

**Proposing a model of customer retention through value co-creation in service projects**Aliasghare.tashakkoria<sup>۱</sup> | Fereshteh Lotfizade<sup>۲\*</sup> | Homa.doroudi<sup>۳</sup>

۱. aa.tashakkoria@yahoo.com

۲. Lotfizade۱۹۸۱@gmail.com

۳. Homa.doroudi@iauz.ic.ir

**Article Info****ABSTRACT**

Customer retention is considered one of the firms' main concerns. In the postmodern world, clients are different in terms of their perceptions. Even clients with similar personality traits share different demands in a variety of fields. The purpose of this study is to propose a model of customer retention through Value co-creation in service projects. This research is exploratory and confirmatory, as a result of which we have used the design of mixed methods. In the qualitative section, using semi-structured interviews, we used a convenient, purposeful sampling method to collect data from ۱۰ marketing and sales managers and their service clients. The analysis of this section was done by Nvivo ۱۲ software. To determine the validity of the obtained findings, three methods of Cohen's kappa coefficient, stability index, and repeatability index have been used. In the quantitative section, we surveyed ۳۸۴ managers of service firms in Iran using a simple random sampling questionnaire. In this section, the developed model was tested using the structural equation model and Smart PLS ۳. The validity of the questionnaire was confirmed using Cronbach's alpha coefficient, convergent and divergent validity. In this research, the inputs required by the firm and the client for value co-creation were identified. The results of testing the hypotheses also showed that cooperation, willingness to continue the collaboration and perceived value have a positive effect on value-in-use. Client satisfaction and non-monetary values for the firm also have a positive relationship with customer retention.

**Keywords:**

Customer retention

Valueco-creation

Service projects



## ارائه مدلی برای حفظ مشتری از طریق هم آفرینی ارزش در پروژه‌های خدماتی

علی اصغر تشکری<sup>۱</sup> | رشته لطفی زاده\*<sup>۲</sup> | هما درودی<sup>۳</sup>

## چکیده

یکی از چالش‌هایی که شرکت‌ها با آن روبرو هستند نحوه حفظ مشتریان است. در دنیای پست مدرن مشتریان در ادراکات باهم متفاوت‌اند. حتی مشتریان مشابه خواسته‌های متفاوتی در زمینه‌های مختلف بیان می‌کنند. هدف پژوهش حاضر ارائه مدلی برای حفظ مشتری از طریق هم آفرینی ارزش در پروژه‌های خدماتی است. این پژوهش یک تحقیق اکتشافی و تأییدی می‌باشد، در نتیجه ما از طراحی روش‌های آمیخته استفاده کرده‌ایم. در بخش کیفی با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته، ما از یک روش نمونه‌گیری راحت هدفمند برای جمع‌آوری داده‌ها از ۱۵ مدیر بازاریابی و فروش و مشتریان آن‌ها در زمینه خدمات استفاده کردیم. تجزیه و تحلیل این بخش، توسط نرم‌افزار ان‌وی و ۱۲ انجام شده است. به منظور تعیین اعتبار یافته‌های حاصل، از سه روش ضریب کاپای کوهن، شاخص ثبات و شاخص تکرارپذیری استفاده گردیده است. در بخش کمی ما با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته و با نامحدود دانستن جامعه آماری از روی جدول مورگان، از ۳۸۴ نفر از مدیران شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات در کشور ایران به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده نظر سنجی کرده‌ایم. در این بخش مدل تدوین شده با استفاده از مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس ۳ آزمون شد. روایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، روایی همگرا و واگرا مورد تأیید قرار گرفت. در این پژوهش ورودی‌های مورد نیاز شرکت و مشتری برای هم آفرینی ارزش شناسایی گردید. نتایج آزمون فرضیه‌ها نیز نشان داد که همکاری مشترک، تمایل برای ادامه همکاری، ارزش درک شده تاثیر مثبتی با ارزش در استفاده دارد. هم چنین رضایت مشتری و ارزش‌های غیر پولی برای شرکت ارتباط مثبتی در حفظ مشتری دارد.

کلیدواژه‌ها: حفظ مشتری، هم آفرینی ارزش، پروژه‌های خدماتی

پذیرش مقاله: ..... ۱۴۰۲/۰۳/۱۷ ...

۱۴۰۱/۱۱/۷

دریافت مقاله: .....

<sup>۱</sup> گروه مدیریت بازرگانی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران aa.tashakkoria@yahoo.com<sup>۲</sup> گروه مدیریت بازرگانی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران (نویسنده مسئول) Lotfizade1981@gmail.com<sup>۳</sup> گروه مدیریت بازرگانی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران Homa.doroudi@iauz.ic.ir

## مقدمه

یکی از چالش‌هایی که شرکت‌ها با آن روبرو هستند نحوه حفظ مشتریان است (سیمانجونتاک و همکاران، ۱، ۲۰۲۰). شرکت‌ها برای ارائه خدمات به مشتریان خود، پروژه‌ای را تعریف می‌کنند و پروژه‌ها مکانیسم‌های ایجاد ارزش برای شرکت‌ها هستند (چی و همکاران، ۲، ۲۰۱۹)، لذا توجه به فرآیندی که تداوم داشتن پروژه را برای شرکت تضمین کند باید مورد توجه مدیران شرکت قرار گیرد. در نتیجه تلاش‌های تحقیقاتی چشمگیری برای درک ارزش پروژه شده است (مارتینسو و همکاران، ۳، ۲۰۱۹). نقش مشتری به عنوان حامی و تقریباً تنها عامل ایجاد درآمد در شرکت‌های کوچک و بزرگ بسیار حائز اهمیت است هم‌چنین این مشتری است که قواعد کار را تعیین می‌کند (محمدیان و نائلی، ۱۳۹۷: ۸۶). در طی سه دهه اخیر، خدمات بزرگترین بخش اقتصاد کشورها بوده است (ابن یامینی، ۱۳۹۹: ۶) و حفظ مشتری در شرکت‌های خدماتی بسیار سخت است ولی محققین عقیده دارند که بازاریابان به این نتیجه خواهند رسید که نباید بگذرانند هرگز مشتریان از مسیر خارج شده و به سمت رقبا بروند و باید استراتژی‌های حفظ مشتری را اجرا کنند (کیا آگوستین، بایو، ۴، ۲۰۱۷). برقراری رابطه درست با مشتری یکی از اولویت‌های کسب‌وکارهای خدماتی برای موفقیت است (اسفندانی و همکاران، ۱۳۹۶: ۳۷). در مورد شرکت‌هایی که در بخش‌های خدمات فعالیت می‌کنند، هم‌آفرینی ارزش مسئله مهمی است (اسوتاسکی، دوراگبو، ۵، ۲۰۱۸). آن‌ها را قادر می‌سازد تا از منابع، دانش، صلاحیت‌ها و دارایی‌های مشتریان و سایر ذینفعان برای خلق ارزش و تحویل بهره‌مند شوند (خواجهیان، ابراهیمی، ۶، ۲۰۲۰). هم‌آفرینی ارزش در پروژه‌ها را می‌توان به عنوان یک فرایند عملکردی و تعاملی برای ارتقاء نتایج ارزش مشتری به عنوان یک هدف نخلی تعریف کرد (گرونروس، ۷، ۲۰۱۷). شرکت‌هایی که از هم‌آفرینی برای ارائه محصولاتشان بهره برده‌اند، قادر به دریافت بازخورد از مشتریان خود بوده و هم‌آفرینی تأثیر بر قصد خرید مجدد مشتریان خواهد داشت (وشکایی نژاد و همکاران، ۱۳۹۹).

لازمه ورود به هم‌آفرینی، همکاری دو طرف به صورت هم‌زمان و برابر است. هم‌چنین ارزش درک شده برای همه یکسان نیست و هر شخص آن را به روش خود تجربه می‌کند. پس ایجاد ارزش می‌تواند حداقل در سه حوزه رخ دهد: ارائه‌دهنده خدمت، مشتری و حوزه مشترک ایجاد شده در تعامل آن‌ها (مارکوس-کیواس و همکاران، ۸، ۲۰۱۶). امروزه خلق ارزش برای مشتریان یکی از مهم‌ترین مفاهیم علم بازاریابی نوین است (جواشی جدید و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۲۰). ازدیدگاه منطبق حاکم بر خدمات، ارزش‌دراستفاده نقطه کانونی در درک هم‌آفرینی ارزش است و به همین ترتیب با اصطلاح ارزش در متن تکمیل می‌شود (هانسن، ۹، ۲۰۲۰: ۷۷). ارزش‌دراستفاده، ارزیابی تجربی مشتری از یک محصول یا خدمات فراتر از ویژگی‌های عملکردی آن و مطابق با انگیزه فردی، شایستگی‌های تخصصی، اقدامات، فرایندها و عملکرد آن‌ها است (روبیو و همکاران، ۱۰، ۲۰۱۹). ارزش نه تنها براساس تجارب مشتری با عناصر ایجاد شده توسط ارائه‌دهنده

---

۱ Simanjuntak et al

۲ Chih et al

۳ Martinsuo et al

۴ Kyei Augustine, Bayoh

۵ Schwetschke, Durugbo

۶ Khajehieian, Ebrahimi

۷ Gronroos

۸ Marcos-Cuevas et al

۹ Hansen

۱۰ Rubio et al

خدمت نمایان می‌شود بلکه می‌تواند خارج از دامنه شرکت در جهان مشتری ظاهر شود (هیون و همکاران، ۲۰۱۹). مسئله مهم دیگری که بازاریابی سعی در دستیابی به آن برای ایجاد روابط سودآور با مشتریان دارد، اطمینان از حفظ مشتری است (اسزاروکی، مینیت، ۲۰۱۸). در این پژوهش هدف ما پاسخ دادن به این سؤالات است: (۱) ورودی‌های اصلی برای شرکت‌ها و مشتریان برای ورود به تعامل از طریق هم‌آفرینی ارزش در پروژه‌های خدماتی کدامند؟ (۲) نقش هم‌آفرینی ارزش بوسیله شرکت و مشتری برای درک ارزش چیست؟ (۳) چگونه دستیابی به ارزش توسط شرکت و مشتریان در پروژه‌های خدماتی به حفظ مشتری منجر می‌شود؟ این منطق تحقیق با مدل ورودی-فرایند-نتیجه-پیامد (IPOO)، یک مدل تحلیلی که به طور گسترده‌ای برای درک تأثیر متغیرهای مستقل (ورودی) بر متغیر وابسته (پیامد) از طریق فرآیندهای میانی که تبدیل ورودی‌ها به نتایج و پیامد آن استفاده می‌شوند، تراز می‌شود. در بخش‌های بعدی ادبیات مربوط به حفظ مشتری، هم‌آفرینی ارزش و پروژه‌های خدماتی را مرور می‌کنیم. سپس مطالعات انجام شده برای حفظ مشتری از طریق هم‌آفرینی ارزش در پروژه‌های خدماتی و نتیجه‌گیری با بحث در مورد یافته‌های کلیدی، پیامدها و تحقیقات برای آینده را شرح می‌دهیم.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری پژوهش

### ۲.۱. حفظ مشتری

حفظ مشتری به تداوم روابط تجاری مشتری با شرکت گفته می‌شود. شرکت‌ها مطمئناً باید بیشتر روی استراتژی‌های حفظ مشتری متمرکز کنند زیرا مشتریانی که قبلاً احساس رضایت و اعتماد کرده‌اند، لزوماً به همان شرکت برمی‌گردند (سیمانجونتاک و همکاران، ۲۰۲۰). به منظور دستیابی به حفظ مشتری، توجه به این نکته مهم است که مشتریان تمایل دارند تجارب خرید خود را از نظر ارزش درک شده حاصل از مقدار هزینه صرف شده برای دریافت محصول یا خدمات و منافع دریافت شده در ازای آن، ارزیابی کنند. بنابراین، تجربه مثبت مشتری تأثیر قابل توجهی در حفظ مشتری و رفتار خرید دارد (باپات و تانیگان، ۲۰۱۶). هم‌چنین با طولانی شدن رابطه مشتری و شرکت، سود افزایش می‌یابد (یلماز، فرمان، ۲۰۱۷). شرکت‌های خدماتی برای دستیابی به رضایت مشتری باید بر بهبود کیفیت خدمات و تصویر شرکت متمرکز شوند، که این امر باعث وفاداری مشتری می‌شود (نگوین و همکاران، ۲۰۱۸).

### ۲.۲. هم‌آفرینی ارزش

هم‌آفرینی ارزش از این جهت ضروری و حائز اهمیت است که می‌تواند به رضایت و وفاداری مشتریان، کاهش نرخ ریزش مشتریان و در نتیجه رقابت‌مندی بی‌انجامد (تو و همکاران، ۲۰۱۸). هم‌آفرینی ارزش، استراتژی است که به موجب آن شرکت‌ها و ذینفعان آن‌ها، به ویژه مشتریان، برای تولید متقابل ارزش در کنار هم قرار می‌گیرند (فرمپونگ و همکاران، ۲۰۲۰). هم‌آفرینی زمانی رخ می‌دهد که گروه‌ها، بخش‌ها و افراد در روابط نزدیک درگیر می‌شوند و دانش و مهارت‌هایشان را به منظور رسیدن به موفقیت و سود بیشتر، ترکیب می‌کنند (طاهرپور، ۱۳۹۷: ۱۱۲). مشتریان به عنوان منبع دانش، به طور فعال درگیر فرایندهای دریافت خدمات هستند و می‌توانند آنچه را تصور می‌کنند انتخاب کنند تا بیشترین ارزش را برای آن‌ها داشته باشد (حمیدی و همکاران، ۲۰۱۹).

۱ Heinonen et al

۲ Szarucki & Menet

۳ Bapat and Thanigan

۴ Yilmaz, Ferman

۵ Nguyen et al

۶ Tu et al

۷ Frempong et al

۸ Hamidi et al

از آنجاکه شکل‌گیری ارزش مشترک با مشتریان نیازمند همسوسازی و برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل اقدامات گسترده‌ای در سطوح مختلف سازمان و هم‌چنین در مشتریان است، موضوعی راهبردی به شمار می‌رود (ونکاتسان، ۲۰۱۷). این استراتژی قادر است هزینه‌های تحقیق و توسعه را کاهش دهد، محصولات و عملکردها را متناسب‌تر ساخته و بازارهای جدیدی را به روی شرکت بگشاید (دیک و همکاران، ۲۰۱۵).

### ۳.۲. پروژه‌های خدماتی

یک پروژه خدماتی به مجموعه فعالیت‌هایی گفته می‌شود که برای ایجاد یک محصول، خدمت یا نتیجه منحصر به فرد در بازه زمانی محدود صورت می‌پذیرد. ایجاد ارزش در پروژه‌ها و تعامل گسترده‌ای بین شرکت و مشتری به همکاری مشترک نیاز دارد (چی و همکاران، ۲۰۱۹). از طریق این تعامل‌ها، متخصصان و مشتریان ورودی‌های خود را با هم ترکیب می‌کنند تا دامنه و محتوای یک بسته خدمات را توسعه دهند. در یک اکوسیستم خدماتی، تعامل را می‌توان گسترش داد تا سایر بازیگران را نیز شامل شود (واگو و لوش، ۲۰۱۷). توسعه یک رابطه قابل اعتماد قبل و در طول یک پروژه برای ایجاد ارزش پروژه ضروری است (ماتینیهکی و همکاران، ۲۰۱۶). تأکید بر تعامل بین ذینفعان پروژه منجر به استفاده بیشتر از پیشوند "همکاری"، در ادبیات ایجاد ارزش پروژه شده است (فوئنتس و همکاران، ۲۰۱۹).

### ۴.۲. پیشینه تجربی

بیشتر مطالعات قبلی در مورد حفظ مشتری با نظریه اعتماد و تعهد انجام شد که توسط مورگان و هانت (۱۹۹۴) ارائه شده بود. سیمانجوناتاک و همکاران (۲۰۲۰) استدلال کردند که رضایت مشتری باعث بهبود حفظ مشتری می‌شود. فوئنتس و همکاران (۲۰۱۹) دریافتن که سوءمدیریت تجربه خدمات نه تنها می‌تواند نتایج تجربی را برای مشتریان و کاربران از بین ببرد، بلکه ممکن است بر مدل کسب و کار برای سازمان‌های مشتری تأثیر منفی بگذارد. چی و همکارانش (۲۰۱۹) افزایش هم‌آفرینی ارزش در پروژه‌های خدمات حرفه‌ای را بررسی کردند. جواشی جدید و همکاران (۱۳۹۹) پیاده‌سازی فرآیند هم‌آفرینی ارزش با مشتری می‌تواند به بهره‌برداری موثرتر از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های مشتریان برای دستیابی به مزیت رقابتی، ارتقای برند سازمانی و دستیابی به پیامدهای مثبت اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و زیست‌محیطی یاری رساند. نگوین و همکاران (۲۰۱۸) دریافتند که رضایت مشتری تأثیر قابل توجهی بر حفظ مشتری دارد. طاهرپور و همکاران (۱۳۹۷) پیشنهاد می‌کنند مشتریان نقشی اساسی در خلق ارزش دارند. مارکوس-کیواس و همکاران (۲۰۱۶) یک مدل ارزش‌آفرینی جامع به نام "تعامل هدفمند پایدار" را ارائه می‌دهند که قابلیت‌های سازمانی، عملکردها و منابع را در بین بازیگران متصل می‌کند. دیک و همکاران (۲۰۱۵) هم‌آفرینی ارزش با ذینفعان را در یک مطالعه کاربردی برای یک سازمان غیرانتفاعی بررسی کردند. همه این مطالعات به جنبه‌های مختلف هم‌آفرینی ارزش نزدیک می‌شوند، با این وجود تمایل دارند که به عنوان یک مسئله مشترک، عوامل طولانی مدت موفقیت پروژه را مورد تأکید قرار دهند.

۱ Venkatesan

۲ Dick et al

۳ Vargo, Lusch

۴ Matinheikki et al

۵ Fuentes et al

۶ Morgan & Hunt

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر جهت‌گیری، کاربردی است. از لحاظ فلسفه پژوهش، عمل‌گرا و راهبردی اصلی آن نیز مبتنی بر رویکرد آمیخته صورت گرفته است. در مطالعه اول، ما از یک روش نمونه‌گیری راحت هدفمند برای جمع‌آوری داده‌ها از ۱۵ مدیر بازاریابی و فروش (یعنی هشت نفر مرد و هفت زن) و مشتریانشان (یعنی یازده نفر مرد و چهار زن) با میانگین بیشتر از ۱۷ سال تجربه در زمینه ارائه خدمات در کشور ایران استفاده کردیم. از مدیران خواسته شد تا نام مشتری را پیشنهاد دهند، برای دستیابی به یک انتخاب بی‌طرفانه از مشتریان، هیچ تأثیری از پژوهش بر روی مدیران که باید مشتری را انتخاب کنند اعمال نشد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شده است. در مصاحبه با مشتریان هم، سوالات مشابه مدیران از آن‌ها پرسیده شد. هر مصاحبه تقریباً ۳۰ دقیقه به طول انجامید. ما ابتدا داده‌ها را برای شناسایی سازه‌های نوظهور مربوط به سوالات پژوهش و درک مفاهیم تجزیه و تحلیل کردیم. هنگام مرور داده‌های مصاحبه، ما پاسخ‌های مربوط به شرکت‌ها را برای حوزه شرکت‌ها و پاسخ‌های مربوط به مشتریان را در حوزه مشتریان طبقه‌بندی کردیم و سوالاتی که مربوط به حوزه مشترک بود را در یک طبقه قرار دادیم. سپس این یافته‌ها را برای توسعه چارچوب پژوهش آزمایش کردیم. داده‌های مطالعه دوم از مدیران بازاریابی و فروش شرکت‌های خدماتی در ایران جمع‌آوری شد. در ابتدا ۳۹۰ پرسشنامه بین افراد نمونه پخش شد و پس از بررسی‌های به عمل آمده، در نهایت ۳۸۴ پرسشنامه صحیح مورد استفاده قرار گرفت. در بین پاسخ‌دهندگان ۲۷۹ نفر مرد و ۱۰۵ نفر زن بودند. از بین این افراد ۱۹۹ نفر متأهل و ۱۸۵ نفر مجرد می‌باشند. ۵۳ نفر دیپلم، ۸۲ نفر فوق‌دیپلم، ۱۳۴ نفر لیسانس و ۱۱۵ نفر نیز فوق‌لیسانس و دکترا هستند. با توجه به نتایج به دست آمده ۲۷/۳۴ درصد افراد ۱۸ الی ۲۴ ساله، ۳۲/۵۵ درصد ۲۵ الی ۳۹ ساله، ۳۶/۲۰ درصد ۴۰ الی ۵۹ ساله و ۳/۹۱ درصد بیش از ۶۰ سال دارند. هم‌چنین ۳۵/۹۴ درصد تا ۱۰ سال سابقه‌کاری، ۴۱/۴۱ درصد بین ۱۱ تا ۲۰ سال و ۲۱/۶۵ درصد نیز بیش از ۲۰ سال سابقه‌کاری دارند.

تحلیل یافته‌های بخش کیفی تحقیق، هم توسط محققین و هم توسط نرم‌افزار ان‌وی‌و انجام شده است. برای پاسخ به سوالات پژوهش، باید مشخص شود که در کجا، از طریق چه فعالیت‌هایی و چگونه هم‌آفرینی باعث حفظ مشتری خواهد شد. اولاً، با شناسایی خلق ارزش "درکجا" در محیط‌های بازیگران ارزش‌آفرین در این تعامل متغیرهای موثر روشن می‌شود. در مرحله دوم، بازیگران "چه" فعالیت‌هایی را انجام می‌دهند مشخص می‌شود و ورودی‌های موثر برای هم‌آفرینی ارزش در دو حوزه شرکت و مشتری تعیین می‌شود. در این مرحله از کدگذاری باز برای تشخیص ناهای معنایی و سپس از تحلیل مضمون و محتوا برای متراکم کردن معانی موجود استفاده شد. سوم، فرایند هم‌آفرینی ارزش در تعامل بین شرکت و مشتری برای دریافت خدمات در یک پروژه به صورت مرحله‌ها و روند ایجاد ارزش برای رسیدن به یک نتیجه مشخص گردید. روش کدگذاری داده‌ها اساساً از گزندتئوری پیروی می‌کند. ما از گزندتئوری چندگانه استفاده کردیم که سعی می‌کند با جنبه‌های مشخصی از روش استقرایی و قیاسی ترکیب شود. چهارم، براساس خروجی‌ها و دستیابی به ارزش برای دو بازیگر در پروژه شرایط مطلوب تعریف می‌گردد که پیامد آن می‌تواند همکاری مجدد یا حفظ مشتری باشد. پس از استخراج مقوله‌ها ما به بررسی شباهت‌های مقوله‌های فرعی کشف شده پرداختیم. در نتیجه کاربست این فرآیند، ادغام و ترکیب این مقوله‌ها بود. براساس فرآیند فوق، ۲۵ مقوله مربوط به سه حوزه استنباط گردید. در این پژوهش از روش سه مرحله‌ای آماده‌سازی، سازماندهی و گزارش استفاده شده است. در هر دو رویکرد مرحله آماده‌سازی مشترک است و به انتخاب موضوع تحقیق و انتخاب واحد تحلیل بازمی‌گردد. مرحله سازماندهی اطلاعات ترکیبی دنبال می‌شود. علاوه بر این مراحل سنجش کفایت پژوهش جهت ارزیابی میزان پایایی و اعتبار پژوهش در مرحله سازماندهی گنجانده شده است. جدول ۱ و ۲ درصد فراوانی مقوله‌های فرعی و ورودی‌های شرکت و مشتری را نشان می‌دهد.

جدول (۱) درصد فراوانی مقوله‌های فرعی ورودی‌های شرکت (منبع: یافته‌های محققین)

| یافته‌ها       | طبقه             | مقوله اصلی   | مقوله فرعی               | کل                    |       |      |
|----------------|------------------|--------------|--------------------------|-----------------------|-------|------|
|                |                  |              |                          | فراوانی               | درصد  |      |
| قابلیت‌ها      | سنجش بازار       |              | مدیریت مشتریان کلیدی     | ۲۴                    | ۳/۲۹  |      |
|                |                  |              | تداوم و ترغیب مشتری      | ۶                     | ۰/۸۲  |      |
|                |                  |              | خلاقیت و نوآوری          | ۴                     | ۰/۵۵  |      |
|                |                  |              | سنجش بازار               | ۵                     | ۰/۶۹  |      |
|                |                  |              | داشتن برنامه و استراتژی  | ۷                     | ۰/۹۶  |      |
|                | بازاریابان متخصص |              |                          | نیروی انسانی متخصص    | ۹     | ۱/۲۳ |
|                |                  |              |                          | تیم بازاریابی متخصص   | ۹     | ۱/۲۳ |
|                |                  |              |                          | بازاریابی رابطه‌مند   | ۱۰    | ۱/۳۷ |
|                |                  |              |                          | آموزش به مشتری        | ۶     | ۰/۸۲ |
|                |                  |              |                          | افزایش درآمد و سود    | ۸     | ۱/۱۰ |
| اهداف          | تمایز بیشتر      |              | جایگاه بهتر نسبت به رقبا | ۱۵                    | ۲۲/۰۶ |      |
|                |                  |              | رشد جایگاه شرکت          | ۷                     | ۰/۹۶  |      |
|                |                  |              | تمایز بیشتر              | ۵                     | ۰/۶۹  |      |
|                |                  |              | برند برتر شدن            | ۷                     | ۰/۹۶  |      |
|                |                  |              | بهبود بینش مشتری         | ۷                     | ۰/۹۶  |      |
| ورودی‌های شرکت | منابع            | تخصص و مهارت | تغییر رفتار و بینش مشتری | ۶                     | ۰/۸۲  |      |
|                |                  |              | تخصص و مهارت             | ۴                     | ۰/۵۵  |      |
|                |                  |              | خوش نامی                 | ۶                     | ۰/۸۲  |      |
|                |                  |              | صداقت و شفافیت           | ۸                     | ۱/۱۰  |      |
|                |                  |              | محیط و امکانات           | ۶                     | ۰/۸۲  |      |
|                | آگاهی و دانش     |              |                          | رزومه و پیشینه قوی    | ۵     | ۰/۶۹ |
|                |                  |              |                          | آگاهی و دانش          | ۱۲    | ۱/۶۵ |
|                |                  |              |                          | به روز بودن           | ۲     | ۰/۲۷ |
|                |                  |              |                          | ایجاد رابطه بلند مدت  | ۱     | ۰/۱۴ |
|                |                  |              |                          | تداوم توسعه           | ۲     | ۰/۲۷ |
| انگیزه‌ها      | تداوم توسعه      |              | شریک کردن مشتری          | ۶                     | ۰/۸۲  |      |
|                |                  |              | آرامش و اعتماد به نفس    | ۳                     | ۰/۴۱  |      |
|                |                  |              | ارائه خدمات بهتر         | ۲۰                    | ۲/۷۴  |      |
|                |                  |              | انجام پروژه بیشتر        | ۲                     | ۰/۲۷  |      |
|                | ارائه خدمات بهتر |              |                          | حرفه ای شدن           | ۱۲    | ۱/۶۵ |
|                |                  |              |                          | کاهش هزینه برای مشتری | ۹     | ۱/۲۳ |

## ارائه مدلی برای حفظ مشتری از طریق هم‌آفرینی ارزش در پروژه‌های خدماتی

جدول (۲) درصد فراوانی مقوله‌های فرعی ورودی‌های مشتری (منبع: یافته‌های محققین)

| یافته‌ها        | طبقه            | مقوله اصلی                 | مقوله فرعی            | کل      |      |
|-----------------|-----------------|----------------------------|-----------------------|---------|------|
|                 |                 |                            |                       | فراوانی | درصد |
| ورودی‌های مشتری | قابلیت‌ها       | خصوصیات فردی               | خصوصیت فردی           | ۴       | ۰/۶۰ |
|                 |                 |                            | مدارا و شکیبایی       | ۵       | ۰/۷۵ |
|                 |                 |                            | تبلیغات دهان به دهان  | ۵       | ۰/۷۵ |
|                 |                 | کنترل و نظارت              | کنترل و نظارت         | ۱۴      | ۲/۰۹ |
|                 |                 |                            | پاسخگویی              | ۸       | ۱/۱۹ |
|                 |                 |                            | زمان و وقت کافی       | ۶       | ۰/۹۰ |
|                 |                 |                            | روابط بیشتر           | ۶       | ۰/۹۰ |
|                 |                 |                            | کمک کردن              | ۹       | ۱/۳۴ |
|                 |                 |                            | آمادگی برای هم‌آفرینی | ۱       | ۰/۱۵ |
|                 |                 |                            | موفقیت بیشتر          | ۱۰      | ۱/۴۹ |
| اهداف           | شخصی سازی خدمات | اطمینان برای پیروزی        | ۴                     | ۰/۶۰    |      |
|                 |                 | شخصی سازی خدمات            | ۳۱                    | ۴/۶۳    |      |
|                 | یادگیری کار     | نتیجه بهتر                 | ۱۱                    | ۱/۶۴    |      |
|                 |                 | افزایش سطح آگاهی           | ۶                     | ۰/۹۰    |      |
| منابع           | تجربه و آگاهی   | یادگیری کار                | ۱۳                    | ۱/۹۴    |      |
|                 |                 | حل‌گیری از مشکلات          | ۹                     | ۱/۳۴    |      |
|                 |                 | پیشنهادها بیشتر            | ۵                     | ۰/۷۵    |      |
|                 | اطلاعات و دانش  | تجربه و آگاهی              | ۸                     | ۱/۹۴    |      |
|                 |                 | پرداخت های بهتر            | ۶                     | ۰/۹۰    |      |
|                 |                 | درستکاری                   | ۸                     | ۰/۱۹    |      |
|                 |                 | درک مشترک                  | ۶                     | ۰/۹۰    |      |
|                 |                 | اطلاعات و دانش             | ۲                     | ۰/۳۰    |      |
| انگیزه‌ها       | مالی و غیرمالی  | اطلاعات و مشاوره           | ۶                     | ۰/۹۰    |      |
|                 |                 | مالی و غیر مالی            | ۵                     | ۰/۷۵    |      |
|                 |                 | تخفیفات بیشتر              | ۱                     | ۰/۱۵    |      |
|                 | لذت جویی        | دستیابی به اهداف           | ۴                     | ۰/۶۰    |      |
|                 |                 | ارتباطات نزدیکتر و دوستانه | ۲۵                    | ۳/۷۳    |      |
|                 |                 | نوع دوستی                  | ۳                     | ۰/۴۵    |      |
|                 |                 | لذت جویی                   | ۶                     | ۰/۹۰    |      |
|                 |                 | تفریح و سرگرمی             | ۲                     | ۰/۳۰    |      |
|                 |                 | تنوع طلبی                  | ۶                     | ۰/۹۰    |      |

پس از تحلیل مصاحبه‌ها، مقوله‌بندی و شمارش مقوله‌ها، به منظور تعیین اعتبار یافته‌های حاصل از این مرحله، از روش ضریب کاپای کوهن، شاخص ثبات و شاخص تکرارپذیری استفاده کرده‌ایم. در روش تکرارپذیری، میزان اعتبار به دست آمده از این روش ۸۴٪ شباهت فهرست مقولات دو لیست را شامل می‌شد. در روش شاخص ثبات ما از میان کل مصاحبه‌ها، چند نمونه به صورت تصادفی انتخاب و هر کدام از آن‌ها را در یک فاصله زمانی ۳۰ روزه کدگذاری کردیم. از طریق میزان توافقات و عدم توافقات موجود، در دو مرحله کدگذاری، شاخص ثبات برابر ۹۴٪ شده است که این نشان می‌دهد که ۹۴ درصد کدها در دو فاصله زمانی باهم مشابه هستند. ضریب کاپای کوهن هم در این مطالعه ۰/۷۶۱ به دست آمد که در توافقی دو ارزشیاب خوب محسوب می‌شود. یافته‌های

ما مجموعه‌ای از داده را نشان داد که در ورودی‌های شرکت و مشتری تحت نام کورم یا ساقه برای تعامل شرکت و مشتری برای هم‌آفرینی ارزش نیاز است. درصد فراوانی مقوله‌های فرعی مربوط به خروجی‌ها و تعامل بین شرکت و مشتری را می‌توانید در جدول ۳ و ۴ مشاهده نمایید.

جدول (۳) درصد فراوانی مقوله‌های فرعی خروجی‌های شرکت و مشتری (منبع: یافته‌های محققین)

| یافته‌ها        | طبقه            | مقوله اصلی    | مقوله فرعی     | کل      |      |
|-----------------|-----------------|---------------|----------------|---------|------|
|                 |                 |               |                | فراوانی | درصد |
| خروجی‌های شرکت  | ارزش برای شرکت  | ارزش غیر پولی | ارزش پولی      | ۲۲      | ۳/۰۲ |
|                 |                 |               | ارزش غیر پولی  | ۷       | ۰/۹۶ |
|                 |                 |               | سیستم سی آر ام | ۹       | ۱/۲۳ |
| خروجی‌های مشتری | ارزش برای مشتری | رضایت         | رضایت مشتری    | ۲۴      | ۳/۵۸ |
|                 |                 |               | وفاداری مشتری  | ۶       | ۰/۹۰ |
|                 |                 |               | نارضایتی مشتری | ۵       | ۰/۷۵ |

جدول (۴) درصد فراوانی مقوله‌های فرعی تعامل بین شرکت و مشتری (منبع: یافته‌های محققین)

| یافته‌ها               | طبقه           | مقوله اصلی     | مقوله فرعی              | کل                |      |      |
|------------------------|----------------|----------------|-------------------------|-------------------|------|------|
|                        |                |                |                         | فراوانی           | درصد |      |
| تعامل بین شرکت و مشتری | هم آفرینی ارزش | همکاری مشترک   | اقدام مشترک             | ۱۳                | ۰/۹۳ |      |
|                        |                |                | تعامل دوطرفه            | ۹                 | ۰/۶۴ |      |
|                        |                |                | توافق دو طرفه           | ۲۵                | ۱/۷۹ |      |
|                        |                |                | توجه و توضیح به مشتری   | ۱۶                | ۱/۱۴ |      |
|                        |                |                | هماهنگی و همدلی         | ۱۸                | ۱/۲۹ |      |
|                        |                |                | همگام سازی              | ۱۳                | ۰/۹۳ |      |
|                        |                |                | همکاری مشترک            | ۷۲                | ۵/۱۵ |      |
|                        |                |                | اعتماد سازی             | ۴۲                | ۳/۰۰ |      |
|                        |                |                | تمایل برای ادامه همکاری | ۴۱                | ۲/۹۳ |      |
|                        |                |                | تعهد                    | ۱۲                | ۰/۸۶ |      |
|                        | ارزش درک شده   | هم آفرینی ارزش | همکاری                  | حس رضایت          | ۸    | ۰/۵۷ |
|                        |                |                |                         | نقش برابر         | ۱۰   | ۰/۷۱ |
|                        |                |                |                         | اعلام دو طرف      | ۵    | ۰/۳۶ |
|                        |                |                |                         | افزایش اختیارات   | ۵    | ۰/۳۶ |
|                        |                |                |                         | خروج از هم آفرینی | ۲۲   | ۱/۵۷ |
|                        |                |                |                         | ارزش استفاده      | ۲۵   | ۱/۷۹ |
|                        |                |                |                         | ارزش درک شده      | ۱۷   | ۱/۲۲ |
|                        |                |                |                         | ارزش مطلوب        | ۱۳   | ۰/۹۳ |
|                        |                |                |                         | ارزش مورد انتظار  | ۲۰   | ۱/۴۳ |
|                        |                |                |                         | حس برنده - برنده  | ۱۶   | ۱/۱۴ |
| خلق ارزش مورد انتظار   | ۶              | ۰/۴۳           |                         |                   |      |      |

مطابق با گفته هارمسن و جینسن (۲۰۰۴)، قابلیت به عنوان مجموعه‌ای از مهارت‌هایی است که شرکت را قادر می‌سازد تا عملکرد برتر را به دست آورد. به روشی که تقلید از آن برای رقبای تقریباً غیرممکن باشد (پراهالاد و همیل، ۱۹۹۰). از این نظر، قابلیت‌ها باعث می‌شوند که هم‌آفرینی ارزش ظهور کند (مارکوس-کیواس و همکاران، ۲۰۱۶). ما دریافتیم که شرکت‌ها باید بتوانند به طور مشخص شرایط بازار را مورد سنجش قرار دهند و از تیم بازاریابی متخصص در ارتباطات برخوردار باشند. که براساس این یافته‌ها ما پیشنهاد کردیم که: H۱- سنجش بازار توسط شرکت برای هم‌آفرینی ارزش با همکاری مشترک ارتباط مثبت دارد. و H۲- بازاریابان متخصص در شرکت برای هم‌آفرینی ارزش با همکاری مشترک ارتباط مثبت دارد. شرکت‌هایی که قصد دارند با مشتری مشترکاً ارزش آفرینی کنند، باید اقداماتی را انجام دهند تا اهداف مشتریان را برای شرکت در فرآیند جلب کنند (فرمپونگ و همکاران، ۲۰۲۰). این توسط یک مدیر خاطر نشان شد که: منحصر به فرد بودن نسبت به شرکت‌های رقیب، بهبود طرز فکر مشتری و اینکه خدماتی ارائه بدهیم تا به بهترین نحو نیازهای مشتری رو تامین کند از اهداف شرکت ما است. در مورد اهداف شرکت، بیشتر مدیران تمایز بیشتر و بهبود بینش مشتریان را نام برده بودند که براساس این یافته‌ها ما پیشنهاد کردیم که: H۳- بهبود بینش مشتری توسط شرکت برای هم‌آفرینی ارزش با همکاری مشترک ارتباط مثبت دارد و H۴- تمایز بیشتر توسط شرکت برای هم‌آفرینی ارزش با همکاری مشترک ارتباط مثبت دارد. جالب است که همه مدیران در مطالعه تأکید داشتند که دانش و مهارت شرکت برای تعامل با مشتری ضروری است. شرکت‌ها ابتدا باید محیط داخلی و ابزار لازم را برای مدیریت ایده‌های جدید مهیج ایجاد کنند که بسیاری از طریق منابع مختلف به دست می‌آیند (کراستوا، ۲۰۱۷). یافته‌های ما نشان می‌دهد که دانش و مهارت شرکت تأثیر مثبتی برای تعامل با مشتری دارند بنابراین ما پیشنهاد کردیم که: H۵- آگاهی و دانش شرکت برای هم‌آفرینی ارزش با همکاری مشترک ارتباط مثبت دارد. و H۶- تخصص و مهارت شرکت برای هم‌آفرینی ارزش با همکاری مشترک ارتباط مثبت دارد. در مورد انگیزه‌های شرکت پیشنهاد شده است که: H۷- تداوم توسعه توسط شرکت برای هم‌آفرینی ارزش با همکاری مشترک ارتباط مثبت دارد. و H۸- ارائه خدمات بهتر توسط شرکت برای هم‌آفرینی ارزش با همکاری مشترک ارتباط مثبت دارد.

مطابق با گفته کومار و همکاران (۲۰۱۳) ظرفیت مشتریان برای انجام فعالیت‌های خلق ارزش، تحت تأثیر عوامل شخصی مانند قابلیت‌های مشتریان است. یافته‌های ما نشان می‌دهد که خصوصیات فردی و کنترل و نظارت مشتری تأثیر مثبتی برای تعامل با شرکت‌ها دارند. براساس این یافته‌ها، ما پیشنهاد کردیم که: H۹- خصوصیات فردی مشتری برای هم‌آفرینی ارزش با همکاری مشترک ارتباط مثبت دارد. و H۱۰- کنترل و نظارت مشتری برای هم‌آفرینی ارزش با همکاری مشترک ارتباط مثبت دارد. در راستای اهداف مشتری با توجه به مطالب به دست آمده از مشتریان یادگیری و شخصی سازی خدمات از اهداف مشتریان برای شرکت در هم‌آفرینی ارزش با شرکت است پس ما پیشنهاد دادیم که: H۱۱- یادگیری مشتری برای هم‌آفرینی ارزش با همکاری مشترک ارتباط مثبت دارد. و H۱۲- شخصی سازی خدمات توسط مشتری برای هم‌آفرینی ارزش با همکاری مشترک ارتباط مثبت دارد. همان‌طور که شرکت‌ها دارای منابعی هستند، مشتریان نیز دارای منابعی هستند (آرنولد و همکاران، ۲۰۰۶). در مورد اطلاعات و آگاهی مشتری برای تعامل با شرکت‌ها و اطلاعاتی که ما به دست آوردیم، پیشنهاد دادیم که: H۱۳- تجربه و آگاهی مشتری برای هم‌آفرینی ارزش با همکاری مشترک ارتباط مثبت دارد و H۱۴- اطلاعات و دانش مشتری برای هم‌آفرینی ارزش با همکاری مشترک ارتباط مثبت دارد. نکته داشتن مشتری با انگیزه برای مشارکت بسیار حیاتی است و برای هر یک از فعالیت‌های هم‌آفرینی برای شرکت‌ها یک چالش است (آگراوالا و رحمانب، ۲۰۱۵). یافته‌های ما نشان می‌دهد که انگیزه‌های مالی و غیرمالی و لذت‌جویی تأثیر مثبتی برای تعامل با شرکت دارند، پس پیشنهاد کردیم که: H۱۵- انگیزه مالی و غیرمالی مشتری برای هم‌آفرینی ارزش با همکاری مشترک ارتباط مثبت دارد. و H۱۶- لذت‌جویی مشتری برای هم‌آفرینی ارزش با همکاری مشترک ارتباط مثبت دارد.

۱ Harmsen & Jensen

۲ Prahalad & Hamel

۳ Krasteva

۴ Kumar et al

۵ Arnould et al

۶ Agrawala & Rahmanb

هم‌آفرینی ارزش یک فرآیند تعاملی است که در آن ارزش با همکاری دو یا چند بازیگر ایجاد می‌شود (رابتینو، ۲۰۱۵). بنابراین، همکاری هر دو طرف به طور هم‌زمان و به طور مساوی برای هم‌آفرینی مورد نیاز است که منجر به میانجی‌گری بین شرکت و مشتری می‌شود (سارمه، ۲۰۱۸). تمایل مشتری برای هم‌آفرینی به روش‌های مختلفی براساس نیازهای مختلف آن‌ها شکل می‌گیرد که توسط شرکت‌ها برآورده می‌شود (سامپسون و اسپرینگ، ۲۰۱۲). در نتیجه، تمایل متفاوتی برای هم‌آفرینی در تعامل‌ها دارند. هایدنرایش و همکاران (۲۰۱۳) استدلال می‌کنند که مشتریان تنها در صورتی مایل به همکاری در هم‌آفرینی هستند که منافع آن‌ها برآورده شود. این مبنایی برای ایجاد ارزش قابل درک برای هر دو طرف است. جونز و همکاران (۲۰۰۷) ارزش درک‌شده را به عنوان ارزیابی کلی مصرف‌کنندگان نسبت به مزایای یک محصول یا خدمات از طریق مقایسه آنچه پرداخت می‌شود و آنچه در ازای آن به دست می‌آید، تصور کردند. هم‌چنین یافته‌های ما مجموعه‌ای از داده‌ها را در تعامل بین شرکت و مشتری برای هم‌آفرینی ارزش نشان داد که بر این اساس ما فرضیه‌های زیر را پیشنهاد دادیم: H۱۷- همکاری مشتری از طریق هم‌آفرینی ارزش در تعامل بین شرکت و مشتری با تمایل برای ادامه همکاری مشتری مثبت دارد. H۱۸- تمایل برای ادامه همکاری مشتری در تعامل بین شرکت و مشتری با خروج از هم‌آفرینی ارزش از طرف شرکت ارتباط مثبت دارد. H۱۹- تمایل برای ادامه همکاری مشتری در تعامل بین شرکت و مشتری با خروج از هم‌آفرینی ارزش از طرف شرکت در تعامل بین شرکت و مشتری با خروج از هم‌آفرینی ارزش از طرف مشتری ارتباط مثبت دارد. H۲۰- خروج از هم‌آفرینی ارزش از طرف شرکت در تعامل بین شرکت و مشتری با کسب ارزش پولی ارتباط مثبت دارد. H۲۱- خروج از هم‌آفرینی ارزش از طرف مشتری در تعامل بین شرکت و مشتری با عدم رضایت مشتری ارتباط مثبت دارد. H۲۲- تمایل برای ادامه همکاری مشتری از طریق هم‌آفرینی ارزش در تعامل بین شرکت و مشتری با ارزش درک‌شده ارتباط مثبت دارد. H۲۳- ارزش درک‌شده از طریق هم‌آفرینی ارزش در تعامل بین شرکت و مشتری با ارزش در استفاده ارتباط مثبت دارد. ما در شکل ۱ مدل حفظ مشتری از طریق هم‌آفرینی ارزش در پروژه‌های خدماتی را نشان داده‌ایم.

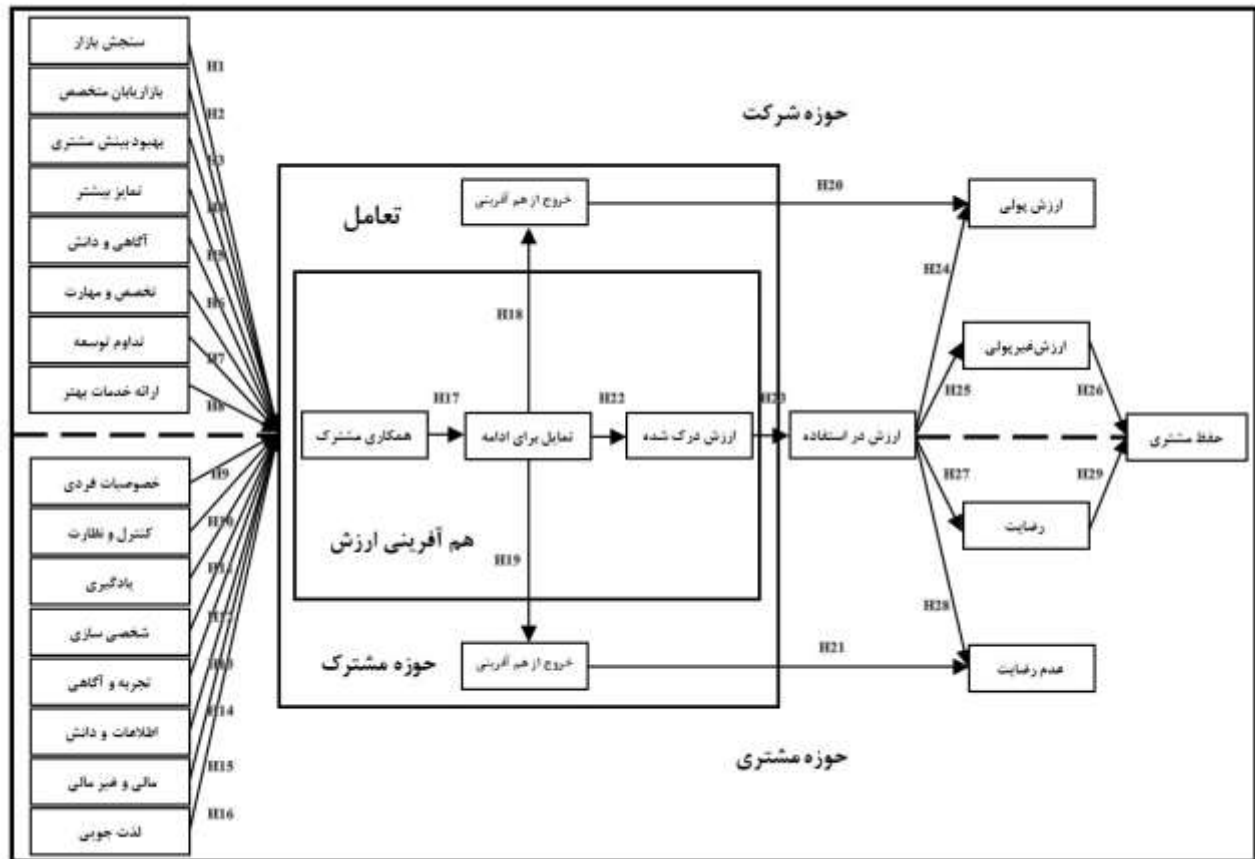
۱ Rabetino

۲ Sarmah

۳ Sampson and Spring

۴ Heidenreich et al

۵ Jones et al



شکل (۱) مدل مفهومی تحقیق (منبع: یافته‌های محققین)

براساس یافته‌های چی و همکاران (۲۰۱۹) ارزش‌در استفاده با ارزش‌های پولی و غیرپولی برای شرکت ارتباط موثر دارد که با یافته‌های ما هم مطابقت داشت پس ما هم پیشنهاد دادیم که: H۲۴- ارزش‌در استفاده با ارزش پولی برای شرکت ارتباط مثبت دارد. H۲۵- ارزش‌در استفاده با ارزش غیرپولی برای شرکت ارتباط مثبت دارد. هم‌چنین براساس یافته‌های مطالعه ما پیامد ارزش‌های غیرپولی برای شرکت می‌تواند منجر به حفظ مشتری شود پس ما پیشنهاد دادیم که: H۲۶- ارزش‌های غیرپولی برای شرکت با حفظ مشتری ارتباط مثبت دارد. H۲۷- ارزش‌در استفاده با رضایت مشتری ارتباط مثبت دارد. H۲۸- ارزش‌در استفاده با عدم رضایت مشتری ارتباط مثبت دارد. H۲۹- رضایت مشتری با حفظ مشتری ارتباط مثبت دارد.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در این پژوهش برای سنجش متغیرها، از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. این پرسشنامه ۸۱ سوالی با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (۱=کاملاً مخالفم، ۵=کاملاً موافقم) تنظیم و در بین نمونه‌ها توزیع شد. بنابراین نخست باید درستی پرسشنامه مورد استفاده، تایید شود. برای این منظور از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده است. از آنجاکه مدل استفاده شده در پژوهش از نوع پیچیده است از روش واریانس محور (حد اقل مربعات جزئی) و بسته نرم‌افزاری اسمارت پی‌ال‌اس ۳ استفاده شد. با توجه به اعداد به دست آمده (جدول ۶)، شاخص‌های مدل پایایی قابل قبولی داشتند.

جدول (۵) شاخص‌های پایایی مدل اندازه‌گیری (منبع: یافته‌های محققین)

| متغیرها                 | آلفای کرونباخ | rho_A | پایایی ترکیبی | روایی همگرا |
|-------------------------|---------------|-------|---------------|-------------|
| آگاهی و دانش            | ۰/۷۲          | ۰/۷۷۲ | ۰/۷۵۷         | ۰/۵۱۴       |
| ارائه خدمات بهتر        | ۰/۷۱          | ۰/۷۸۲ | ۰/۸۳۱         | ۰/۶۲۶       |
| ارزش در استفاده         | ۰/۷۱          | ۰/۷۵۲ | ۰/۷۵۵         | ۰/۵۱۲       |
| ارزش درک شده            | ۰/۷۰          | ۰/۷۲۶ | ۰/۷۶۱         | ۰/۶۱۵       |
| ارزش غریب‌پولی          | ۰/۷۶          | ۰/۷۰۰ | ۰/۸۱۷         | ۰/۶۰۱       |
| ارزش پولی               | ۰/۷۱          | ۰/۷۲۳ | ۰/۷۳۲         | ۰/۵۸۶       |
| اطلاعات و دانش          | ۰/۷۲          | ۰/۷۱۸ | ۰/۷۲۷         | ۰/۵۸۶       |
| بازاریابان متخصص        | ۰/۷۲          | ۰/۷۹۰ | ۰/۸۲۴         | ۰/۶۱۷       |
| بهبود بینش مشتری        | ۰/۷۲          | ۰/۷۲۷ | ۰/۷۳۰         | ۰/۵۸۷       |
| تجربه و آگاهی           | ۰/۷۴          | ۰/۷۱۰ | ۰/۷۴۲         | ۰/۵۰۵       |
| تخصص و مهارت            | ۰/۷۸          | ۰/۷۱۰ | ۰/۸۱۳         | ۰/۵۹۳       |
| تداوم توسعه             | ۰/۷۱          | ۰/۷۲۲ | ۰/۷۵۸         | ۰/۵۱۲       |
| تمایز بیشتر             | ۰/۷۵          | ۰/۷۷۱ | ۰/۸۱۰         | ۰/۵۸۹       |
| تمایل برای ادامه همکاری | ۰/۷۱          | ۰/۵۰۹ | ۰/۷۴۷         | ۰/۵۰۲       |
| حفظ مشتری               | ۰/۷۵          | ۰/۷۵۸ | ۰/۸۵۳         | ۰/۵۷۱       |
| خروج از هم‌آفرینی مشتری | ۰/۷۱          | ۰/۷۰۱ | ۰/۷۲۷         | ۰/۵۷۱       |
| خروج از هم‌آفرینی شرکت  | ۰/۷۷          | ۰/۷۶۴ | ۰/۸۳۵         | ۰/۶۳۰       |
| خصوصیات فردی            | ۰/۷۷          | ۰/۷۹۶ | ۰/۷۷۶         | ۰/۵۴۳       |
| رضایت                   | ۰/۷۲          | ۰/۷۶۷ | ۰/۷۳۲         | ۰/۵۷۷       |
| سنجش بازار              | ۰/۷۱          | ۰/۷۳۰ | ۰/۷۴۷         | ۰/۵۱۸       |
| شخصی سازی               | ۰/۷۰          | ۰/۷۶۹ | ۰/۷۷۶         | ۰/۵۴۳       |
| عدم رضایت               | ۰/۷۲          | ۰/۷۹۶ | ۰/۷۳۵         | ۰/۵۵۰       |
| لذت جویی                | ۰/۷۱          | ۰/۷۳۲ | ۰/۷۹۱         | ۰/۵۵۹       |
| مالی و غیرمالی          | ۰/۷۱          | ۰/۷۲۳ | ۰/۷۲۳         | ۰/۵۸۹       |
| همکاری مشتری            | ۰/۷۱          | ۰/۷۵۸ | ۰/۷۱۵         | ۰/۵۷۰       |
| کنترل و نظارت           | ۰/۷۶          | ۰/۷۸۲ | ۰/۸۶۴         | ۰/۶۸۱       |
| یادگیری                 | ۰/۷۱          | ۰/۷۹۳ | ۰/۷۴۳         | ۰/۵۱۰       |

در  $H_1$  ضریب اثر رگرسیون (ضریب  $\beta$ ) بین سنجش بازار با همکاری مشتری  $0/074-$  شده است و سنجش رابطه (آماره  $t$ ) این دو متغیر  $0/848$  شده است. لذا  $H_0$  در سطح  $95\%$  اطمینان پذیرش می‌شود پس می‌توان گفت  $H_1$  رد می‌شود. در  $H_2$  ضریب بتا بین بازاریابان متخصص با همکاری مشتری  $0/612$  و آماره  $t$  این دو متغیر  $4/151$  شده است، رد  $H_0$  در سطح  $95\%$  اطمینان پس  $H_2$  تایید شد. در  $H_3$  بین بهبود بینش مشتری با همکاری مشتری،  $\beta=0/098$  و  $t=1/124$  به دست آمد، پذیرش  $H_0$  در سطح  $95\%$  اطمینان پس  $H_3$  هم رد می‌شود. در  $H_4$  بین تمایز بیشتر با همکاری مشتری،  $\beta=0/201$  و  $t=2/215$  به دست آمد، رد  $H_0$  در سطح  $95\%$  اطمینان پس  $H_4$  تایید می‌شود. در  $H_5$  آگاهی و دانش با همکاری مشتری،  $\beta=0/208$  و  $t=21/114$  به دست آمد، رد  $H_0$  در سطح  $95\%$  اطمینان پس  $H_5$  تایید شد. در  $H_6$  تخصص و مهارت با همکاری مشتری  $\beta=0/371$  و  $t=19/443$  به دست آمد، رد  $H_0$  در سطح  $95\%$  اطمینان پس  $H_6$  تایید می‌شود. در  $H_7$  ارائه خدمات بهتر با همکاری مشتری،  $\beta=0/127$  و  $t=1/140$  به دست آمد، پذیرش  $H_0$  در سطح  $95\%$  اطمینان پس  $H_7$  رد می‌شود. در  $H_8$  تداوم توسعه با همکاری مشتری،  $\beta=0/298$  و  $t=2/618$  به دست آمد، رد  $H_0$  در سطح  $95\%$  اطمینان پس  $H_8$  تایید می‌شود.

در  $H_9$  خصوصیات فردی با همکاری مشتری،  $\beta = 0/322$  و  $t = 2/267$  به دست آمد، رد  $H_0$  در سطح  $95\%$  اطمینان پس  $H_9$  تایید می‌شود. در  $H_{10}$  کنترل و نظارت با همکاری مشتری،  $\beta = 0/205$  و  $t = 1/618$  به دست آمد، پذیرش  $H_0$  در سطح  $95\%$  اطمینان پس  $H_{10}$  رد می‌شود. در  $H_{11}$  یادگیری با همکاری مشتری،  $\beta = -0/013$  و  $t = 0/186$  به دست آمد، پذیرش  $H_0$  در سطح  $95\%$  اطمینان پس  $H_{11}$  رد می‌شود. در  $H_{12}$  شخصی سازی با همکاری مشتری،  $\beta = 0/287$  و  $t = 3/184$  به دست آمد، رد  $H_0$  در سطح  $95\%$  اطمینان پس  $H_{12}$  تایید می‌شود. در  $H_{13}$  اطلاعات و دانش با همکاری مشتری،  $\beta = 0/053$  و  $t = 0/417$  به دست آمد، پذیرش  $H_0$  در سطح  $95\%$  اطمینان پس  $H_{13}$  رد می‌شود. در  $H_{14}$  تجربه و آگاهی با همکاری مشتری،  $\beta = 0/333$  و  $t = 4/145$  به دست آمد، رد  $H_0$  در سطح  $95\%$  اطمینان پس  $H_{14}$  تایید می‌شود. در  $H_{15}$  انگیزه مالی و غیرمالی با همکاری مشتری،  $\beta = 0/125$  و  $t = 1/098$  به دست آمد، پذیرش  $H_0$  در سطح  $95\%$  اطمینان پس  $H_{15}$  رد می‌شود. در  $H_{16}$  لذت جویی با همکاری مشتری،  $\beta = 0/437$  و  $t = 4/019$  به دست آمد، رد  $H_0$  در سطح  $95\%$  اطمینان پس  $H_{16}$  تایید می‌شود.

در  $H_{17}$  همکاری مشتری با تمایل برای ادامه همکاری،  $\beta = 0/533$  و  $t = 7/321$  به دست آمد، رد  $H_0$  در سطح  $95\%$  اطمینان پس  $H_{17}$  تایید می‌شود. در  $H_{18}$  تمایل برای ادامه همکاری با خروج از هم‌آفرینی ارزش از طرف شرکت،  $\beta = 0/437$  و  $t = 4/709$  به دست آمد، رد  $H_0$  در سطح  $95\%$  اطمینان پس  $H_{18}$  تایید می‌شود. در  $H_{19}$  تمایل برای ادامه همکاری با خروج از هم‌آفرینی ارزش از طرف مشتری،  $\beta = 0/492$  و  $t = 4/004$  به دست آمد، رد  $H_0$  در سطح  $95\%$  اطمینان پس  $H_{19}$  تایید می‌شود. در  $H_{20}$  خروج از هم‌آفرینی ارزش از طرف شرکت با ارزش پولی،  $\beta = 0/325$  و  $t = 4/390$  به دست آمد، رد  $H_0$  در سطح  $95\%$  اطمینان پس  $H_{20}$  تایید می‌شود. در  $H_{21}$  خروج از هم‌آفرینی ارزش از طرف مشتری با عدم رضایت،  $\beta = 0/019$  و  $t = 0/189$  به دست آمد، پذیرش  $H_0$  در سطح  $95\%$  اطمینان پس  $H_{21}$  رد می‌شود. در  $H_{22}$  تمایل برای ادامه همکاری با ارزش درک شده،  $\beta = 0/366$  و  $t = 3/841$  به دست آمد، رد  $H_0$  در سطح  $95\%$  اطمینان پس  $H_{22}$  تایید می‌شود. در  $H_{23}$  ارزش درک شده با ارزش دراستفاده،  $\beta = 0/570$  و  $t = 10/511$  به دست آمد، رد  $H_0$  در سطح  $95\%$  اطمینان پس  $H_{23}$  تایید می‌شود. در  $H_{24}$  ارزش دراستفاده با ارزش پولی،  $\beta = 0/389$  و  $t = 5/761$  به دست آمد، رد  $H_0$  در سطح  $95\%$  اطمینان پس  $H_{24}$  تایید می‌شود. در  $H_{25}$  ارزش دراستفاده با ارزش غیرپولی،  $\beta = 0/489$  و  $t = 7/761$  به دست آمد، رد  $H_0$  در سطح  $95\%$  اطمینان پس  $H_{25}$  تایید می‌شود. در  $H_{26}$  ارزش دراستفاده با رضایت مشتری،  $\beta = 0/529$  و  $t = 3/455$  به دست آمد، رد  $H_0$  در سطح  $95\%$  اطمینان پس  $H_{26}$  تایید می‌شود. در  $H_{27}$  ارزش دراستفاده با عدم رضایت مشتری،  $\beta = 0/404$  و  $t = 4/885$  به دست آمد، رد  $H_0$  در سطح  $95\%$  اطمینان پس  $H_{27}$  تایید می‌شود. در  $H_{28}$  ارزش‌های غیرپولی با حفظ مشتری،  $\beta = 0/230$  و  $t = 3/482$  به دست آمد، رد  $H_0$  در سطح  $95\%$  اطمینان پس  $H_{28}$  تایید می‌شود. در  $H_{29}$  رضایت مشتری با حفظ مشتری،  $\beta = 0/634$  و  $t = 11/095$  به دست آمد، رد  $H_0$  در سطح  $95\%$  اطمینان پس  $H_{29}$  هم تایید می‌شود. با توجه به مقدار ضریب تعیین به دست آمده از جدول ۷، مقدار ضریب تعیین متغیرهای دورنزا در حد قابل قبولی است. معیار نیکویی برازش SRMR پس از منسوخ شدن GOF مورد استفاده قرار می‌گیرد و مقدار بینه این شاخص کمتر از ۰٫۱ یا ۰٫۰۸ مناسب قلمداد می‌گردد.

جدول (۶) شاخص‌های نیکویی برازش به دست آمده

| متغیر                   | شاخص R <sup>۲</sup> | SRMR  |
|-------------------------|---------------------|-------|
| ارزش در استفاده         | ۰/۳۲                | ۰/۰۷۴ |
| ارزش درک شده            | ۰/۱۳                |       |
| ارزش غیرپولی            | ۰/۲۴                |       |
| ارزش پولی               | ۰/۳۳                |       |
| تمایل برای ادامه همکاری | ۰/۲۸                |       |
| حفظ مشتری               | ۰/۵۸                |       |
| خروج از هم‌آفرینی مشتری | ۰/۲۲                |       |
| خروج از هم‌آفرینی شرکت  | ۰/۱۹                |       |
| رضایت                   | ۰/۲۸                |       |
| عدم رضایت               | ۰/۱۷                |       |
| همکاری مشترک            | ۰/۶۱                |       |

نتایج به دست آمده از مطالعه حاضر با یافته‌های به دست آمده از مطالعات چی و همکارانش (۲۰۱۹) در مورد ارزش‌دراستفاده و ارزش‌های پولی و غیرپولی برای شرکت مطابقت دارد. یافته‌های ما نشان می‌دهد که رضایت مشتری بر حفظ مشتری تأثیر می‌گذارد که با یافته‌های سیمانجوتناک و همکاران (۲۰۲۰) مطابقت دارد. هم‌چنین از یافته‌های نگوین و همکاران (۲۰۱۸) که نشان می‌دهند رضایت مشتری تأثیر قابل‌توجهی بر حفظ مشتری دارد پشتیبانی می‌کند.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

از لحاظ تئوری، این پژوهش با پیوند دادن ورودی‌ها، فرایند و نتایج هم‌آفرینی ارزش و رسیدن به یک پیامد، دیدگاه جامعی برای حفظ مشتری در پروژه‌های خدماتی ارائه می‌دهد. ما دریافتیم که ارزش غیرپولی برای شرکت و رضایت مشتری یک پیش‌نیاز برای حفظ مشتری است. با این وجود، ارزش برای شرکت و مشتری متفاوت است و در صورت دستیابی مشتری به رضایت می‌توان انتظار داشت که تداوم روابط مشتری با شرکت حفظ شود هم‌چنین دستیابی شرکت به ارزش‌های غیرپولی مستلزم رضایت بیشتر مشتری خواهد بود که پیامد آن برای شرکت می‌تواند حفظ مشتری باشد. با توجه به نتایج به دست آمده از آزمون t و اینکه مقدار آماره این آزمون برای ارتباط میان بازاریابان متخصص، تمایز بیشتر، آگاهی و دانش، تخصص و مهارت و تداوم توسعه توسط شرکت برای هم‌آفرینی ارزش با همکاری مشترک از میزان بحرانی ۱/۹۶ بیشتر است می‌توان نتیجه گرفت این متغیرها با همکاری مشترک رابطه مثبت و معناداری دارند. پس شرکت‌ها برای ورود به یک همکاری نیاز به بازاریابانی دارند که اصول برقراری ارتباط دوطرفه و صادقانه را داشته باشند تا اعتماد مشتریان را جلب کنند. هم‌چنین تمایز بیشتر خدمات باعث می‌شود تا مشتریان بیشتر راغب باشند تا نسبت به سایر رقبا با شرکت شما کار کنند و از شما خدمات دریافت کنند. آگاهی و دانش پرسنل شرکت هم عامل دیگری برای ارائه خدماتی است که دقیقاً می‌تواند نیاز مشتریان را برطرف کند. هم‌چنین تخصص و مهارت نیروهای اجرایی هم یک آرامش قلبی و احساس خشنودی را به مشتری می‌دهد که شرکت مناسبی را برای دریافت خدمات انتخاب کرده است. اما لازمه و انگیزه کافی برای شرکت‌ها می‌تواند در داشتن پروژه‌های بیشتر و فعال بودن نیروهای کاری خود خلاصه شود که فقط با تداوم توسعه همراه خواهد بود.

نتایج پژوهش نشان داد که خصوصیات فردی، شخصی‌سازی، تجربه و آگاهی و لذت‌جویی مشتری برای هم‌آفرینی ارزش با همکاری مشترک ارتباط مثبت و معناداری دارند. چرا که در وهله اول خصوصیات مشتری برای همکاری با شرکت بسیار مهم است و مشتریان برای دریافت خدمتی شخصی‌سازی شده مطابق با خواسته‌هایشان وارد یک هم‌آفرینی می‌شوند. مشتریان اغلب باید اندکی تجربه و آگاهی در زمینه‌های مختلفی که می‌خواهند خدمات دریافت کنند داشته باشند. در نهایت این شوق و علاقه هر مشتری برای انجام کار خود به دست خود و لذت مواجهه با ایجاد کارهای جدید او را به یک همکاری مشترک هدایت

می‌کند. هم‌چنین نتیجه فرضیه هفدهم نشان داد که همکاری مشترک از طریق هم‌آفرینی ارزش در تعامل بین شرکت و مشتری با تمایل برای ادامه همکاری مشترک ارتباط مثبت دارد. همیشه در عرصه خدمات و همکاری بین شرکت و مشتری این موضوع مطرح می‌شود که آیا در این بین مشکلی پیش نمی‌آید (حالا هر دلیلی می‌تواند داشته باشد مثلاً کمبود زمان و وقت مشتری یا عدم تعهد شرکت و غیره). پس احتمال اینکه دو طرف تمایلشان را برای همکاری مشترک از دست بدهند وجود دارد که می‌تواند به خروج یکی از طرفین در همکاری بی‌انجامد. تمایل برای ادامه همکاری مشترک در تعامل بین شرکت و مشتری با خروج از هم‌آفرینی ارزش هم از طرف شرکت و هم از طرف مشتری ارتباط مثبت و معناداری دارد. نتیجه فرضیه بیستم و آماره آزمون به دست آمده حاکی از این است که خروج از هم‌آفرینی ارزش از طرف شرکت در تعامل بین شرکت و مشتری با کسب ارزش پولی ارتباط مثبت دارد. از آنجا که شرکت باید مطابق با قرار داد تعریف شده در ابتدای پروژه، کار مشتری را تمام کند و به او تحویل دهد پس در پایان پروژه، تسویه مالی انجام خواهد شد که این مسائل مالی با ارزش‌های پولی برای شرکت گره خورده است. تمایل برای ادامه همکاری مشترک از طریق هم‌آفرینی ارزش در تعامل بین شرکت و مشتری با ارزش درک شده ارتباط مثبت دارد. می‌توان این گونه گفت که ادامه روند یک همکاری به درک دو طرف برای خلق ارزشی مشترک کمک خواهد کرد.

نتیجه فرضیه بیست و سوم پژوهش نیز نشان داد که ارزش درک شده از طریق هم‌آفرینی ارزش در تعامل بین شرکت و مشتری با ارزش در استفاده ارتباط مثبت دارد. ارزش درک شده تا قابل لمس و تاثیرگذار در زندگی نباشد شاید به درستی شناخته نشده باشد پس ارزشی که در استفاده از آن برای مشتری و شرکت اتفاق خواهد افتاد می‌تواند برآورد درک درستی برای مشتری و شرکت را به همراه داشته باشد. ارزش در استفاده با ارزش پولی و ارزش غیرپولی برای شرکت ارتباط مثبت دارد. نتایج فرضیه بیست و هفتم و بیست و هشتم نیز نشان داد با توجه به میزان آماره آزمون  $t$  و اینکه این مقدار از  $1/96$  بیشتر است می‌توان گفت ارزش در استفاده با رضایت مشتری و عدم رضایت مشتری ارتباط مثبت دارد. شرکتی که فقط به فکر ارزش‌های پولی نباشد و خیلی از مسائل را برای خود در ارزش‌های غیرپولی تعریف کند (مانند شهرت) می‌تواند در بلندمدت از مزایای آن بهره‌مند گردد هم‌چنین مشتریانی که از یک خدمت راضی باشند احتمال کمتری دارد که بخواهند برای دریافت مجدد آن به شرکت دیگری مراجعه نمایند پس پیامد دستیابی به ارزش‌های غیرپولی و رضایت مشتری را می‌توان در حفظ مشتریان دید.

### مشارکت نظری

این مطالعه در سه جریان اصلی به دانش کمک می‌کند: اولاً، این مطالعه به صورت تجربی ساقه اصلی برای ورود به یک هم‌آفرینی ارزش را شناسایی کرده است، اگرچه این ساقه‌های ورودی ممکن است در طی زمان تغییر کند، اما می‌توان ادعا کرد که برای موقعیت‌های شناخته شده و تعامل‌های بین شرکت و مشتری کافی است، به ویژه هنگامی که هیچ دانش قبلی در این زمینه وجود ندارد. ثانیاً، این مطالعه به‌طور تجربی نشان داد که در تعامل بین شرکت و مشتری هم‌آفرینی ارزش نقش مهمی در دستیابی به ارزش رضایت‌بخش برای دو طرف خواهد داشت. ثالثاً، این مطالعه با شرح کامل یک فرآیند همکاری مشترک و پیامدهای حاصل از نتایج فهم ارزش، به دانش موجود می‌افزاید. هم‌چنین مدلی ارائه شد که می‌تواند به عنوان ابزاری برای توسعه روابط و تعامل در شرکت‌های خدماتی مورد استفاده قرار گیرد.

### محدودیت‌ها و تحقیقات آینده

اول، این مطالعه تنها به بررسی تأثیر دو عامل از کورم یا ساقه شرکت و مشتری پرداخته است (یعنی دو عامل مرتبط با قابلیت‌ها، اهداف، منابع و انگیزه‌ها)، کار بعدی ممکن است کورم یا ساقه را تغییر داده و یا به تعداد عوامل مورد بررسی آن بی‌افزاید. دوم، به دلایل نظری و تجربی، مطالعه ما بر چگونگی دستیابی ارزش توسط شرکت‌های خدماتی و مشتری در پروژه‌های خدماتی در کشور ایران متمرکز شده است. مطالعات آینده باید در زمینه‌های متنوع فرهنگی انجام شود. سوم، تحقیقات آینده ممکن است پیامد هم‌آفرینی ارزش را در سطح بالاتری از حفظ مشتری بررسی کند. چهارم، تحقیقات آینده باید مدل مفهومی را در زمینه‌های دیگر آزمایش کند تا دامنه آن گسترش یابد. یک حوزه مهم برای تمرکز بر موضوع حفظ مشتری از طریق هم‌آفرینی ارزش، بررسی خروجی‌های بیشتر و دستیابی به ارزش توسط دو ذینفع می‌باشد. آیا ارزش‌های غیرپولی و رضایت برای حفظ مشتری کافی می‌باشد؟ آیا می‌توان خلق ارزش مشخصی را برای حفظ مشتری مشخص کرد؟ آیا بعد از دریافت خدمات از طریق هم‌آفرینی، مشتری به شرکت قفل خواهد شد؟

## منابع

- ابن یامینی، شیوا. (۱۳۹۹). تبیین بخش خدمت در اقتصاد جهانی، سیاست نامه علم و فناوری. دوره ۱۰ شماره ۱، ص ۵-۱۴.
- جوایشی جدید، سلمان، طاهری کیا، فریز، جلالی، سید مهدی، تبریزیان، بیتا. (۱۳۹۹). الگوی هم آفرینی ارزش با مشتری در صنعت گردشگری، فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمانهای دفاعی، سال سوم، شماره ۷، ص ۱۱۹-۱۴۶.
- طاهرپور، فاطمه. (۱۳۹۷). رابطه بین سایش اجتماعی و هم آفرینی با نقش میانجی عزت نفس سازمانی در میان اعضای هیئت علمی دانشگاههای برتر ایران، چشم انداز مدیریت دولتی شماره ۳۳-ص ۱۰۹-۱۲۸.
- محمدیان، محمود، نائلی، مریم. (۱۳۹۷). تحلیل تجربه مشتری و جایگاه آن در ادبیات بازاریابی. بررسی های بازرگانی، شماره ۹۵-۹۴، ص ۸۵-۱۰۳.
- وشکایی نژاد، سیده صدف، اکبری، محسن، ابراهیم پور ازیری، مصطفی. (۱۳۹۹). تأثیر رفتار خلق ارزش مشترک مشتری با ترجیح برند بر قصد خرید مجدد، مجله کاوش های مدیریت بازرگانی، دوره ۱۲، شماره ۲۴، ۲۵۹-۲۸۸.
- Agrawala, A. K., Rahmanb, Z, ۲۰۱۵. Roles and resource contributions of customers in value vo-creation. *Int. J. Stra. Manag.* ۳, ۱۴۴-۱۶۰. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ism.2015.03.001>.
- Arnould, E. J., Price, L. L., & Malshe, A. (۲۰۰۶). Toward a cultural resource-based theory of the customer. <https://www.researchgate.net/publication/210910344>.
- Baltova, S., Baltov, M. (۲۰۱۷). Value creation and value co-creation in professional business services: a challenge in digital environment. *Bulgarian journal Business Research.* ۳, ۳۱-۴۴.
- Bapat, D., Thanigan, J., (۲۰۱۶). Exploring relationship among brand experience dimensions, brand evaluation and brand loyalty. *Global Business Review.* ۱۷ (۶), ۱۳۵۷-۱۳۷۲. <https://doi.org/10.1177/0972150916660401>.
- Charmaz, K., (۲۰۱۴). *Constructing grounded theory.* sage.
- Chih, Y.Y., Zwikael, O., Restubog, S.L.D., (۲۰۱۹). Enhancing value co-creation in professional service projects: The roles of professionals, clients and their effective interactions. *International Journal of Project Management.* ۳۷, ۵۹۹-۶۱۵. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.04.001>.
- Dick, R., Sankaran, S., Shaw, K., Keely, J., Soar, J., Davies, A., Banbury, A., Kelly, J. (۲۰۱۵). Value cocreation with stakeholders using action research as a meta-methodology in a Funded Research Project. *International Journal of Project Management.* ۳۳ (۲), ۳۶-۴۶. <https://doi.org/10.1002/pmj.21483>.
- Esfidani, M.R., Nazari, M., Mohsen Aghaiee, M., Hamed Abdolali, H. (۲۰۱۷). Designing a Model for B۲B Relationship Marketing in the Parsian Tourism Business Network. *New Marketing Research Journal.* Vol ۷, ۴ (۲۷), ۲۳ - ۴۰. (In Persian)
- Frempong, J., Chai, J., Ampaw, E.M., Amofah, D.O., Ansong, K.W., (۲۰۲۰). The relationship among customer operant resources, online value cocreation and electronic-word-of-mouth in solid waste management marketing. *Journal of Cleaner Production,* ۲۴۸, ۱۱۹۲۲۸. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119228>.
- Fuentes, M., Smyth, H., Davies, A., (۲۰۱۹). Co-creation of value outcomes: a client perspective on service provision in projects. *International Journal of Project Management.* ۳۷(۵), ۶۹۶-۷۱۵. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.01.003>.
- Green, S.D., Sergeeva, N., (۲۰۱۹). Value creation in projects: towards a narrative perspective. *International Journal of Project Management.* ۳۷ (۵), ۶۳۶-۶۵۱. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.12.004>.
- Gronroos, C., (۲۰۱۷). On value and value creation in service: a management perspective. *Journal of creating value,* ۳ (۲), ۱۲۵-۱۴۱. <https://doi.org/10.1177/2394964317727196>.
- Hamidi, F., Shams Gharneh, N., Khajeheian, D., (۲۰۱۹). A conceptual framework for value co-creation in service enterprises (Case of tourism agencies). *Sustainability,* ۱۲(۱), ۱-۲۳. <https://doi.org/10.3390/su12010213>.
- Hansen, A.V., (۲۰۲۰). Value co-creation in service marketing: A critical (re)view. *International Journal of Innovation Studies,* ۳ (۴), ۷۳-۸۳. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2019.12.001>.
- Harmsen, H., & Jensen, B. (۲۰۰۴). Identifying the determinants of value creation in the market: A competence-based approach. *Journal of Business Research,* ۵۷(۵), ۵۳۳-۵۴۷. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00319-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00319-3).

- Heidenreich, S., Wittkowski, K., Handrich, M., & Falk, T. (۲۰۱۵). The dark side of customer co-creation: exploring the consequences of failed co-created services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, ۴۳(۳), ۲۷۹-۲۹۶. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0387-4>.
- Heinonen, K., Campbell, C., Ferguson, S.L. (۲۰۱۹). Erratum to “Strategies for creating value through individual and collective customer experiences”. *Business Horizons*, ۶۲ (۱), ۹۵-۱۰۴. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.09.002>.
- Jones, D. L., Mak, B. and Sim, J. (۲۰۰۷), “A new look at the antecedents and consequences of relationship quality in the hotel service environment”, *Services Marketing Quarterly*, Vol. ۲۸, No. ۳, pp. ۱۵-۳۱. [https://doi.org/10.1300/J396v28n03\\_02](https://doi.org/10.1300/J396v28n03_02).
- Katsifaraki, G., (۲۰۱۸). Value creation in the market ecosystem: A service-dominant logic perspective. Department of Economics, University of Cyprus. <http://www.ucy.ac.cy/econ/en>.
- Khajehieian, D., Ebrahimi, P., (۲۰۲۰). Media branding and value co-creation: Effect of user participation in social media of news media on attitudinal and behavioural loyalty. *European Journal of International Management*, ۱۶(۳), ۴۹۹ - ۵۲۸. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2020.10020730>.
- Krasteva, N. (۲۰۱۷) Co-creation -The Value Based Marketing, Avangard Prima, Sofia.
- Kumar, V., Petersen, J. A., & Leone, R. P. (۲۰۱۳). Defining, measuring, and managing business reference value. *Journal of Marketing*, ۷۷(۱), ۶۸-۸۶. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0424>.
- Kyei Augustine, D. A., & Bayoh, A. T. M., (۲۰۱۷). Innovation and customer retention in the Ghanaian telecommunication industry. *International Journal of Innovation*, ۵ (۲), ۱۷۱-۱۸۳. <https://doi.org/10.5080/ijji.v5i2.104>.
- Marcos-Cuevas, J., Natti, S., Palo, T., Baumann, J., (۲۰۱۶). Value co-creation practices and capabilities: Sustained purposeful engagement across B2B systems. *Industrial Marketing Management*, Management ۵۶, ۹۷-۱۰۷. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.03.012>.
- Martinsuo, M., Klakegg, O.J., Marrewijk, A.H., (۲۰۱۹). Editorial: delivering value in projects and project-based business. *International journal of project management*, ۴۵ (۵), ۵۶-۷۰. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0273786319300900>.
- Matinheikki, J., Arto, K., Peltokorpi, A., Rajala, R., (۲۰۱۶). Managing interorganizational networks for value creation in the front-end of projects. *International Journal of Project Management*. ۳۴ (۷), ۱۲۲۶-۱۲۴۱. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.06.003>.
- Morgan, R.M. and Hunt, S.D. (۱۹۹۴), “The commitment-trust theory of relationship marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. ۵۸ No. ۳, pp. ۲۰-۳۸. <https://doi.org/10.2307/1202308>.
- Nguyen, H.T., Nguyen, H., Nguyen, N.D., Phan, A.C., (۲۰۱۸). Determinants of customer satisfaction and loyalty in Vietnamese life-insurance setting. *Sustainability*, ۱۰ (۱۱۵۱), ۱-۱۶. <https://doi.org/10.3390/su10041151>.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (۱۹۹۰). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, ۶۸(۳), ۷۹-۹۱. [https://doi.org/10.1007/3-054-030763-X\\_14](https://doi.org/10.1007/3-054-030763-X_14).
- Rabetino, R., Kohtamäki, M., Lehtonen, H., & Kostama, H. (۲۰۱۵). Developing the concept of life-cycle service offering. *Industrial Marketing Management*, ۴۹, ۵۳-۶۶. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.05.033>.
- Rubio, N., Villasenor, N., Yague, M.J., (۲۰۱۹). Does Use of Different Platforms Influence the Relationship between Cocreation Value-in-Use and Participants' Cocreation Behaviors? An Application in Third-Party Managed Virtual Communities. *Complexity*, ۲۰۱۹. <https://doi.org/10.1155/2019/7062903>.
- Sampson, S. E., & Spring, M. (۲۰۱۲). Customer roles in service supply chains and opportunities for innovation. *Journal of Supply Chain Management*, ۴۸(۴), ۳۰-۵۰. <https://doi.org/10.1111/j.1745-0493X.2012.03282.x>.
- Sarmah, B., Kamboj, S., & Kandampully, J., (۲۰۱۸). Social media and co-creative service innovation: an empirical study. *Online Information Review*. ۴۲ (۷), ۱۱۴۶-۱۱۷۹. <https://doi.org/10.1108/OIR-03-2017-0079>.
- Schwetschke, S., Durugbo, C., (۲۰۱۸). How firms synergise: understanding motives and management of co-creation for business-to-business services. *International Journal of Technology Management*, ۷۶ (۳/۴), ۲۵۸-۲۸۴. <https://doi.org/10.1080/10439862.2018.1501264>.
- Simanjuntak, M., Putri, N.E., Yuliati, L.N., Sabri, M.F., (۲۰۲۰). Enhancing customer retention using customer relationship management approach in car loan business. *Cogent Business & Management*, ۷ (۱), ۱-۱۷. <https://doi.org/10.1080/23311970.2020.1738200>.
- Szarucki, M. Menet, G., (۲۰۱۸). Service marketing, value co-creation and customer satisfaction in the airsoft industry: case of a technology-based firm. *Business, Management and Economics Engineering*, ۱۶ (۱), ۹۴-۱۰۷. <https://doi.org/10.3846/bme.2018.2138>.

- Tu, Y., Neuhofer, B., Viglia, G., (۲۰۱۸). When co-creation pays: stimulating engagement to increase revenues. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. ۳۰ (۴), ۱-۲۴. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0494>.
- Vargo, S.L., Lusch, R.F., (۲۰۱۷). Service-dominant logic ۲۰۲۵. *International Journal of Research in Marketing*, ۳۴ (۱), ۴۶-۶۷. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.001>.
- Venkatesan, R. (۲۰۱۷). Executing on a customer engagement strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*. ۴۵ (۳). ۲۸۹-۲۹۳. <http://doi.org/10.1007/s11747-016-0513-6>.
- Yilmaz, K.O., Ferman, M., (۲۰۱۷). An applied study on the customer retention dynamics of organized ready-to-wear textiles retailers in real and virtual markets in Turkey. *Journal of Management Marketing and Logistics*, ۴ (۴), ۳۶۶-۳۸۳. <http://doi.org/10.1۷۲۶۱/Pressacademia>.