۹	۰/۹۰۹	۰/۹۸۲	(0.759,0.909,0.982)	۰/۸۸۳	پذیرش
C33	۰/۴۰۵	۰/۵۲۷	۰/۶۶۴	(0.405,0.527,0.664)	۰/۵۳۲	رد
C34	۰/۷۰۵	۰/۸۷۷	۰/۹۵۵	(0.705,0.877,0.955)	۰/۸۴۵	پذیرش
C35	۰/۷۱۸	۰/۸۷۳	۰/۹۵۹	(0.718,0.873,0.959)	۰/۸۵۰	پذیرش
C36	۰/۶۵۰	۰/۸۳۲	۰/۹۳۲	(0.65,0.832,0.932)	۰/۸۰۵	پذیرش
C37	۰/۷۴۱	۰/۸۸۶	۰/۹۶۸	(0.741,0.886,0.968)	۰/۸۶۵	پذیرش
C38	۰/۲۵۵	۰/۳۸۶	۰/۵۴۵	(0.255,0.386,0.545)	۰/۳۹۵	رد
C39	۰/۶۶۴	۰/۸۵۰	۰/۹۵۵	(0.664,0.85,0.955)	۰/۸۲۳	پذیرش
C40	۰/۷۱۸	۰/۸۸۲	۰/۹۸۲	(0.718,0.882,0.982)	۰/۸۶۱	پذیرش
C41	۰/۲۶۴	۰/۳۹۱	۰/۵۴۱	(0.264,0.391,0.541)	۰/۳۹۸	رد
C42	۰/۶۶۸	۰/۸۵۵	۰/۹۴۵	(0.668,0.855,0.945)	۰/۸۲۳	پذیرش
C43	۰/۷۷۳	۰/۹۱۸	۰/۹۸۲	(0.773,0.918,0.982)	۰/۸۹۱	پذیرش
C44	۰/۳۰۰	۰/۴۶۴	۰/۶۳۶	(0.3,0.464,0.636)	۰/۴۶۷	رد
C45	۰/۶۶۴	۰/۸۲۷	۰/۹۳۶	(0.664,0.827,0.936)	۰/۸۰۹	پذیرش
C46	۰/۲۶۸	۰/۴۱۸	۰/۶۰۰	(0.268,0.418,0.6)	۰/۴۳۹	رد
C47	۰/۷۲۳	۰/۸۸۶	۰/۹۷۳	(0.723,0.886,0.973)	۰/۸۶۱	پذیرش
C48	۰/۸۰۹	۰/۹۴۱	۰/۹۹۱	(0.809,0.941,0.991)	۰/۹۱۴	پذیرش
C49	۰/۱۸۶	۰/۲۸۲	۰/۴۲۳	(0.186,0.282,0.423)	۰/۲۹۷	رد
C50	۰/۶۵۵	۰/۸۴۵	۰/۹۴۵	(0.655,0.845,0.945)	۰/۸۱۵	پذیرش

شاخص‌ها	کران پایین	مقدار محتمل	کران بالا	میانگین فازی	مقدار قطعی	نتیجه راند ۱
C51	۰/۶۵۹	۰/۸۳۶	۰/۹۴۱	(0.659,0.836,0.941)	۰/۸۱۲	پذیرش
C52	۰/۶۶۸	۰/۸۵۵	۰/۹۴۵	(0.668,0.855,0.945)	۰/۸۲۳	پذیرش
C53	۰/۶۵۵	۰/۸۲۳	۰/۹۲۷	(0.655,0.823,0.927)	۰/۸۰۲	پذیرش
C54	۰/۷۲۷	۰/۸۹۱	۰/۹۶۴	(0.727,0.891,0.964)	۰/۸۶۱	پذیرش
C55	۰/۷۳۲	۰/۸۹۱	۰/۹۸۲	(0.732,0.891,0.982)	۰/۸۶۸	پذیرش
C56	۰/۶۸۲	۰/۸۵۰	۰/۹۵۰	(0.682,0.85,0.95)	۰/۸۲۷	پذیرش
C57	۰/۷۷۳	۰/۹۱۸	۰/۹۸۲	(0.773,0.918,0.982)	۰/۸۹۱	پذیرش
C58	۰/۲۶۴	۰/۴۰۹	۰/۵۷۷	(0.264,0.409,0.577)	۰/۴۱۷	رد
C59	۰/۷۵۰	۰/۹۰۵	۰/۹۷۳	(0.75,0.905,0.973)	۰/۸۷۶	پذیرش

شاخص‌های تدوین برنامه‌های بلند مدت جهت هم‌آفرینی ارزش برند، ساختاردهی به دانش، ایجاد امنیت با تکیه بر قابلیت‌های هم‌آفرینی ارزش برند، به‌کارگیری فناوری روز، فرهنگ‌سازی، عدم وجود هم‌آفرینی ارزش برند مشتری در صنعت لبنیات ایران، بازارشناسی، بازاریابی و بازاریابی، ارائه رفتار مسئولانه، توجه به تهدیدها و فرصت‌های رقبا، بالفعل و بالقوه، طراحی مجدد فرآیندهای سازمانی، نیاز سازمان به ایجاد هم‌آفرینی ارزش برند با مشتری، مهارت‌های تعاملی، رفتار شهروندی مشتری، درک مدیریتی هم‌آفرینی ارزش برند، آگاهی نسبت به اتخاذ تصمیمات راهبردی، شناخت نقاط قوت و ضعف سازمان و پیش‌بینی طرح و استراتژی رقبا؛ امتیازی کمتر از آستانه تحمل کسب کردند و حذف گردیدند. مواردی که امتیازی بالای ۰/۷ کسب کرده‌اند برای راند دوم استفاده شدند.

راند دو تکنیک دلفی

تحلیل دلفی فازی برای شاخص‌های باقی مانده در راند دوم ادامه پیدا کرد. در این مرحله ۴۲ شاخص براساس دیدگاه ۱۱ خبره مورد ارزیابی قرار گرفت و نتایج حاصل از فازی‌زدایی عناصر در راند دوم در **Error! Reference source not found.** گزارش شده است:

مدل‌سازی تفسیری-ساختاری

برای طراحی مدل اولیه هم‌آفرینی ارزش برند با مشتری در صنعت لبنیات از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری استفاده شده است.

تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری

نخستین گام در مدل‌سازی ساختاری-تفسیری محاسبه روابط درونی شاخص‌ها است. جهت انعکاس روابط درونی میان شاخص‌ها از دیدگاه خبرگان استفاده می‌شود. ماتریس بدست آمده در این گام نشان می‌دهد یک متغیر بر کدام متغیرها تاثیر دارد و از کدام متغیرها تاثیر می‌پذیرد. بطور مرسوم برای شناسایی الگوی روابط عناصر از نمادهایی مانند **Error! Reference source not found.** استفاده می‌شود.

جدول ۲- حالت‌ها و علائم مورد استفاده در بیان رابطه متغیرها

O	X	A	V
عدم وجود رابطه	رابطه دو سویه	متغیر j بر i تاثیر دارد	متغیر i بر j تاثیر دارد

با توجه به علائم مندرج در **Error! Reference source not found.** ماتریس خودتعاملی ساختاری بصورت **Error! Reference source not found.** خواهد بود.

جدول ۳- ماتریس خودتعاملی ساختاری SSIM

C9	C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1	X
A	A	O	O	A	A	A	A		C1
X	A	A	A	A	A	A			C2
V	A	V	A	A	A				C3
O	A	V	A	X					C4
V	A	V	A						C5
V	X	V							C6
V	A								C7
O									C8
									C9

تشکیل ماتریس دریافتی: ماتریس دریافتی متغیرهای پژوهش در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴- ماتریس دریافتی متغیرهای پژوهش

C9	C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1	RM
0	0	0	0	0	0	0	0	1	C1
1	0	0	0	0	0	0	1	1	C2
1	0	1	0	0	0	1	1	1	C3
0	0	1	0	1	1	1	1	1	C4
1	0	1	0	1	1	1	1	1	C5
1	1	1	1	1	1	1	1	0	C6
1	0	1	0	0	0	0	1	0	C7
0	1	1	1	1	1	1	1	1	C8
1	0	0	0	0	0	0	1	1	C9

تعیین روابط و سطح بندی ابعاد و شاخص‌ها: برای تعیین روابط و سطح بندی معیارها باید مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها برای هر معیار از ماتریس دریافتی استخراج شود.

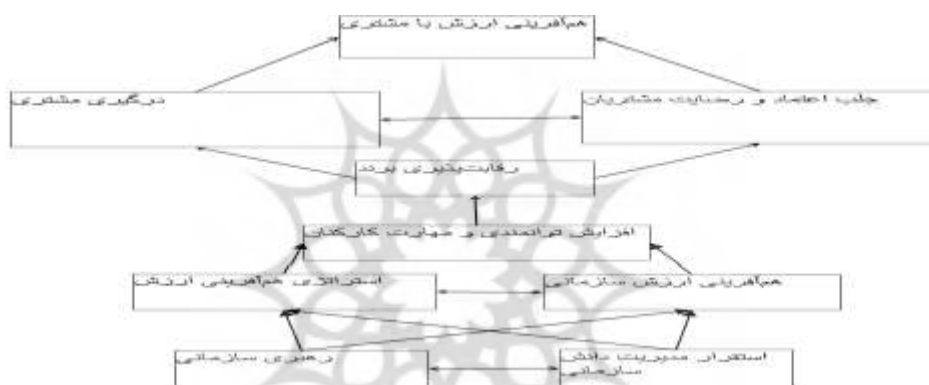
مجموعه دستیابی (عناصر سطر، خروجی یا اثرگذاری‌ها): متغیرهایی که از طریق این متغیر می‌توان به آنها رسید. مجموعه پیش‌نیاز (عناصر ستون، ورودی یا اثرپذیری‌ها): متغیرهایی که از طریق آنها می‌توان به این متغیر رسید.

جدول ۵- مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها برای تعیین سطح

سطح	اشتراک	ورودی: اثرپذیری	خروجی: اثرگذاری	متغیرها
۱	C1	C1,C2,C5	C1,C4	هم‌آفرینی ارزش با مشتری
۲	C2	C2,C5,C7	C1,C2,C3,C4	جلب اعتماد و رضایت مشتریان
۴	C3	C2,C3,C7	C3,C4	افزایش توانمندی و مهارت کارکنان
۵	C4	C1,C2,C3,C4	C4,C6	هم‌آفرینی ارزش سازمانی
۵	C5	C5	C1,C2,C5,C7	استراتژی هم‌آفرینی ارزش
۶	C6	C4,C6	C6	استقرار مدیریت دانش سازمانی
۳	C7	C5,C7	C2,C3,C7	رقابت‌پذیری برند
۶	C8	C8	C1,C2,C8,C7	رهبری سازمانی
۲	C9	C9,C8	C9	درگیری مشتری

مجموعه خروجی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که از آن تاثیر می‌پذیرد. مجموعه ورودی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که بر آن تاثیر می‌گذارند. سپس مجموعه روابط دو طرفه معیارها مشخص می‌شود. بنابراین متغیر «هم‌آفرینی ارزش با»

مشتری « متغیر سطح اول یا وابسته است. پس از شناسایی متغیر(های) سطح اول این متغیر(ها) حذف می‌شوند و مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها بدون در نظر گرفتن متغیرهای سطح اول محاسبه می‌شود. مجموعه مشترک شناسایی و متغیرهایی که اشتراک آنها برابر مجموعه ورودی‌ها باشد به عنوان متغیرهای سطح دوم انتخاب می‌شوند. با توجه به خروجی محاسبات ISM متغیرهای « جلب اعتماد و رضایت مشتریان » و « درگیری مشتری » سطح دوم هستند. برای تعیین عناصر سطح سوم، متغیرهای سطح دوم حذف می‌شوند و یکبار دیگر مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها بدون در نظر گرفتن متغیرهای سطح دوم محاسبه می‌شود. مجموعه مشترک شناسایی و متغیرهایی که اشتراک آنها برابر مجموعه ورودی‌ها باشد به عنوان متغیرهای سطح سوم انتخاب می‌شوند. با توجه به خروجی محاسبات ISM متغیر « رقابت پذیری برند » در سطح سوم است. متغیر « افزایش توانمندی و مهارت کارکنان » در سطح چهارم قرار دارد و متغیرهای « هم‌آفرینی ارزش سازمانی » و « استراتژی هم‌آفرینی ارزش » سطح پنجم هستند. در نهایت متغیرهای « رهبری سازمانی » و « استقرار مدیریت دانش سازمانی » نیز به عنوان متغیر سطح ششم و تاثیرگذارترین متغیر مدل خواهند بود. الگوی نهایی سطوح متغیرهای شناسایی شده در شکل زیر مایش داده شده است. در این نگاره فقط روابط معنادار عناصر هر سطح بر عناصر سطح زیرین و همچنین روابط درونی معنادار عناصر هر سطح در نظر گرفته شده است.



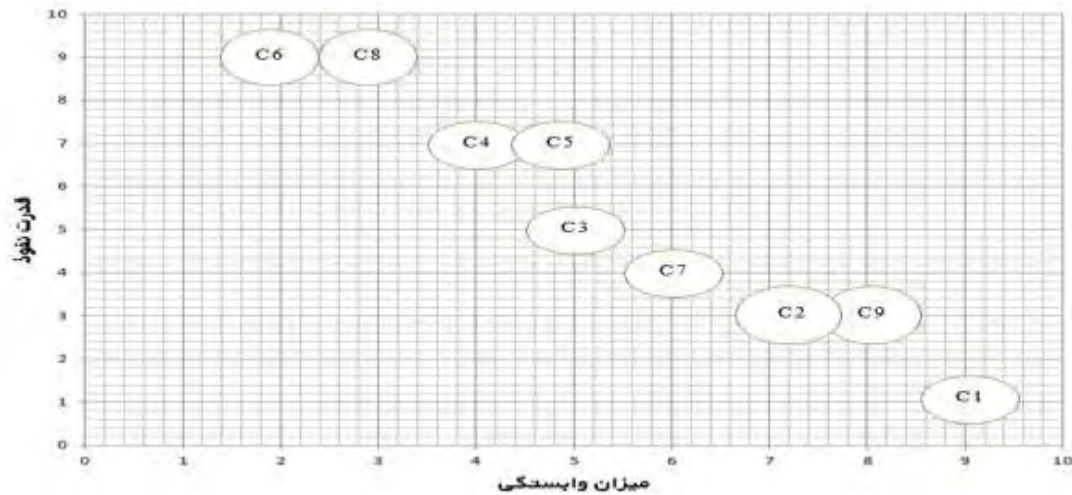
شکل ۱- مدل هم‌آفرینی ارزش برند با مشتری در صنعت لبنیات

تحلیل قدرت نفوذ-وابستگی (نمودار MICMAC)

در مدل (ISM) روابط متقابل و تأثیرگذاری بین معیارها و ارتباط معیارهای سطوح مختلف به خوبی نشان داده شده است که موجب درک بهتر فضای تصمیم‌گیری به وسیله مدیران می‌شود. برای تعیین معیارهای کلیدی قدرت نفوذ و وابستگی معیارها در ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌شود.

جدول ۶- قدرت نفوذ و میزان وابستگی متغیرهای پژوهش

سطح	قدرت نفوذ	میزان وابستگی	متغیرهای پژوهش	
۱	۱	۹	هم‌آفرینی ارزش با مشتری	C1
۲	۳	۸	جلب اعتماد و رضایت مشتریان	C2
۴	۵	۵	افزایش توانمندی و مهارت کارکنان	C3
۵	۷	۴	هم‌آفرینی ارزش سازمانی	C4
۵	۷	۴	استراتژی هم‌آفرینی ارزش	C5
۶	۹	۲	استقرار مدیریت دانش سازمانی	C6
۳	۴	۶	رقابت‌پذیری برند	C7
۶	۹	۲	رهبری سازمانی	C8
۲	۳	۸	درگیری مشتری	C9



شکل ۲- نمودار قدرت نفوذ و میزان وابستگی (خروجی میک-مک)

اعتبارسنجی مدل با روش حداقل مربعات جزئی

برای اعتبارسنجی مدل از تکنیک حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. در این مطالعه در مرحله نخست سوال شماره ۳۲ به علت بارعاملی اندک حذف شد.

ارزیابی اعتبار مدل بیرونی

جدول ۷- اعتبار درونی سازه‌های پژوهش

آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	AVE	سازه‌های اصلی
۰/۷۸۹	۰/۸۵۳	۰/۵۰۶	رقابت‌پذیری برند (BC)
۰/۸۸۵	۰/۹۲۱	۰/۷۴۶	هم‌آفرینی ارزش با مشتری (CCV)
۰/۹۲۱	۰/۹۴۱	۰/۷۶۲	درگیری مشتریان (CE)
۰/۸۶۰	۰/۹۰۰	۰/۶۴۳	توانمندی و مهارت کارکنان (EE)
۰/۸۰۸	۰/۸۷۳	۰/۵۶۰	استقرار مدیریت دانش سازمانی (KM)
۰/۹۰۰	۰/۹۳۸	۰/۸۳۴	هم‌آفرینی ارزش سازمانی (OCV)
۰/۸۷۳	۰/۹۱۳	۰/۷۲۴	رهبری سازمانی (OL)
۰/۸۸۳	۰/۹۱۳	۰/۶۱۵	جلب اعتماد و رضایت مشتریان (ST)
۰/۴۲۶	۰/۷۶۳	۰/۶۲۳	استراتژی هم‌آفرینی ارزش (VCS)

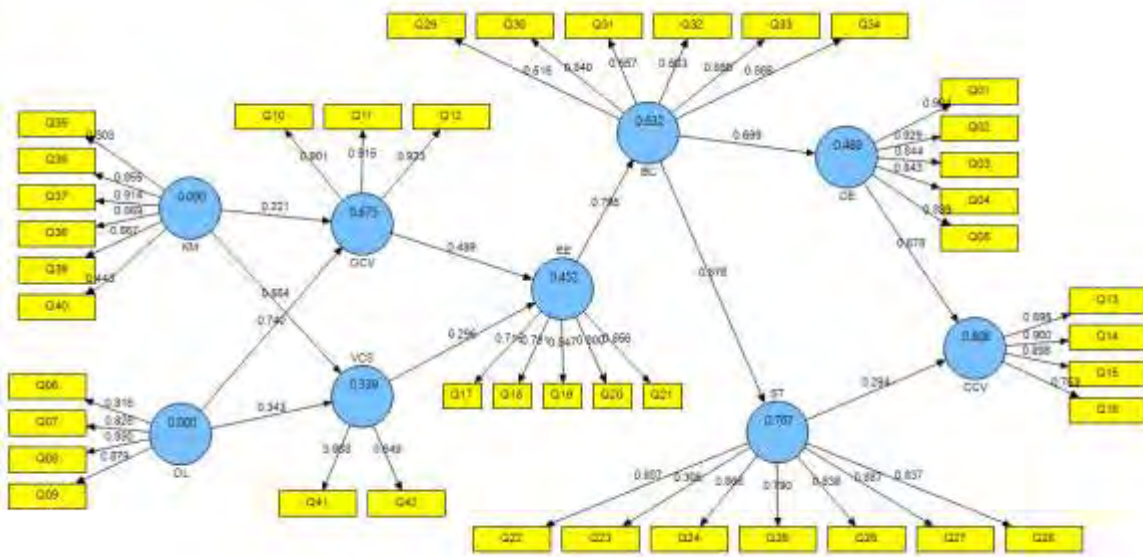
میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بزرگتر از ۰/۵ است بنابراین روایی همگرا وجود دارد.

آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بزرگتر از ۰/۷ بوده بنابراین پایایی مورد تأیید است.

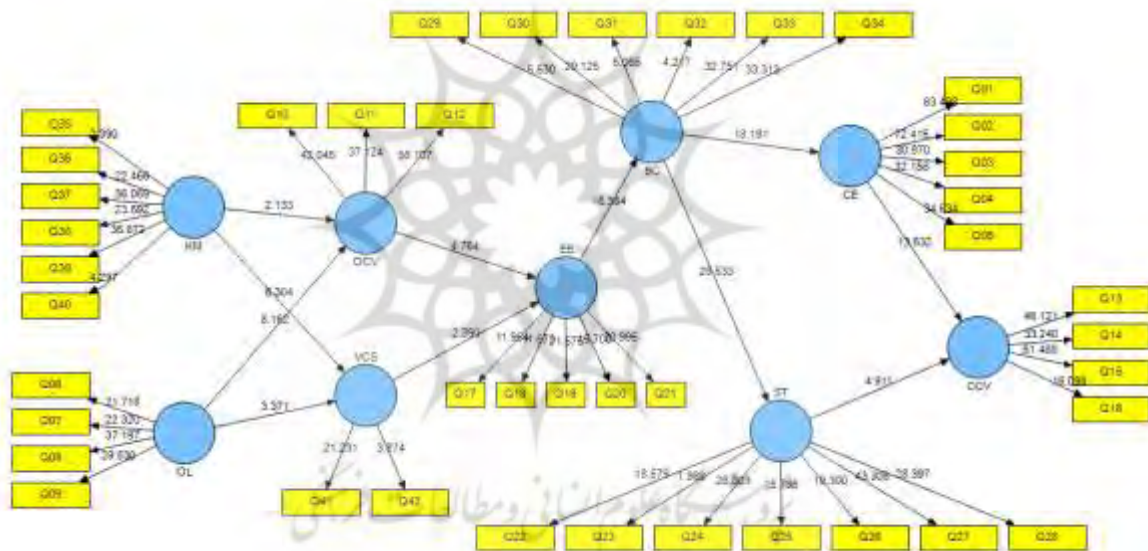
مقدار پایایی ترکیبی (CR) نیز بزرگتر از AVE است و در تمامی موارد از آستانه ۰/۷ بزرگتر است بنابراین شرط سوم نیز برقرار است.

مدل درونی پژوهش

رابطه متغیرهای مورد بررسی در هر یک از فرضیه‌های پژوهش براساس یک ساختار علی با تکنیک حداقل مربعات جزئی PLS آزمون شده است. مدل کلی پژوهش در شکل ۳ نمایش داده شده است. در این مدل که خروجی نرم افزار Smart PLS است خلاصه نتایج مربوط به بار عاملی استاندارد متغیرها ارائه شده است. آماره t و مقدار بوت استرپینگ برای سنجش معناداری روابط نیز در شکل آمده است.



شکل ۳- خروجی اعتبارسنجی مدل با روش حداقل مربعات جزئی



شکل ۴ معناداری روابط متغیرها با روش حداقل مربعات جزئی (بوتاستراییبگ)

بارعاملی استاندارد تاثیر استقرار مدیریت دانش سازمانی بر هم‌آفرینی ارزش سازمانی مقدار $0/221$ بدست آمده است. همچنین مقدار آماره t نیز $2/133$ بدست آمده است. بنابراین با اطمینان 95% می‌توان ادعا کرد: این فرضیه تایید می‌شود.

بارعاملی استاندارد تاثیر استقرار مدیریت دانش سازمانی بر استراتژی هم‌آفرینی ارزش مقدار $0/554$ بدست آمده است. همچنین مقدار آماره t نیز $6/304$ بدست آمده است. بنابراین با اطمینان 95% می‌توان ادعا کرد: این فرضیه تایید می‌شود.

بارعاملی استاندارد تاثیر رهبری سازمانی بر هم‌آفرینی ارزش سازمانی مقدار $0/740$ بدست آمده است. همچنین مقدار آماره t نیز $8/162$ بدست آمده است. بنابراین با اطمینان 95% می‌توان ادعا کرد: این فرضیه تایید می‌شود.

بارعاملی استاندارد تاثیر رهبری سازمانی بر استراتژی هم‌آفرینی ارزش مقدار $0/343$ بدست آمده است. همچنین مقدار آماره t نیز $3/371$ بدست آمده است. بنابراین با اطمینان 95% می‌توان ادعا کرد: این فرضیه تایید می‌شود.

بارعاملی استاندارد تاثیر هم‌آفرینی ارزش سازمانی بر توانمندی و مهارت کارکنان مقدار $0/489$ بدست آمده است. همچنین مقدار آماره t نیز $4/764$ بدست آمده است. بنابراین با اطمینان 95% می‌توان ادعا کرد: این فرضیه تایید می‌شود.

بارعاملی استاندارد تاثیر استراتژی هم‌آفرینی ارزش بر توانمندی و مهارت کارکنان مقدار ۰/۲۹۶ بدست آمده است. همچنین مقدار آماره t نیز ۲/۳۹۰ بدست آمده است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد: این فرضیه تایید می‌شود.

بارعاملی استاندارد تاثیر توانمندی و مهارت کارکنان بر رقابت‌پذیری برند مقدار ۰/۷۹۵ بدست آمده است. همچنین مقدار آماره t نیز ۶/۳۸۴ بدست آمده است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد: این فرضیه تایید می‌شود.

بارعاملی استاندارد تاثیر رقابت‌پذیری برند بر جلب اعتماد و رضایت مشتریان مقدار ۰/۶۷۶ بدست آمده است. همچنین مقدار آماره t نیز ۸/۵۳۳ بدست آمده است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد: این فرضیه تایید می‌شود.

بارعاملی استاندارد تاثیر رقابت‌پذیری برند بر درگیری مشتریان مقدار ۰/۶۹۹ بدست آمده است. همچنین مقدار آماره t نیز ۸/۱۹۱ بدست آمده است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد: این فرضیه تایید می‌شود.

بارعاملی استاندارد تاثیر جلب اعتماد و رضایت مشتریان بر هم‌آفرینی ارزش با مشتری مقدار ۰/۲۹۴ بدست آمده است. همچنین مقدار آماره t نیز ۴/۹۱۱ بدست آمده است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد: این فرضیه تایید می‌شود.

بارعاملی استاندارد تاثیر درگیری مشتریان بر هم‌آفرینی ارزش با مشتری مقدار ۰/۶۷۵ بدست آمده است. همچنین مقدار آماره t نیز ۱۳/۶۳۲ بدست آمده است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد: این فرضیه تایید می‌شود.

ارزیابی برازش مدل

در نهایت برازش مدل بیرونی مورد بررسی قرار گرفته است. بخش ساختاری مدل بر خلاف مدل‌های اندازه‌گیری، به پرسش‌ها و متغیرهای آشکار مدل کاری ندارد و تنها به متغیرهای پنهان و روابط میان آن‌ها توجه می‌کند. در این پژوهش برای برازش مدل ساختاری از شاخص‌های زیر استفاده شده است:

شاخص ضریب تعیین (R^2)

شاخص استون-گیزر (Q^2)

شاخص نیکویی برازش GOF

جدول ۸- مقادیر روایی متقاطع افزونگی و اشتراکی

روایی متقاطع افزونگی	روایی متقاطع اشتراکی	سازه‌های اصلی
۰/۳۱۷	۰/۳۵۳	رقابت‌پذیری برند (BC)
۰/۵۵۷	۰/۵۹۳	هم‌آفرینی ارزش با مشتری (CCV)
۰/۵۷۳	۰/۶۰۹	درگیری مشتریان (CE)
۰/۴۵۴	۰/۴۹۰	توانمندی و مهارت کارکنان (EE)
۰/۳۷۱	۰/۴۰۷	استقرار مدیریت دانش سازمانی (KM)
۰/۶۴۵	۰/۶۸۱	هم‌آفرینی ارزش سازمانی (OCV)
۰/۵۳۵	۰/۵۷۱	رهبری سازمانی (OL)
۰/۴۲۶	۰/۴۶۲	جلب اعتماد و رضایت مشتریان (ST)
۰/۴۳۴	۰/۴۷۰	استراتژی هم‌آفرینی ارزش (VCS)

جدول ۹- ضریب تعیین (تشخیص) سازه‌های پژوهش

ضریب تشخیص	سازه‌های اصلی
۰/۶۳۲	رقابت‌پذیری برند (BC)
۰/۸۰۸	هم‌آفرینی ارزش با مشتری (CCV)
۰/۴۸۹	درگیری مشتریان (CE)
۰/۴۵۲	توانمندی و مهارت کارکنان (EE)
-	استقرار مدیریت دانش سازمانی (KM)
۰/۶۷۵	هم‌آفرینی ارزش سازمانی (OCV)

ضریب تشخیص	سازه‌های اصلی
-	رهبری سازمانی (OL)
۰/۷۶۷	جلب اعتماد و رضایت مشتریان (ST)
۰/۳۳۹	استراتژی هم‌آفرینی ارزش (VCS)

برای روایی متقاطع افزونگی و اشتراکی، اعداد مثبت نشان دهنده کیفیت مناسب مدل هستند. همانطور که در جدول قابل مشاهده است این مقادیر برای تمامی سازه‌های پژوهش مثبت بدست آمده است. همچنین مقادیر متغیرها عموماً در رنج ۰/۱۵ تا ۰/۳۵ یا بزرگتر از ۰/۳۵ بدست آمده است. بنابراین قدرت قدرت پیشبینی سازه‌های پژوهش بصورت متوسط تا قوی برآورد می‌شود. براساس نتایج جدول ۹ ضریب تعیین (R^2) سازه‌های درونزای مدل پژوهش مطلوب می‌باشد. مقدار ضریب تعیین نیت رفتاری مشتریان ۰/۸۱۶ گزارش شده است که مقدار قابل قبولی است. مهمترین شاخص برازش مدل در تکنیک حداقل مجذورات جزئی شاخص GOF است. این شاخص برای بررسی برازش مدل کلی که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را ارزیابی می‌کند. این شاخص با استفاده از جذر حاصل ضرب «میانگین شاخص R^2 » و «میانگین شاخص‌های افزونگی» محاسبه می‌شود:

$$\text{GoF} = \sqrt[3]{(R^2) \times (\text{Communality})} \quad \text{رابطه ۱}$$

بنابراین مقدار نیکویی برازش در این مطالعه برابر است:

$$0.595 = (R^2)$$

$$0.515 = (\text{Communality})$$

$$\text{GoF} = \sqrt[3]{0.595 \times 0.515} = 0.553$$

شاخص GOF برابر ۰/۵۵ بدست آمده است بنابراین مدل از برازش مطلوبی برخوردار است.

نتیجه‌گیری

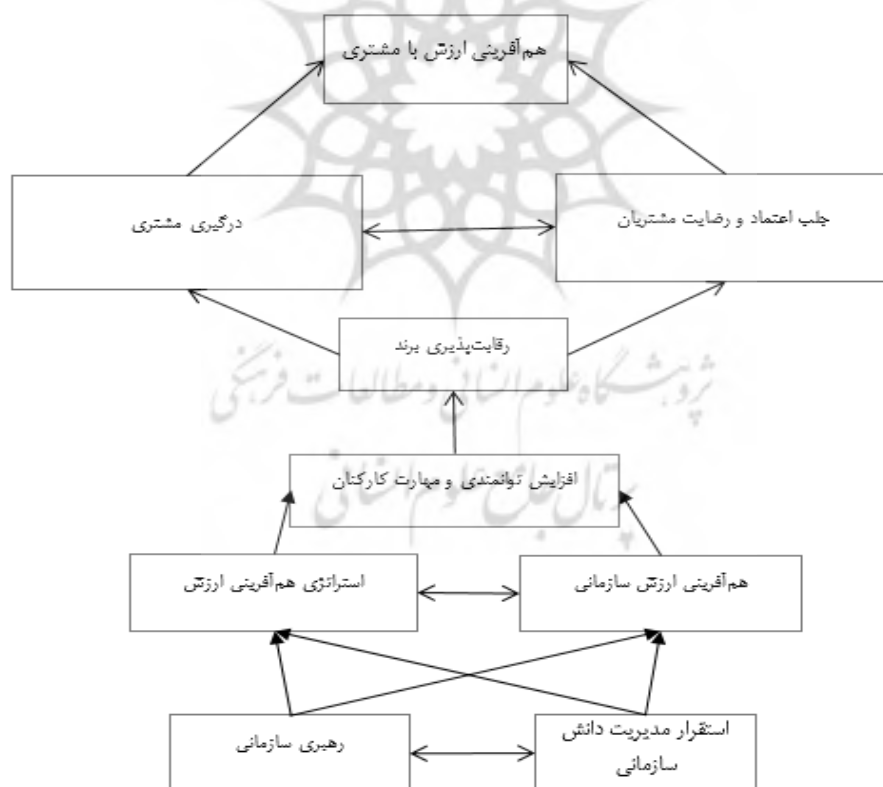
از شاخص‌های استخراج شده از متون مقالات مرتبط و مصاحبه‌های انجام شده با ۱۱ نفر از خبرگان فعال در حوزه بازاریابی، با حذف شاخص‌های هم‌معنی و پرتکرار و در نهایت با مقوله و دسته‌بندی شاخص‌های نهایی، تعداد ۶ تم اصلی و ۵۹ تم فرعی حاصل گردید. تم‌های اصلی حاصل عبارتند از: هم‌آفرینی راهبردی برند، هم‌آفرینی ارزش سازمانی برند، هم‌آفرینی ارزش با کارکنان، هم‌آفرینی ارزش با مشتری، رقابت‌پذیری برند و مدیریت دانش در سازمان. تم‌های فرعی به دست آمده عبارتند از: مهارت بازاریابی، توسعه محصولات جدید، افزایش توان رقابتی و بقای سازمان، ایجاد فرهنگ آموزش و یادگیری، استخدام افراد دارای مهارت و تجربه، توسعه محصولات و برندسازی مبتنی بر خواسته مشتریان، شایسته‌گزینی، افزایش مهارت توسعه خدمات، تقویت مهارت ارتباطی، تدوین برنامه‌های بلند مدت جهت هم‌آفرینی ارزش برند، ساختار دهی به دانش، به‌کارگیری فناوری روز، ایجاد امنیت با تکیه بر قابلیت‌های هم‌آفرینی ارزش برند، تمرکز بر نقش کلیدی مدیران در رابطه با ذینفعان در صنعت لبنیات، توسعه اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی، وجود زیرساخت تسهیل ارتباطات و سرمایه‌گذاری‌های مشترک، ایجاد انعطاف‌پذیری سازمانی، فرهنگ‌سازی، عدم وجود هم‌آفرینی ارزش برند مشتری در صنعت لبنیات ایران، بازارشناسی، بازارسازی و بازاریابی، ارائه رفتار مسئولانه، توجه به تهدیدها و فرصت‌های رقابتی بالفعل و بالقوه، طراحی مجدد فرآیندهای سازمانی، سازماندهی و برنامه‌ریزی، ارتقاء هم‌افزایی و تکنولوژیکی، هم‌آفرینی ارزش برند به همراه زیرساخت‌ها و توان مدیریت، توسعه منابع انسانی، نگهداری مهارت‌های کاربردی در سازمان، سهولت برقراری رابطه کارکنان با مدیران، تبیین وظایف و مسئولیت‌ها، ارتقاء فرهنگ، توانایی و دانش کارکنان، مهارت فناوری اطلاعات، نیاز سازمان به ایجاد هم‌آفرینی ارزش برند با مشتری، مهارت‌های تعاملی، رفتار شهروندی

مشتری، وفاداری مشتریان، توانمندی و توسعه خدمات، اعتماد و اعتقاد مشتریان، سبک محصولات تحول‌گرا و نوآورانه، جلب اعتماد و رضایت مشتریان، افزایش کیفیت در ارائه خدمات و محصولات، ممیزی‌های سیستماتیک رقابت‌پذیری سازمان، کسب مزیت رقابتی در هم‌آفرینی ارزش برنء، شناسایی نقاط ضعف و قوت رقبا، رقابت‌پذیری دانش‌محور، محیط رقابتی با اجرای سیاست برء برء، رقابت کنترل‌گر و به دور از افراط، شناخت نقاط قوت و ضعف سازمان، پیش‌بینی طرح و استراتژی رقبا، مدیریت دانش و فناوری، به‌کارگیری سیستم‌های اطلاعاتی مدیریتی، درک مدیریتی هم‌آفرینی ارزش برنء، آگاهی نسبت به اتخاذ تصمیمات راهبرءی، یکسان‌سازی رویه مدیریت دانش و نیاز سازمان، پیاده‌سازی خط مشی‌ها و سیاست‌های صنعت لبنیات، ارزیابی و ارزشیابی مستمر در سازمان، بازنگری، اصلاح و ارزیابی استراتژی‌های هم‌آفرینی ارزش برنء، دیدگاه و اهداف استراتژیک، دانش ارتباط با مشتری و نقش فناوری اطلاعات در سیستم استراتژیک سازمان. در ادامه با تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به تجزیه و تحلیل داده‌ها جهت ارائه مدل پرداخته شد. طبق نتایج به دست آمده:

بنابراین متغیر « هم‌آفرینی ارزش با مشتری » متغیر سطح اول یا وابسته است.

با توجه به خروجی محاسبات ISM متغیرهای « جلب اعتماد و رضایت مشتریان » و « درگیری مشتری » سطح دوم هستند. با توجه به خروجی محاسبات ISM متغیر « رقابت‌پذیری برنء » در سطح سوم است. متغیر « افزایش توانمندی و مهارت کارکنان » در سطح چهارم قرار دارد و متغیرهای « هم‌آفرینی ارزش سازمانی » و « استراتژی هم‌آفرینی ارزش » سطح پنجم هستند. در نهایت متغیرهای « رهبری سازمانی » و « استقرار مدیریت دانش سازمانی » نیز به عنوان متغیر سطح ششم و تاثیرگذارترین متغیر مدل خواهند بود.

براین اساس مدل اولیه هم‌آفرینی ارزش برنء با مشتری در صنعت لبنیات به شرح ذیل ارائه می‌گردد:



شکل ۵- مدل هم‌آفرینی ارزش برنء با مشتری در صنعت لبنیات

براساس نتایج حاصله، قدرت نفوذ-وابستگی متغیرهای « رهبری سازمانی » و « استقرار مدیریت دانش سازمانی » قدرت نفوذ بالایی داشته و تاثیرپذیری کمی دارند و در ناحیه متغیرهای مستقل قرار گرفته است. متغیرهای « رقابت‌پذیری برنء، افزایش توانمندی و مهارت کارکنان، هم‌آفرینی ارزش سازمانی و استراتژی هم‌آفرینی ارزش » قدرت نفوذ و میزان وابستگی بالایی دارند

بنابراین متغیرهای پیوندی هستند. ۳ متغیر «هم‌آفرینی ارزش با مشتری، جلب اعتماد و رضایت مشتریان و درگیری مشتری» نیز از وابستگی بالا اما نفوذ اندکی برخوردار هستند بنابراین متغیرهای وابسته محسوب می‌شوند. بنابراین متغیرهای وابسته محسوب می‌شوند. هیچ متغیری نیز در ربع اول یعنی ناحیه خودمختار قرار نگرفته است.

نتایج مطالعه فاردوی و همکاران (۲۰۱۹)، چپو و همکاران (۲۰۱۹)، اهن و همکاران (۲۰۱۹)، رحمان سرشت و همکاران (۱۳۹۷) با نتایج پژوهش حاضر هم‌خوانی دارد.

منابع

۱. بهاری، جعفر؛ بنفشه فراهانی، شهلا بهاری، مرجان بذله، حامد بهاری. (۱۳۹۶). تاثیر ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری بر تصویر برند در صنعت هتلداری (مطالعه موردی: هتل های پنج ستاره شهر تبریز). جغرافیا و مطالعات محیطی. ۲۱-۳۶.
۲. پناه بر، آمنه و ابراهیم چیرانی. (۱۳۹۶). رابطه ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری با رفتار شهروندی سازمانی در محصولات لوازم خانگی استان گیلان، کنفرانس ملی مدیریت، کارآفرینی و مهارت های ارتباطی، قزوین، پارک علم و فناوری استان قزوین
۳. رحمان سرشت، حسین، خاشعی ورنامخواستی، وحید، ابراهیمی، مهدی، رحیمیان، مهرنوش. (۱۳۹۷). مدل هم آفرینی ارزش راهبردی در صنعت بانکداری ایران هم آفرینی در پارادایمی نوین. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۱(۴۰)، ۲۷-۵۲.
۴. سلطانی، مرتضی، جندقی، غلامرضا، فروزنده شهرکی، پریسا. (۱۳۹۵). بررسی قصد هم آفرینی محصول و رابطه ی آن با ارزش ادراک شده و بازاریابی دهان به دهان مثبت؛ ملاحظه ی نقش ریسک زمانی ادراک شده. پژوهش‌های بازاریابی نوین، ۱۲۷-۱۴۶، (۳)۶
۵. حسینی، سیدیعقوب، موسوی، سیدعباس، ضیایی بیده، علیرضا. (۱۳۹۲). ارائه مدلی برای تبیین ارزش ویژه برند بر مبنای کارمندان در بیمه‌های بازرگانی استان یزد. پژوهش‌های بازاریابی نوین، ۳(۱)، ۱-۱۶.
6. Ahn, J., Lee, C. K., Back, K. J., & Schmitt, A. (2019). Brand experiential value for creating integrated resort customers' co-creation behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 104-112.
7. Chiu, D., & Sinarta, Y. (2019). Real-time co-creation and nowness service: lessons from tourism and hospitality. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(5), 563-582.
8. France, C., Grace, D., Merrilees, B., & Miller, D. (2018). Customer brand co-creation behavior: conceptualization and empirical validation. *Marketing intelligence & planning*, 36(3), 334-348.
9. Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377-401.
10. Kamboj, S., Sarmah, B., Gupta, S., & Dwivedi, Y. (2018). Examining branding co-creation in brand communities on social media: Applying the paradigm of Stimulus-Organism-Response. *International Journal of Information Management*, 39, 169-185.
11. Marmeling, T., Guan, Z., Li, B., Hou, F., & Chong, A. Y. L. (2017). Importance of Community Influence and Meter Message on Brand Value Co-creation: a Study In Social Commerce Research-in-Progress.
12. Crescitelli, E., & Figueiredo, J. B. (2009). Brand equity evolution: a system dynamics model. *BAR-Brazilian Administration Review*, 6(2), 101-117.
13. Vargo, H. J. (2017). Does customer experience management pay off? Evidence from local versus global hotel brands in South Korea. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(6), 585-605.
14. Lusch & Vargo, H. J. (2009). ; Toward interpretation of complex structural modeling; *IEEE Trans. Systems Man Cybernet. Vol.4, No.5, 2009.*
15. Zaborgh, B., Robertson, J. L., & White, K. (2019). How Co-creation Increases Employee Corporate Social Responsibility and Organizational Engagement: The Moderating Role of Self-Construal. *Journal of Business Ethics*, 1-20.