

# ارایه مدل هم آفرینی ارزش برند با مشتری در صنعت لبنیات با رویکرد آینده‌پژوهی

حسین شکیبی<sup>۱</sup>، سید محمود شبگومنصف<sup>۲</sup>، علی قلی پور سلیمانی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۰۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۰۱

## چکیده

این مطالعه با هدف طراحی مدل هم آفرینی ارزش برند با مشتری در صنعت لبنیات انجام شده است. روش پژوهش مطالعه حاضر آمیخته بوده و با دو نوع رویکرد کیفی و کمی انجام شده است. در بخش نخست و کیفی پژوهش، جهت گردآوری داده‌ها به تدوین سوالات مصاحبه مبادرت ورزیده شده و با تعداد ۱۶ نفر از خبرگان فعال در بازاریابی و صنعت لبنیات مصاحبه‌های عمیق و نیم‌ساخت یافته انجام گرفت. سپس با استفاده از تحلیل کیفی گرند تئوری، تعدادی مفاهیم استخراج و کدگذاری شاخص‌ها انجام پذیرفت. تم‌های اصلی حاصله از نتایج تحلیل کیفی عبارتند از: هم آفرینی ارزش راهبردی، هم آفرینی ارزش سازمانی، هم آفرینی ارزش با کارکنان، هم آفرینی ارزش مشتری، استراتژی هم آفرینی ارزش برند، رقابت‌پذیری برند و مدیریت دانش سازمانی. سپس در بخش دوم و کمی پژوهش به اعتبار سنجی و غربالگری شاخص‌های به دست آمده در تحلیل کیفی با استفاده از تکنیک دلفی فازی، پرداخته شد. در بخش سوم پژوهش به ارائه مدل هم آفرینی ارزش برند با مشتری در صنعت لبنیات با به کارگیری روش مدلسازی ساختاری تفسیری مبادرت ورزیده شد. بر این اساس «رقابت‌پذیری برند» متغیر سطح اول یا وابسته است. متغیر «هم آفرینی ارزش مشتری» سطح دوم و «هم آفرینی ارزش راهبردی برند» و «هم آفرینی ارزش با کارکنان» سطح سوم هستند. متغیر «هم آفرینی ارزش سازمانی برند» در سطح چهارم قرار دارد و متغیر «مدیریت دانش سازمانی» سطح پنجم است. در نهایت «استراتژی هم آفرینی ارزش برند» نیز به عنوان متغیر سطح ششم و تاثیرگذارترین متغیر مدل تعیین شده است.

**کلید واژه‌ها:** هم آفرینی ارزش برند، مشتریان، صنعت لبنیات

## مقدمه

سازمان‌ها، اعم از سازمان‌های تولیدی و خدماتی برای ارایه محصول یا خدمت به مشتریان، بوجود آمده اند. مشتریان به عنوان رکن اصلی ماندگاری سازمان‌ها، نقش انکارناپذیری در کامیابی آنها ایفا می‌نمایند. حال با در نظر داشتن افزایش روز افزون پژوهشات در زمینه هم آفرینی، به صورت کلی پژوهش در زمینه هم آفرینی برند هنوز هم محدود باقی مانده است. به شکل خاص میزان مشارکت مصرف کنندگان در فرآیند هم آفرینی برند واضح

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران

<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران

ایمیل نویسنده مسئول: monsefmahmoud@yahoo.com

نیست. این مطالعه مقیاسی برای اندازه‌گیری «ارزش خلق مشترک مشتری» (CCCV) توسعه می‌دهد و به شرکت‌ها در ارزیابی ارزش مشتریان در فرآیند هم‌آفرینی برند کمک می‌کند (کارولیو و آلوز؛ ۲۰۲۳).

هم‌آفرینی بخصوص بعد از مطالعات لوش و وارگو<sup>۴</sup> به ساختار بیشتر پژوهش‌ها تبدیل شده است که مشاهده کردند تمایل بازاریابی حرکتی به سمت منطق خدمات محوری بیشتر است. محوریت منطق چیرگی خدمات<sup>۵</sup> همان گزاره‌های مبنایی هستند که مطرح می‌کنند ارزش می‌تواند فقط بین شرکت و ذینفعانش در هر جنبه‌ای از زنجیره تامین ایجاد شود و این برای کسانی که به صورت منحصر به فرد و شناختی چگونه استفاده از ارزش را درک کنند مفید است. با این حال، علیرغم افزایش رون افزایش مقدار پژوهش‌ها صورت گرفته در زمینه هم‌آفرینی، به طور کلی تعداد کمی از آنها بر هم‌آفرینی برند متمرکز هستند. (راماسوامی و ازکان، ۲۰۱۶) این به رغم اذعان گسترده است که مطرح می‌کنند مشتریان و شرکت‌ها معمولاً ارزش را با یکدیگر خلق مشترک می‌کنند. 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 چالکوت 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 مشتریان تشویق می‌کرد. (مارملینگ، موفت، آرنولد، کارلسون ۲۰۱۷). ادبیات بازاریابی نیز به طور گسترده‌ای بر اهمیت تعامل بین شرکت و مشتریان تاکید می‌کنند محققان بر اساس منطق حاکم بر خدمات بر این باور هستند که مشتریان به عنوان ایجاد کننده فعال ارزش و بازاریابان به عنوان تسهیل کننده ایجاد ارزش عمل می‌کنند (چویی لی، ۲۰۱۶). در این تعاملات باعث ترغیب به اشتراک گذاری اطلاعات و درک بهتر از نیازهای هر دو طرف می‌شود به تبع آن شرکت‌های خدماتی به طور فزاینده‌ای مشتریان را در ایجاد و ارائه خدمات درگیر می‌کنند از این رو مشتریان دیگر کاربران صرف خدمات نبوده و تبدیل به مصرف کننده، همکار، تولید مشترک و خلق کننده هم‌آفرینی شده اند (کاماچو و همکاران، ۲۰۱۵). همکاری در هم‌آفرینی به شرکتها اجازه می‌دهد که تجربه خدمات را با ارزشهای مشتریان طراحی کنند. سازمان‌ها تنها زمانی میتوانند به هم‌آفرینی مشترک دست بزنند که با مشتری تعامل داشته باشند این فرآیند بدین معنا است که ارزش‌ها منحصر به فرد، شخصی و غیرقابل انتقال هستند (کاماچو و همکاران، ۲۰۱۵). این منطق نشان می‌دهد ایجاد ارزش و سودآوری برای بازاریابان در فروش کالا و ارائه خدمات کافی نیست، بلکه آنها باید دست به هم‌آفرینی مشترک با مشتریان دست بزنند بنابراین درک عواملی که موجب مشارکت مشتریان در فعالیت‌های هم‌آفرینی مشترک می‌شود دارای اهمیت است (وای و گنگ، ۲۰۱۳). امروزه با وجود مفهوم هم‌آفرینی مشترک مسایل اجتماعی یک فرصت تلقی می‌شوند و شرکت‌ها به جای هزینه برای حل مشکلات درآمد و سود خود را از طریق افزودن ارزشی به جامعه بالا می‌برند و به طور خاص روی چالش‌های اجتماعی تمرکز می‌کنند و دیگر تنها به دنبال بهبود وجه خود در انظار مصرف کنندگان نیستند. پورتر و کرامر می‌گویند که اگر شرکت‌ها طوری ارزش اقتصادی خلق کنند که به چالش‌های جامعه هم‌رسیدگی شود، این یعنی هم‌آفرینی مشترک و در نتیجه جامعه و کسب و کار با هم آشتی می‌کنند و این اعتماد از دست رفته بر می‌گردد. مارک کرامر در تفاوت اصلی بین مسئولیت اجتماعی شرکتی و ایجاد هم‌آفرینی بیان می‌کند که موضوع اساسی در مسئولیت اجتماعی، مسئولیت است. این در حالی است که در ایجاد هم‌آفرینی، موضوع اصلی ایجاد ارزش است. با توجه به پژوهش‌های زیادی که در زمینه ارزش انجام شده است، عموماً پژوهش درباره موضوع ایجاد ارزش برند همواره محدود مانده است لذا پژوهش حاضر برآنست تا میزان اندازه‌گیری ارزش همکاری مشتری که به شرکت‌ها جهت ارزیابی ارزش مشتریان در فرآیند ایجاد ارزش کمک می‌کند را تحلیل نموده و در راستای فرآیند ایجاد ارزش نام تجاری موثر واقع گردد. علاوه بر این، مقیاس ارزش ایجاد مشترک مشتری (CCCV) اعتماد و اطمینان مشتریان نسبت به برند را نیز مورد ارزیابی قرار می‌دهد. چارچوب ارزش ایجاد مشترک مشتری به مدیران بازاریابی کمک می‌کند تا درک کنند که چگونه مشتریان می‌توانند در ایجاد ارزش برند شرکت مشارکت داشته باشند و میزان مشارکت مشتریان در هم‌آفرینی ارزش یک برند چقدر است (مرز و همکاران؛ ۲۰۱۸). مشکل اصلی در هم‌آفرینی در صنعت لبنیات مربوط به ایجاد سلايق متفاوت مشتریان و افزایش تعداد رقبا و همچنین رقابت در این حوزه است. زیرا مشتریان دیگر پیشنهاد سنتی شرکت‌ها را قبول نمی‌کنند. آنها این پیشنهادات را تحویل می‌دهند و از کالاها و خدمات معنی دار و پایدار تر درخواست می‌کنند. دیدگاه سنتی شرکت مرکزی با دیدگاه مشتری محور جایگزین شده است، ایجاد یک محیط بازار که در آن شرکت‌ها و مشتریان همکاری‌های خود را ایجاد می‌

کنند. زنجیره ارزش به سیستم ارزش تبدیل می‌شود، جایی که مشتری یک هدف منفعلانه شرکت نیست، بلکه یک فرد فعال است که با یک شرکت یک رابطه پایدار در ایجاد ارزش ایجاد می‌کند. ارزش درک شده مشتری به عنوان مزیت رقابتی شرکت در نظر گرفته می‌شود. لذا این پژوهش به دنبال این است که عناصر مدل هم‌آفرینی ارزش با مشتری را شناسایی کند و مدلی را بدین جهت ارائه نماید که بتواند به سوالاتی نظیر مولفه‌های هم‌آفرینی ارزش برند با مشتری در صنعت لبنیات کدامند؟ الگوی روابط علی مولفه‌های هم‌آفرینی ارزش برند با مشتری در صنعت لبنیات چگونه است؟ پاسخ دهد و از آنجایی که صنعت لبنی از صنایع پرمصرف و روزانه در زندگی مردم است، در این حوزه پژوهش عملیاتی می‌شود.

<sup>4</sup>. Customer Co-Creation Value

<sup>۵</sup> Carval ho & Al ves

<sup>۶</sup> Lusch & Vargo

<sup>۷</sup> Service-dominant logic

<sup>۸</sup>. Michael A. Merz, Lia Zarantonello and Silvia Grappi

## چهار چوب نظری پژوهش

### هم‌آفرینی

هم‌آفرینی نوعی اقدام مدیریتی در برندسازی و در یک نگاه کلی‌تر، یک استراتژی اقتصادی است که طرف‌های مختلف (صاحبان شرکت و مشتریان) را در کنار هم قرار می‌دهد تا به صورت مشترک یک خروجی ارزشمند را تولید کنند. در واقع هم‌آفرینی نوعی تلاش مشترک برای ایجاد ارزش برای برند محسوب می‌شود. اهمیت هم‌آفرینی در این است که مجموعه متنوعی از ایده‌ها را از مشتریان می‌گیرد که در نهایت تبدیل به استراتژی‌هایی برای افزایش ارزش برند می‌شوند (فرانس<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). تمایل مشتریان به هم‌آفرینی برند بر اساس گزارشات مربوط به برند ایجاد شده است و اشاره به انگیزه مشتریان برای مشارکت فعال در فرآیند هم‌آفرینی برند دارد و شکلی از کیفیت ارتباط با برند است که می‌تواند به صورت شاخص‌های مبتنی بر مشتری و عمق رابطه بین مشتری و برند دارد. (اورسیک و همکاران، ۲۰۱۳).

### تجربه برند مشتری

تجربه برند یک واژه تخصصی به منظور توصیف برداشت و تصویر کلی مصرف‌کننده بالقوه از یک برند است. از آنجایی که تجربه برند یک مفهوم نظری و غیرملموس است، برای شناسایی و تعیین میزان تجربه برند، یک شاخص یا ابزار قابل لمس و فیزیکی نیز وجود ندارد. تصویر برند به مجموعه تجربه مشتری از برند است که شاید ناشی از تبلیغات، تجربه استفاده، گزارش دهی و یا سایر تعاملات و مواجهات مصرف‌کننده با برند است. تجربه برند پایه و اساس پیش‌بینی رفتار مصرف‌کننده است که اثری مثبت بر رضایت مصرف‌کننده و وفاداری مصرف‌کننده دارد و نیز اثری مثبت شخصیت برند دارد (حسین نژاد و همکاران، ۱۳۹۷).

### وفاداری مشتری

یکی از موضوعاتی که امروزه از دیدگاه مدیران اهمیت بسیار زیادی دارد وفاداری مشتریان است. یک مشتری وفادار علاوه بر آنکه بارها و بارها جهت خرید محصولات و یا استفاده از خدمات به سازمان مورد علاقه خویش رجوع می‌کند، به عنوان یک عامل مضاعف در زمینه تبلیغ محصولات و خدمات سازمان، از طریق توصیه و سفارش به خویشاوندان، دوستان و یا سایر مردم، نقشی حائز اهمیت در ارتقای میزان سودآوری و بهبود تصویر سازمان در ذهن مشتریان بالقوه ایفا می‌نماید. امروزه چالش بزرگ خدمات، کیفیت عالی خدمات و جلب رضایت مشتری است. در سازمان‌های خدماتی نقش نیروی انسانی مخصوصاً کارکنانی که در تماس مستقیم با مشتریان هستند، برای ارائه خدمت با کیفیت در مقایسه با شرکت‌های تولیدی از اهمیت بیشتری برخوردار است چرا که، کارکنان جهت ارائه خدمات با مشتریان در تعامل بوده و کیفیت این تعامل متمایز کننده سازمان‌های برتر از سایر سازمان‌هاست. در مطالعه‌ای که اخیراً انجام شده است، مشخص شد که وقتی یک مشتری، خدمات خاصی را می‌خرد، کارکنان مستقیماً بر درک مشتری از کیفیت تعامل اثر می‌گذارند. به گونه‌ای که یک مشتری ناراضی نه تنها ممکن است برای دریافت خدمت به سازمان‌های دیگری مراجعه کند، بلکه تجربه ناخوشایندش را نیز با دیگران به اشتراک می‌گذارد؛ از سویی دیگر، ممکن است در نتیجه یک تعامل با کیفیت میان کارکنان و مشتری، مشتری وفادار شده و تجربه خوشایندش را با دیگران به اشتراک بگذارد (انگان و همکاران، ۲۰۱۷).

### دانش مشتری

مدیریت دانش مشتری، نوعی سیستم مدیریت دانش است که کارگزاران دانشی آن مشتریان هستند. بنابراین، هدف چنین سیستمی کسب، جمع‌آوری، ذخیره، توزیع و به کارگیری دانش مشتریان در سطوح سازمان است. با چنین سیستمی، سازمان می‌تواند با مشتریان خود به طور موثرتری تعامل داشته باشد و به مزیت رقابتی نیز دست یابد. امروزه سازمان‌های موفق دریافته‌اند که مشتریانشان آگاه‌تر از کارمندی هستند که دانش را از میان فعل و انفعال مستقیم با مشتری و همچنین پرس‌وجوی دانش در مورد مشتریان، از نمایندگی فروش جست‌وجو می‌کند. مدیران دانش، به تلاش در تبدیل کارمندان از جمع‌کنندگان دانش به تسهیم‌کنندگان دانش تمرکز کرده‌اند. این امر معمولاً به وسیله نقشه‌های تسهیم دانش مبتنی بر اینترنت اجرا می‌شود (لاک<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). بر اساس نتایج حاصل از تحلیل ادبیات مشخص می‌شود که تجربه برند و مدیریت آن یکی از عوامل موثر بر مشارکت مشتریان در برندسازی است که در نهایت هم‌آفرینی ارزش برند را به دنبال خواهد داشت. در واقع مدیریت تجربه مشتری شامل مراحل کاملاً آزمایش‌شده است که به شرکت‌ها برای ارزیابی، طراحی، اندازه‌گیری و اجرایی کردن بیشینه مشتری‌مداری کمک‌رسانی می‌کند و این چیزی جز مشارکت مشتری در فرآیند ایجاد ارزش برند نیست (حدادی، ۱۳۹۴). دوهرتی و همکاران (۲۰۱۷) مواردی چون افزایش وفاداری مشتریان و توسعه فرآیند خرید مجدد، ایجاد مزیت‌های رقابتی برجسته و دستیابی به رهبری بازار، افزایش درآمد و سوددهی کسب‌وکار، افزایش سهم بازار، و افزایش مشتریان سودآور را مهمترین مزایای مدیریت تجربه برند قلمداد کرده‌اند. ژو و همکاران (۲۰۱۸) نیز به این موضوع اشاره داشته‌اند که کلیه عواملی که باعث تجربه مطلوب در مشتری می‌شوند در نهایت به مشارکت مشتری در ایجاد ارزش برند کمک می‌کنند.

بازاریابی و برندسازی حسی از دیگر مواردی است که می‌تواند تاثیر بالقوه مثبتی بر هم‌آفرینی ارزش برند داشته باشند. بازاریابی حسی نهایتاً به یادآوری برند از سوی مصرف‌کننده منجر می‌شود آن هم نه به این دلیل که برند بلندتر فریاد می‌زند بلکه به دلیل اینکه تجربه‌های فراموش‌نشده برای مشتری

<sup>9</sup> France

<sup>1</sup> Ngm

0

<sup>1</sup> Lak

1

فراهم کرده است. در مطالعات مختلف به اهمیت بازاریابی در هم‌آفرینی ارزش برند اشاره شده است. بعنوان مثال، هولتن (۲۰۱۱) بازاریابی حسی را عاملی موثر در هم‌آفرینی برند معرفی کرده است. ایگلسیاس (۲۰۱۸) نیز به اهمیت تمرکز مدیران بازاریابی بر روشهای حسی بعنوان راهکاری برای افزایش درگیرسازی و هم‌آفرینی ارزش توسط مشتری اشاره کرده است. اخوان و همکاران (۱۳۹۵) نیز به این موضوع اشاره دارند که برندسازی حسی نقش موثری در افزایش مشارکت مشتریان دارد که این امر در نهایت زمینه‌سازی هم‌آفرینی ارزش برند می‌شود. در مجموع بررسی مطالعات مختلف حاکی از تاثیر مثبت بازاریابی حسی بعنوان یک عامل درگیرکننده مشتری و ایجاد هم‌آفرینی می‌باشد.

از دیگر عواملی که نقش موثری در مشارکت مشتریان در ایجاد ارزش برای برند دارد، وفاداری است که از مفاهیم بسیار قدیمی بازاریابی می‌باشد. وفاداری به یک تعهد قوی برای خرید مجدد یک محصول یا یک خدمت برتر در آینده اطلاق می‌شود، به صورتی که همان مارک یا محصول علیرغم تأثیرات و تلاشهای بازاریابی بالقوه ی رقبا خریداری گردد (چن، ۲۰۱۵). در پژوهش‌های مختلفی به اهمیت وفاداری در ایجاد هم‌آفرینی برند توسط مشتری اشاره شده است. بعنوان مثال، کازبو-سیلوا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶) با انجام یک مطالعه میدانی، رابطه مستقیمی بین وفاداری مشتری و هم‌آفرینی ارزش برند را گزارش کردند. به همین ترتیب، در مطالعه انجام شده توسط زابروک و مازور (۲۰۱۹) نیز مشاهده می‌شود که این محققان اعتقاد دارند که مشتریان وفادار به احتمال بیشتری در فرایند ایجاد ارزش برای برند مشارکت می‌کنند. اعتماد مشتری نیز عامل بالقوه مثبتی در هم‌آفرینی ارزش برند است؛ چرا که به اعتقاد ایسامری و همکاران (۲۰۱۹) مشتری زمانی می‌تواند به شریک‌آسازمان تبدیل شود که به سازمان مورد نظر اعتماد داشته باشد. پیشینه‌های داخلی و خارجی مرتبط با تحقیق در جدول شماره (۱) ارائه شده است.

### جدول ۱. پیشینه داخلی و خارجی تحقیق

محقق (سال)	عنوان	یافته‌ها
فاردوی و همکاران (۲۰۱۹)	مطالعه بهبود تصویر ذهنی برند از طریق هم‌آفرینی ارزش با مشتری	یافته‌های پژوهش تأثیر مثبت از ویژگی‌های وب سایت 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)	رفتار هم‌آفرینی ارزش مشتریان و تاثیر آن بر اعتماد و رضایت خرید مشتریان	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 بازنستگي یافت نشد، تأثیر غیرمستقیم رفتار شهروندی مشتری با ارزش درک شده و رضایت از قصد بازپرسی شدن نشان داده شد. یافته‌های این مطالعه مدیران مراکز تناسب اندام را تشویق می‌کند تا به شدت تشویق مشتریان به مشارکت در روند همکاری ارزش‌ها را تشکیل دهند.
اهن و همکاران (۲۰۱۹)	ارزش تجربی برند جهت هم‌آفرینی ارزش برند در حوزه هتلداری	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 پاسخگو یانه بر رفتار داوطلبانه مشتریان جهت مشارکت در ایجاد ارزش برند تاثیر معنی‌داری می‌گذارند. این محققان در پایان یادآور شدند که این پژوهش می‌تواند رهنمودهایی برای مدیران هتل‌ها جهت افزایش در مشتریان برای مشارکت در هم‌آفرینی ارزش برند داشته باشد و بدین ترتیب برندی قابل اعتماد برای هتل‌ها ایجاد کند.
رحمان سرشت و همکاران (۱۳۹۷)	مدل هم‌آفرینی ارزش راهبردی در صنعت بانکداری ایران هم‌آفرینی در پارادایمی نوین	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.
بیرانوند و همکاران (۱۳۹۷)	نقش سازمان در اثربخشی پیاده سازی هم‌آفرینی در سازمان	کدها و عوامل موجود در مقاله‌های انتخابی استخراج و ۸ کد شناسایی و از ترکیب آنها ۳ مفهوم مرتبط با مقوله سازمان یافت شد. مقوله سازمان شامل منابع انسانی، منابع معنوی و منابع فیزیکی می‌باشد.
بهاری و همکاران (۱۳۹۶)	بررسی تاثیر ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری بر تصویر برند در صنعت هتلداری	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.

<sup>1</sup> Cossío-Silva 2  
<sup>1</sup> Partner 3

بعنوان جمع‌بندی نهایی می‌توان اظهار داشت که شواهد تجربی و همچنین نتایج مطالعات مختلف در حوزه بازاریابی و برندسازی به خصوص در دو دهه اخیر حاکی از آن است که ایجاد ارزش برند، مسأله‌ای نیست که تنها بر عهده مدیران سازمان باشد؛ بلکه مشتریان نیز تأثیری قابل ملاحظه در ایجاد ارزش پایدار برند دارند. هرچند در یک از پژوهشات انجام شده، متغیرهای متفاوتی بعنوان عوامل مثر بر هم‌آفرینی ارزش برند مطرح شده‌اند؛ اما با در کنار هم قرار دادن نتایج حاصل از این مطالعات می‌توان اینگونه استنباط کرد که برندسازی و ایجاد ارزش برند مسأله تک بعدی نبوده و مطابق با ادبیات پژوهش حداقل سه مولفه شامل مدیران سازمان، کارکنان و مشتریان در ایجاد ارزش برند نقش دارند. همچنین عوامل مختلفی اعم از تجربه مشتری، بازاریابی حسی، وفاداری مشتری، دانش مشتری، اعتماد مشتری و غیره در ایجاد تمایل مشتریان جهت مشارکت در ارزش‌آفرینی برای برند تأثیر دارند. از سوی دیگر باید توجه داشت که درگیر نمودن مشتری یک عامل کلیدی جهت هم‌آفرینی ارزش برند می‌باشد که بدون آن، هم‌آفرینی ارزش برند معنایی نخواهد داشت. در عین حال باید به این نکته نیز اشاره شود که نحوه تعامل کارکنان با مشتریان - به خصوص کارکنان خط مقدم که در مواجهه مستقیم با مشتریان قرار دارند - نیز عاملی تأثیرگذار در هم‌آفرینی ارزش برند به شمار می‌آید.

## روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف کاربردی بوده و طرح تحقیق آمیخته اکتشافی از نوع متوالی است، چراکه استفاده از روش آمیخته به ارایه تصویری کامل‌تر و درکی عمیق‌تر از پدیده‌های مورد مطالعه در جهت تحقق اهداف پژوهشی منجر می‌شود. جامعه هدف در بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی صاحب‌نظر و باتجربه بود. برای تعیین حجم نمونه از روش اشباع نظری استفاده شد، در این روش فرآیند نمونه‌گیری تا جایی ادامه می‌یابد که یافته‌های جدید از مصاحبه‌ها حاصل نشود، در این تحقیق اشباع نظری در مصاحبه با ۱۶ نفر به دست آمد. به منظور انتخاب نمونه‌ها از روش غیراحتمالی هدفمند استفاده شد. در این روش، محققان معیارهایی را برای انتخاب نمونه‌ها مد نظر قرار می‌دهند. در این تحقیق معیار انتخاب نمونه‌ها، برخورداری از مدرک دکترا در زمینه مدیریت بازاریابی، برخورداری از سابقه پژوهش مرتبط با زمینه پژوهش، و سابقه کار اجرایی در حوزه بازاریابی صنعت لبنیات بود. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی نیز مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بوده است. مصاحبه‌ها به صورت جلسات فردی و میانگین زمانی ۴۵ دقیقه‌ای انجام شد. در ابتدای هر جلسه هدف پژوهش به روشنی توضیح داده شد، سپس سوالات مصاحبه از افراد پرسیده شد و پاسخ‌های افراد ضبط شد. پس از اتمام هر مصاحبه، بیانات و اظهارات مشارکت‌کنندگان به متن نوشتاری تبدیل و جهت کدگذاری وارد نرم افزار مکس کیودا شد. سپس تحلیل یافته‌ها با استفاده از روش تحلیل تم انجام شد. به زعم بویاتزیس<sup>۴</sup> (۱۹۸۹) تحلیل تم قادر است ارتباطی مناسبی بین محققان رشته‌های مختلف ایجاد کند. این روش محققان را قادر می‌سازد تا فرآیند انتقال مشاهده‌ها و یافته‌ها و تفاسیر خود را به سایرین تسهیل کنند. به طور کلی تحلیل تم روش مناسبی برای برقراری انتقال مفاهیم بین پژوهشگران در رشته‌های مختلف، با جهت‌گیری‌های متفاوت و ارتباط بین رویکردهای فلسفی مختلف میان نظریه‌پردازان و مجریان است. تحلیل تم دارای شش مرحله به شرح زیر است (برون و کلارک، ۲۰۰۶):

مرحله اول - آشنایی با داده‌ها: نوشتن داده‌ها در صورت ضرورت (شفاهی بودن)، خواندن و دوباره خواندن، ثبت ایده‌های اولیه مرحله دوم - ایجاد کدهای اولیه، مرحله سوم: جستجو مضامین، مرحله چهارم: بازنگری مضامین، مرحله پنجم - تعریف و نامگذاری مضامین، مرحله ششم - تدوین گزارش

به منظور بررسی پایایی کدگذاری نیز از روش پایایی بازآزمون استفاده شد. در این روش سه مصاحبه انتخابی در دو بازه زمانی سه هفته‌ای کدگذاری شدند. در هر کدگذاری، کدهای مشابه به نام توافق و کدهای غیرمشابه به نام عدم توافق مشخص شده و پایایی بین کدگذاری‌ها توسط فرمول محاسبه شد. که درصد پایایی بازآزمون برای سه مصاحبه برابر با ۰/۸۷، ۰/۸۲ و ۰/۸۵ تعیین شد که نشان دهنده پایایی قابل قبول کدگذاری‌ها است. در ادامه به منظور ارزیابی برازش یافته‌های کیفی، از روش کمی و رویکرد مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شده است. جامعه آماری در این بخش شامل **مشتریان لبنیات** می‌باشد. یک موضوع مهم در بحث مدل‌یابی معادلات ساختاری، تعیین حداقل حجم نمونه است (کلاين<sup>۱۶</sup>، ۱۹۹۰). براین اساس بنابر فرمول کوکران، ۲۰۰ نفر از کفایت کافی نمونه نیز برخوردار است. با توجه به امکان ریزش پرسشنامه‌ها، ۲۵۰ پرسشنامه توزیع شد و نهایتاً پس از توزیع پرسشنامه ۲۰۳ پرسشنامه قابل بازگشت داده شد. جهت انتخاب نمونه‌ها از روش احتمالی دردسترس استفاده شد. ابزار گردآوری داده‌ها در این بخش پرسشنامه تهیه شده براساس یافته‌های بخش کیفی بود که با استفاده از روش‌های اعتبارسنجی مورد تأیید قرار گرفت. برای بررسی روایی از شاخص روایی محتوا استفاده شد. برای تعیین ضریب نسبی روایی محتوا از متخصصان خواسته شد تا هر یک از سوالات را بر اساس طیف سه بخشی لیکرت "ضروری است"، "مفید است ولی ضرورتی ندارد" و "ضرورتی ندارد" طبقه بندی کنند. سوالاتی مقدار CVR محاسبه شده برای آن‌ها کمتر از میزان مورد نظر با توجه به تعداد خبرگان ارزیابی کننده سؤال باشد، باید از آزمون کنار گذاشته شوند. در این بخش ۸ نفر از خبرگان برای روایی‌سنجی مشارکت کردند، نتایج نشان داد مقدار CVR متوسط، به دست آمده برای هر گویه پرسشنامه، بیش از ۰/۷۵ می‌باشد که موید روایی محتوای پرسشنامه است. جهت سنجش پایایی پرسشنامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد و نتایج نشان داد پرسشنامه از پایایی قابل قبولی برخوردار است. در نهایت تحلیل داده‌ها در بخش کمی، با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری با بسته نرم افزارهای SPSS و pls صورت گرفت.

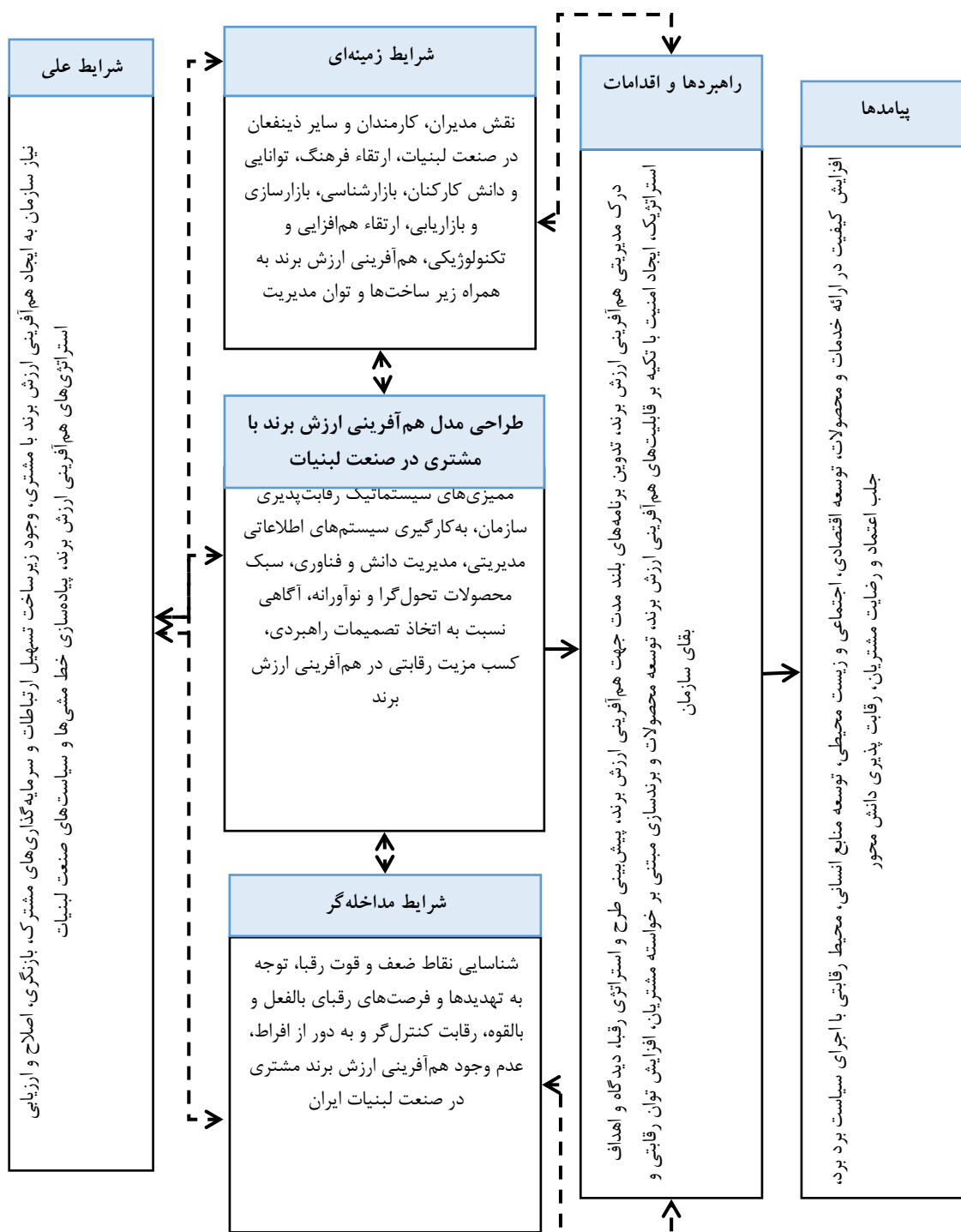
<sup>۱</sup>Boyatzis

<sup>۲</sup>Clarke & Braun

<sup>۳</sup>Kline

## یافته های پژوهش

در بخش کیفی، تحلیل یافته‌ها با استفاده از روش تحلیل تم در شش مرحله انجام شد.



شکل ۱. مدل پارادایمی هم‌آفرینی ارزش برند با مشتری در صنعت لبنیات

در ادامه 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. در دور دوم فن دلفی هیچ شاخصی حذف نشد که این خود نشانه‌ای برای پایان راندهای دلفی است. بطور کلی یک رویکرد برای پایان دلفی آن است که میانگین امتیازات سوالات راند اول و راند دوم باهم مقایسه شوند. در صورتیکه اختلاف بین دو مرحله از حد آستانه خیلی کم (۰/۲) کوچکتر باشد در این صورت فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود (چنگ و لین، ۲۰۰۲؛ لطیفی و همکاران، ۱۳۹۷).

جدول ۲. فاصله مقدار قطعی راند نخست و راند دو

شاخص‌ها	نتیجه راند ۱	نتیجه راند ۲	اختلاف	نتیجه
C01	۰/۸۸۳	-/۸۶۸	۰/۰۱۵	توافق
C02	۰/۸۴۵	-/۸۷۶	۰/۰۳۱	توافق
C03	۰/۸۱۵	-/۸۴۵	۰/۰۳۰	توافق
C07	۰/۸۳۰	-/۸۰۰	۰/۰۳۰	توافق
C08	۰/۸۹۱	-/۸۳۰	۰/۰۶۱	توافق
C09	۰/۸۱۲	-/۸۹۱	۰/۰۷۹	توافق
C10	۰/۸۸۳	-/۸۴۵	۰/۰۳۸	توافق
C12	۰/۸۳۸	-/۹۰۶	۰/۰۶۸	توافق
C13	۰/۸۰۵	-/۹۰۶	۰/۰۱۰۱	توافق
C14	۰/۸۰۸	-/۸۶۸	۰/۰۶۰	توافق
C15	۰/۸۴۲	-/۷۷۷	۰/۰۶۵	توافق
C16	۰/۸۳۰	-/۸۸۳	۰/۰۵۳	توافق
C19	۰/۸۲۰	-/۸۹۱	۰/۰۷۱	توافق
C20	۰/۹۲۱	-/۸۵۳	۰/۰۶۸	توافق
C21	۰/۸۷۶	-/۸۷۶	۰/۰۰	توافق
C22	۰/۸۲۷	-/۸۲۳	۰/۰۴	توافق
C23	۰/۸۳۰	-/۸۵۳	۰/۰۲۳	توافق
C24	۰/۸۹۱	-/۸۸۳	۰/۰۸	توافق
C26	۰/۸۵۸	-/۸۲۳	۰/۰۳۵	توافق
C27	۰/۷۹۷	-/۸۵۳	۰/۰۵۶	توافق
C29	۰/۸۱۲	-/۸۶۱	۰/۰۴۹	توافق
C32	۰/۸۸۳	-/۸۹۱	۰/۰۸	توافق
C34	۰/۸۴۵	-/۸۸۳	۰/۰۳۸	توافق
C35	۰/۸۵۰	-/۸۳۰	۰/۰۲۰	توافق
C36	۰/۸۰۵	-/۸۲۳	۰/۰۱۸	توافق
C37	۰/۸۶۵	-/۸۵۳	۰/۰۱۲	توافق
C39	۰/۸۲۳	-/۸۶۸	۰/۰۴۵	توافق
C40	۰/۸۶۱	-/۸۹۱	۰/۰۳۰	توافق
C42	۰/۸۲۳	-/۸۳۸	۰/۰۱۵	توافق
C43	۰/۸۹۱	-/۸۶۱	۰/۰۳۰	توافق
C45	۰/۸۰۹	-/۸۹۸	۰/۰۸۹	توافق
C47	۰/۸۶۱	-/۸۶۱	۰/۰۰	توافق
C48	۰/۹۱۴	-/۸۷۶	۰/۰۳۸	توافق
C50	۰/۸۱۵	-/۸۵۳	۰/۰۳۸	توافق
C51	۰/۸۱۲	-/۸۴۵	۰/۰۳۳	توافق
C52	۰/۸۲۳	-/۸۸۳	۰/۰۶۰	توافق
C53	۰/۸۰۲	-/۸۶۱	۰/۰۵۹	توافق
C54	۰/۸۶۱	-/۸۲۳	۰/۰۳۸	توافق
C55	۰/۸۶۸	-/۸۹۱	۰/۰۲۳	توافق

C56	۰/۸۲۷	۰/۸۶۱	۰/۰۳۴	توافق
C57	۰/۸۹۱	۰/۸۶۸	۰/۰۲۳	توافق
C59	۰/۸۷۶	۰/۸۳۰	۰/۰۴۶	توافق

براساس نتایج مندرج در جدول ۲ مشخص گردید که در تمامی موارد اختلاف کوچکتر از ۰/۲ است بنابراین می‌توان راندهای دلفی را به پایان برد.

### جدول ۳. اعتبار درونی سازه‌های پژوهش

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

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.

برای طراحی مدل اولیه هم‌آفرینی ارزش برند با مشتری در صنعت لبنیات از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری استفاده شده است. برای تعیین معیارهای کلیدی قدرت نفوذ و وابستگی معیارها در ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌شود. سازه‌های مورد بررسی جهت ارائه مدل اولیه هم‌آفرینی ارزش برند با مشتری در صنعت لبنیات عبارتند از: هم‌آفرینی ارزش راهبردی برند، هم‌آفرینی ارزش سازمانی برند، هم‌آفرینی ارزش با کارکنان، هم‌آفرینی ارزش مشتری، استراتژی هم‌آفرینی ارزش برند، رقابت‌پذیری برند، مدیریت دانش سازمانی. (جدول ۴)

### جدول ۴. ماتریس دریافتی متغیرهای پژوهش

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

برای تعیین روابط و سطح بندی معیارها باید مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها برای هر معیار از ماتریس دریافتی استخراج شود (جدول ۵).

### جدول ۵. مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها برای تعیین سطح

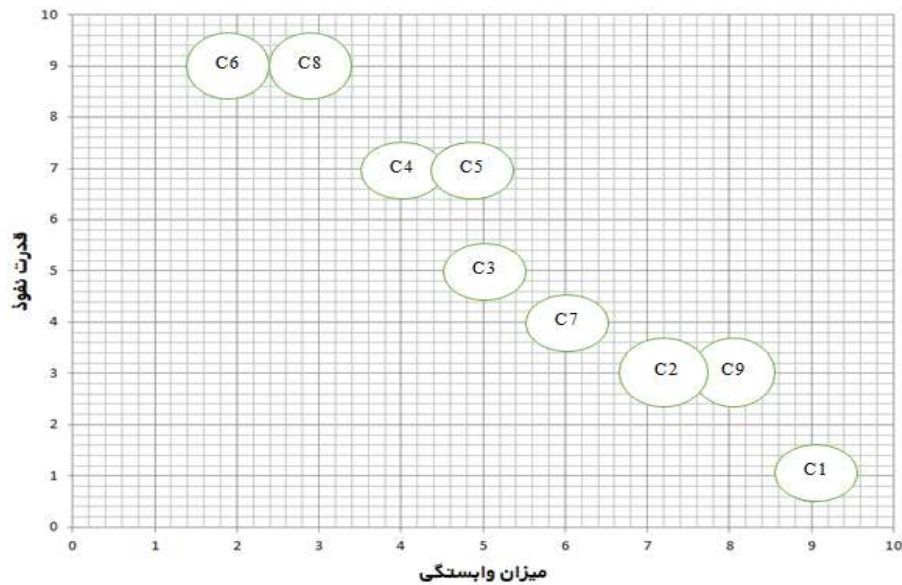
متغیرها	خروجی: اثرگذاری	ورودی: اثرپذیری	اشتراک	سطح
هم‌آفرینی ارزش با مشتری	C1, C4	C1, C2, C5	C1	۱
جلب اعتماد و رضایت مشتریان	C1, C2, C3, C4	C2, C5, C7	C2	۲
افزایش توانمندی و مهارت کارکنان	C3, C4	C2, C3, C7	C3	۴
هم‌آفرینی ارزش سازمانی	C4, C6	C1, C2, C3, C4	C4	۵
استراتژی هم‌آفرینی ارزش	C1, C2, C5, C7	C5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



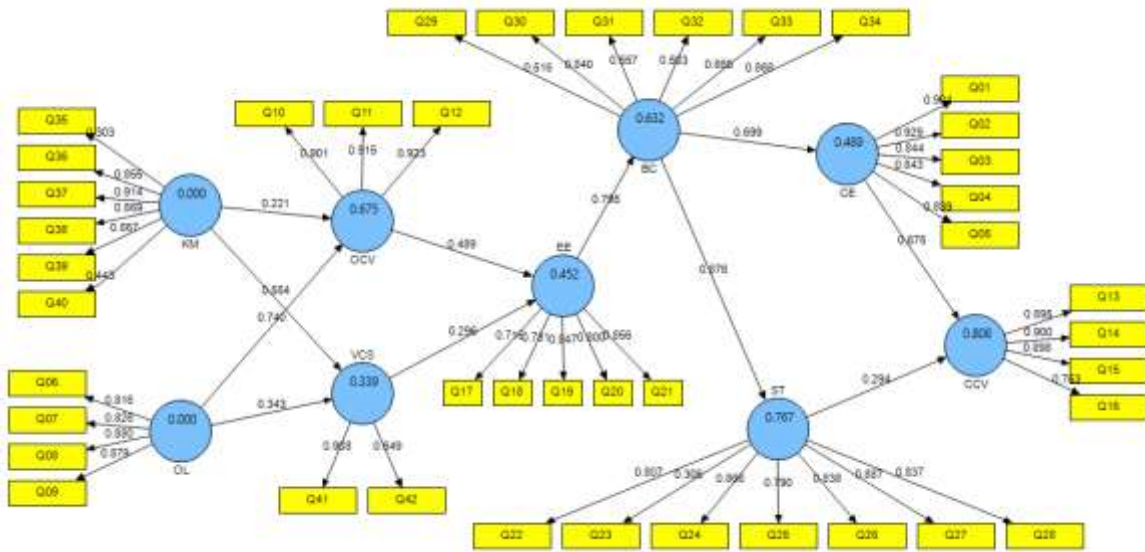
مجموعه خروجی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که از آن تاثیر می‌پذیرد. مجموعه ورودی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که بر آن تاثیر می‌گذارند. سپس مجموعه روابط دو طرفه معیارها مشخص می‌شود. بنابراین متغیر «هم‌آفرینی ارزش با مشتری» متغیر سطح اول یا وابسته است. با توجه به خروجی محاسبات ISM متغیرهای «جلب 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.

جدول ۶. قدرت نفوذ و میزان وابستگی متغیرهای پژوهش

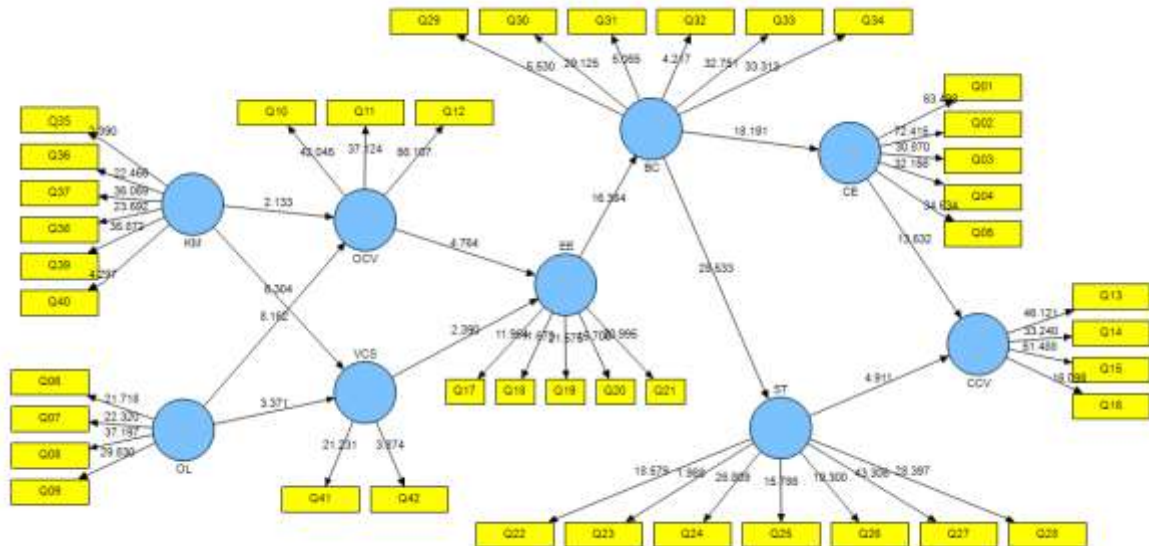
متغیرهای پژوهش	میزان وابستگی	قدرت نفوذ	سطح
هم‌آفرینی ارزش با مشتری	۹	۱	۱
جلب اعتماد و رضایت مشتریان	۸	۳	۲
افزایش توانمندی و مهارت کارکنان	۵	۵	۴
هم‌آفرینی ارزش سازمانی	۴	۷	۵
استراتژی هم‌آفرینی ارزش	۴	۷	۵
استقرار مدیریت دانش سازمانی	۲	۹	۶
رقابت‌پذیری برند	۶	۴	۳
رهبری سازمانی	۲	۹	۶
درگیری مشتری	۸	۳	۲



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



شکل ۳. خروجی اعتبارسنجی مدل با روش حداقل مربعات جزئی



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

بار عاملی استاندارد تاثیر استقرار مدیریت دانش سازمانی بر هم‌آفرینی ارزش سازمانی مقدار ۰/۲۲۱ بدست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز ۲/۱۳۳ بدست آمده است.

جدول ۷. خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	آماره $t$	بارعاملی	متغیر وابسته	متغیر مستقل
تایید	۲/۱۳۳	۰/۲۲۱	هم‌آفرینی ارزش سازمانی	استقرار مدیریت دانش سازمانی
تایید	۶/۳۰۴	۰/۵۵۴	استراتژی هم‌آفرینی ارزش	استقرار مدیریت دانش سازمانی
تایید	۸/۱۶۲	۰/۷۴۰	هم‌آفرینی ارزش سازمانی	رهبری سازمانی
تایید	۳/۳۷۱	۰/۳۴۳	استراتژی هم‌آفرینی ارزش	رهبری سازمانی
تایید	۴/۷۶۴	۰/۴۸۹	توانمندی و مهارت کارکنان	هم‌آفرینی ارزش سازمانی
تایید	۲/۳۹۰	۰/۲۹۶	توانمندی و مهارت کارکنان	استراتژی هم‌آفرینی ارزش
تایید	۶/۳۸۴	۰/۷۹۵	رقابت‌پذیری برند	توانمندی و مهارت کارکنان
تایید	۸/۵۳۳	۰/۶۷۶	جلب اعتماد و رضایت مشتریان	رقابت‌پذیری برند
تایید	۸/۱۹۱	۰/۶۹۹	درگیری مشتریان	رقابت‌پذیری برند
تایید	۴/۹۱۱	۰/۲۹۴	هم‌آفرینی ارزش با مشتری	جلب اعتماد و رضایت مشتریان

درگیری مشتریان	هم‌آفرینی ارزش با مشتری	۰/۶۷۵	۱۳/۶۳۲	تایید
----------------	-------------------------	-------	--------	-------

## جدول ۸. مقادیر روایی متقاطع افزونگی و اشتراکی

سازه‌های اصلی	روایی متقاطع اشتراکی	روایی متقاطع افزونگی	ضریب تعیین
رقابت‌پذیری برند (BC)	۰/۳۵۳	۰/۳۱۷	۰/۶۳۲
هم‌آفرینی ارزش با مشتری (CCV)	۰/۵۹۳	۰/۵۵۷	۰/۸۰۸
درگیری مشتریان (CE)	۰/۶۰۹	۰/۵۷۳	۰/۴۸۹
توانمندی و مهارت کارکنان (EE)	۰/۴۹۰	۰/۴۵۴	۰/۴۵۲
استقرار مدیریت دانش سازمانی (KM)	۰/۴۰۷	۰/۳۷۱	-
هم‌آفرینی ارزش سازمانی (OCV)	۰/۶۸۱	۰/۶۴۵	۰/۶۷۵
رهبری سازمانی (OL)	۰/۵۷۱	۰/۵۳۵	-
جلب اعتماد و رضایت مشتریان (ST)	۰/۴۶۲	۰/۴۲۶	۰/۷۶۷
استراتژی هم‌آفرینی ارزش (VCS)	۰/۴۷۰	۰/۴۳۴	۰/۳۳۹

برای روایی متقاطع افزونگی و اشتراکی، اعداد مثبت نشان دهنده کیفیت مناسب مدل هستند. بنابراین قدرت قدرت پیشبینی سازه‌های پژوهش بصورت متوسط تا قوی برآورد می‌شود.

براساس نتایج Error! Reference source not found. ضریب تعیین ( $R^2$ ) سازه‌های درونزای مدل پژوهش مطلوب می‌باشد. مقدار ضریب تعیین نیات رفتاری مشتریان ۰/۸۱۶ گزارش شده است که مقدار قابل قبولی است. مهم‌ترین شاخص برازش مدل در تکنیک حداقل مجزورات جزئی شاخص GOF است.

$$\text{میانگین مقادیر شاخص ضریب تعیین } (R^2) = 0.595$$

$$\text{میانگین مقادیر شاخص افزونگی (Communality)} = 0.515$$

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

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

## پیشنهادات و محدودیت‌ها

پیشرفت علوم و پیچیده‌تر شدن عوامل تاثیرگذار بر هم‌آفرینی ارزش برند با مشتری در صنعت لبنیات در عصر حاضر، موجب ایجاد تغییراتی در رویکردهای عملیاتی صنایع تولید کننده لبنیات شده و به تبع آن عملکرد و فعالیت‌های آنها را نیز متأثر ساخته است. در چنین فضایی ضرورت دارد که شرکت‌های فعال در صنعت لبنیات، فعالیت‌های حرفه‌ای و نظارتی خود را همگام با این تغییرات، سازماندهی نماید.

همچنین به منظور تلفیق روش‌های علمی و اجرایی با دانش و پژوهش‌های کاربردی موضوعات پژوهشی زیر پیشنهاد می‌گردد:

- بررسی رابطه سازوکارهای هم‌آفرینی ارزش برند با مشتری در صنعت لبنیات از دیدگاه کارکنان فنی صنعت لبنیات؛

- اجرا و ارزیابی استراتژی‌های پیشنهاد شده در پژوهش حاضر؛

- مقایسه فرآیندهای کنونی هم‌آفرینی ارزش برند با مشتری در صنعت لبنیات ایران با سایر کشورها؛

- ارزیابی عملکرد هم‌آفرینی ارزش برند با مشتری در صنعت لبنیات؛

- اولویت بندی ذینفعان هم‌آفرینی ارزش برند با مشتری در صنعت لبنیات.

## محدودیت‌های تحقیق

این مطالعه با محدودیت‌هایی نیز مواجه بوده است. در زیر به مواردی اشاره شده است:

- نبود پشتوانه علمی کافی و دانش بومی شده پیرامون الگوی هم‌آفرینی ارزش برند با مشتری در صنعت لبنیات، تازگی و جوان بودن موضوع از نظر مفهوم‌سازی مقوله مدل هم‌آفرینی ارزش برند با مشتری محدودیت‌هایی ایجاد کرده است؛

- همچنین با توجه به گستردگی مدل هم‌آفرینی ارزش برند با مشتری در صنعت لبنیات، عدم دسترسی به مدیران و خبرگان امر، از مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش حاضر بود؛

- فقدان همکاری کامل خبرگان منتخب در فرآیند مصاحبه و پاسخ به سوالات پژوهشگر، یکی دیگر از محدودیت‌های پژوهش حاضر به شمار می‌رود؛

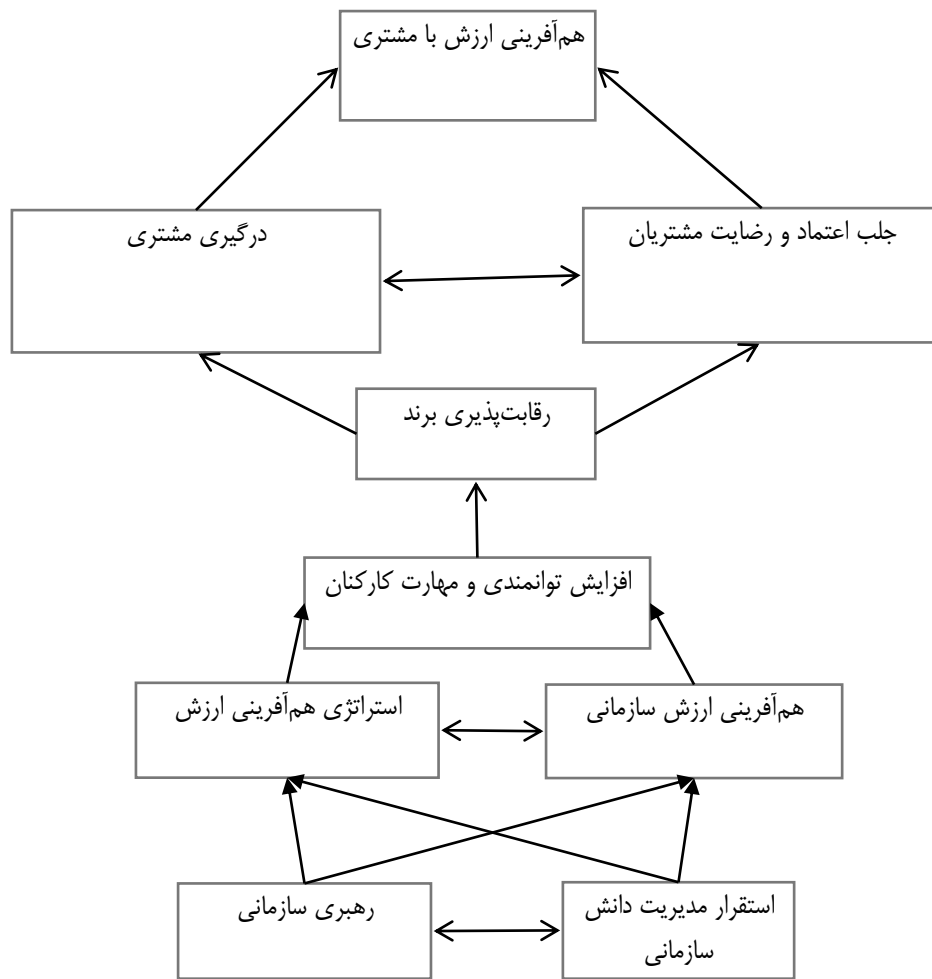
- مشکلات مربوط به ارسال، جمع‌آوری و همچنین برگشت پرسشنامه از سوی مدیران فعال در حوزه بازاریابی نیز از محدودیت‌هایی بود که سبب اتلاف زمان پژوهشگر شده است؛
- عدم دسترسی به برخی از اعضای جامعه آماری در تکمیل و گردآوری پرسش‌نامه دلفی فازی و ISM در بخش کمی پژوهش در زمان مقرر (زمان مورد نظر پژوهشگر) از دیگر محدودیت‌های پژوهش به شمار می‌رود؛
- دشواری برنامه ریزی و انجام مصاحبه حضوری با مدیران ارشد؛
- پراکندگی و گستردگی مطالعات انجام شده در حوزه هم‌آفرینی ارزش برند با مشتری در صنعت لبنیات به لحاظ محتوایی؛
- محدود بودن تعداد مطالعات داخلی انجام شده با هدف طراحی مدل هم‌آفرینی ارزش برند با مشتری در صنعت لبنیات؛
- به طور کلی می‌توان اذعان داشت، وجود محدودیت در هزینه و زمان برای پژوهشگر جزئی از محدودیت‌های پژوهش حاضر به شمار می‌آید.
- ...

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل هم‌آفرینی ارزش برند با مشتری در صنعت لبنیات انجام شده است. از شاخص‌های استخراج شده از متون مقالات مرتبط و مصاحبه‌های انجام شده با ۱۶ 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 حاصله 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، بازاریابی، بازارسازی و بازاریابی، ارائه رفتار مسئولانه، توجه به تهدیدها و فرصت‌های رقبا بالفعل و بالقوه، طراحی مجدد فرآیندهای سازمانی، سازماندهی و برنامه‌ریزی، ارتقاء هم‌افزایی و تکنولوژیکی، هم‌آفرینی ارزش برند به همراه زیر ساخت‌ها 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 برند، شناسایی نقاط ضعف و قوت رقبا، رقابت‌پذیری دانش محور، محیط رقابتی با اجرای سیاست برد برد، 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 برند، آگاهی نسبت به اتخاذ تصمیمات راهبردی، یکسان‌سازی رویه مدیریت دانش و نیاز سازمان، پیاده‌سازی خط‌مشی‌ها و سیاست‌های صنعت لبنیات، ارزیابی و ارزشیابی مستمر در سازمان، بازنگری، اصلاح و ارزیابی استراتژی‌های هم‌آفرینی ارزش برند، دیدگاه و اهداف استراتژیک، دانش ارتباط با مشتری و نقش فناوری اطلاعات در سیستم استراتژیک سازمان.

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 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. تحلیل دلفی فازی برای شاخص‌های باقی مانده در راند دوم ادامه پیدا کرد. 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 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 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. بر این اساس مدل اولیه هم‌آفرینی ارزش برند با مشتری در صنعت لبنیات به شرح ذیل ارائه می‌گردد:



شکل ۵. مدل هم‌آفرینی ارزش برند با مشتری در صنعت لبنیات

بر اساس 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.

بار عاملی استاندارد تاثیر استقرار مدیریت دانش سازمانی بر هم‌آفرینی ارزش سازمانی مقدار ۰/۲۲۱ بدست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز ۲/۱۳۳ بدست آمده است. بارعاملی استاندارد تاثیر استقرار مدیریت دانش سازمانی بر استراتژی هم‌آفرینی ارزش مقدار ۰/۵۵۴ بدست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز ۶/۳۰۴ بدست آمده است. بارعاملی استاندارد تاثیر رهبری سازمانی بر هم‌آفرینی ارزش سازمانی مقدار ۰/۷۴۰ بدست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز ۸/۱۶۲ بدست آمده است. بارعاملی استاندارد تاثیر رهبری سازمانی بر استراتژی هم‌آفرینی ارزش مقدار ۰/۳۴۳ بدست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز ۳/۳۷۱ بدست آمده است. بارعاملی استاندارد تاثیر هم‌آفرینی ارزش سازمانی بر توانمندی و مهارت کارکنان مقدار ۰/۴۸۹ بدست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز ۴/۷۶۴ بدست آمده است. 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.

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. 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. بارعاملی استاندارد تاثیر رقابت‌پذیری برند بر درگیری مشتریان مقدار ۰/۶۹۹ بدست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز ۸/۱۹۱ بدست آمده است. 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. 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. در مطالعه فاردوی و همکاران (۲۰۱۹) بهاری و همکاران (۱۳۹۶) شاخص‌های رهبری سازمانی و استقرار مدیریت دانش سازمانی با قدرت نفوذ و میزان وابستگی بالایی به دست آمد و با نتایج پژوهش حاضر هم‌خوانی دارد. در مطالعه بیرانوند و همکاران (۱۳۹۷)، چپو و همکاران (۲۰۱۹) نیز شاخص رقابت‌پذیری برند جزء متغیرها با قدرت نفوذ بالا بود و از این جهت با نتایج پژوهش حاضر، هم‌خوانی دارد. در مطالعه اهن و همکاران (۲۰۱۹) شاخص هم‌آفرینی ارزش با مشتری با وابستگی بالا اما نفوذ اندک به دست آمد و از این رو با نتایج پژوهش حاضر، هم‌راستا می‌باشد. در مطالعه رحمان

سرشت و همکاران (۱۳۹۷) نیز شاخص جلب اعتماد و رضایت مشتریان به عنوان متغیر وابسته به دست آمد و از این رو با نتایج مطالعه حاضر هم‌راستا می‌باشد. جهت ایجاد درگیری مشتری و ارائه رهبری مناسب سازمانی در صنعت لبنیات پیشنهاد می‌شود مدیران فعال در این حوزه، با تقویت مهارت بازاریابی و توسعه محصولات جدید گامی مهم و اساسی در جهت دستیابی به هم‌آفرینی ارزش برند با مشتری بردارند. همچنین می‌بایست به افزایش توان رقابتی و بقای سازمان مبادرت ورزیده و با ایجاد فرهنگ آموزش و یادگیری به همراه جذب و استخدام افراد دارای مهارت و تجربه به توسعه محصولات و برندسازی مبتنی بر خواسته مشتریان بپردازند. بدیهی است تأکید بر امر شایسته‌گزینی سبب افزایش مهارت توسعه خدمات و تقویت مهارت ارتباطی میان صنعت و مشتریان می‌گردد. جهت ایجاد و حفظ هم‌آفرینی ارزش سازمانی برند در صنعت لبنیات پیشنهاد می‌شود با تمرکز بیشتر بر روی نقش کلیدی مدیران در رابطه با ذینفعان در صنعت لبنیات، سبب توسعه اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی در جامعه گردند. جهت هم‌آفرینی ارزش با مشتری در صنعت لبنیات پیشنهاد می‌شود، با تأمین زیرساخت‌های مناسب جهت تسهیل ارتباطات و سرمایه‌گذاری‌های مشترک با دیگر افراد متخصص و کارشناس در این زمینه، به اهداف خرد و کلان شرکت فعال در صنعت لبنیات دست یابند. علاوه بر موارد مذکور، ایجاد انعطاف‌پذیری سازمانی به همراه سازماندهی و برنامه‌ریزی مناسب در این راستا نیز کمک شایانی به ایجاد هم‌آفرینی ارزش برند با مشتری خواهد نمود. همگام بودن با فناوری و ارتقاء هم‌آفرینی و تکنولوژیکی نیز در امر هم‌آفرینی ارزش برند به همراه زیرساخت‌ها و افزایش و ارتقاء توان مدیریت تأثیرگذار است. جهت افزایش توانمندی و مهارت کارکنان در صنعت لبنیات پیشنهاد می‌شود مدیران با توسعه منابع انسانی و نگهداری مهارت‌های کاربردی در سازمان، سبب شکل‌گیری هم‌آفرینی ارزش با کارکنان گردند. جهت جلب اعتماد و رضایت مشتریان در صنعت لبنیات پیشنهاد می‌شود مدیران فعال در صنعت لبنیات، برای داشتن مشتریانی وفادار و متعهد، به استفاده از مهارت فناوری اطلاعات روی آورده و از این طریق سبب تقویت توانمندی و توسعه خدمات شوند. جهت ایجاد و حفظ هم‌آفرینی ارزش سازمانی در صنعت لبنیات پیشنهاد می‌شود مدیران فعال در این حوزه، با برگزاری مستمر و منظم میزبانی‌های سیستماتیک رقابت‌پذیری سازمان به کسب مزیت رقابتی در هم‌آفرینی ارزش برند نائل آیند. جهت ایجاد و استقرار مدیریت دانش سازمانی در صنعت لبنیات پیشنهاد می‌شود به مدیریت دانش و فناوری و به‌کارگیری سیستم‌های اطلاعاتی مدیریتی بیش از پیش مبادرت ورزیده و آن را در کانون توجه و برنامه‌های مدیریتی خود قرار دهند.

## منابع

- اخوان علاف، علیرضا؛ محمد شیرمحمدی و یوسف رضانی. (۱۳۹۵). برندسازی حسی، خلاصه مقالات چهارمین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت با رویکرد علوم پژوهشی نوین، ۶۷-۷۹
- حدادی، حمیده. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر تجربه مشتریان بر وفاداری مشتریان مبتنی بر رضایت آنها (مورد مطالعه مشتریان شعب بانک تجارت تهران). پایان‌نامه کارشناسی ارشد؛ دانشگاه تربیت مدرس - دانشکده امور اقتصادی
- حسین نژاد، زهرا؛ شمس‌الدین ناظمی، فریبرز رحیم‌نیا. (۱۳۹۷). تأثیر استراتژی‌های اکتشافی و پالایشی بر تصویر برند و تعهد مشتری به واسطه عملکرد برند. پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۶۸، ۱۳-۳۶.
- خلیلی، محمد. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر وفاداری برند بر درگیری مشتری در جوامع مجازی (مورد مطالعه شرکت دومینو). پایان‌نامه کارشناسی ارشد؛ مؤسسه آموزش عالی نیما - دانشکده علوم انسانی
- رحمان سرشت، حسین، خاشعی ورنامخواستی، وحید، ابراهیمی، مهدی، رحیمیان، مهرنوش. (۱۳۹۷). مدل هم‌آفرینی ارزش راهبردی در صنعت بانکداری ایران هم‌آفرینی در پارادایمی نوین. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۱ (۴۰)، ۵۲-۲۷.
- لطیفی، سمیه؛ راحلی، حسین؛ یادی، حسین؛ سعدی، حشمت. (۱۳۹۷). شناسایی و تبیین مراحل اجرایی توسعه کشاورزی حفاظتی در ایران با رویکرد دلفی فازی، مهندسی بیوسیستم ایران، مقاله ۱۱، دوره ۴۹، شماره ۱، صص ۱۰۷-۱۲۰.
- 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.
- Chen, S. C. (2015). Customer value and customer loyalty: Is competition a missing link?. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 107-116.
- Cheng, C. H., & Lin, Y. (2002). Evaluating the best main battle tank using fuzzy decision theory with linguistic criteria evaluation. *European journal of operational research*, 142 (1), 174-186.
- Cossío-Silva, F. J., Revilla-Camacho, M. Á., Vega-Vázquez, M., & Palacios-Florencio, B. (2016). Value co-creation and customer loyalty. *Journal of Business Research*, 69 (5), 1621-1625.
- Doherty, E., Carcary, M., Conway, G., & Crowley, C. (2017, September). Customer Experience Management (CXM)—Development of a Conceptual Model for the Digital Organization. In *ECISM 2017 11th European Conference on Information Systems Management* (p. 103). Academic Conferences and publishing limited.
- Essamri, A., McKechnie, S., & Winklhofer, H. (2019). Co-creating corporate brand identity with online brand communities: A managerial perspective. *Journal of Business Research*, 96, 366-375.

- 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.
- Hultén, B. (2011). Sensory marketing: the multi-sensory brand-experience concept. *European Business Review*, 23 (3), 256-273.
- Iglesias, O., Ind, N., & Alfaro, M. (2017). The organic view of the brand: A brand value co-creation model. In *Advances in Corporate Branding* (pp. 148-174). Palgrave Macmillan, London.
- Jaakkola, E., & Alexander, M. (2014). The role of customer engagement behavior in value co-creation: a service system perspective. *Journal of service research*, 17 (3), 247-261.
- Lak, B., & Rezaeenour, J. (2018). Maturity assessment of social customer knowledge management (SCKM) using fuzzy expert system. *Journal of Business Economics and Management*, 19 (1), 192-212.
- Orcik, A., Tekic, Z., & Anisic, Z. (2013). Customer co-creation throughout the product life cycle. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 4 (1), 43-49.
- Ranjan, K. R., & Read, S. (2016). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44 (3), 290-315.
- Round, D.J.G. and Roper, S. (2012) Exploring consumer brand name equity: Gaining insight through the investigation of response to name change. *European Journal of Marketing* 46 (7): 938–951
- Zhang, Y (Yanzhang). (2012). Qualitative analysis of content. *Applications of social research methods to questions in information and library science*, 308, 319.
- Zhou DQ, Ling ZL, Li HW (2018). A Study of the System's Hierarchical Structure Through Integration of DEMATEL and ISM. Paper presented at the Machine Learning and Cybernetics, Dalian, China.
- Carvalho, P., & Alves, H. (2023). Customer value co-creation in the hospitality and tourism industry: a systematic literature review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35 (1), 250-273.
- Itani, O. S., Kalra, A., & Riley, J. (2022). Complementary effects of CRM and social media on customer co-creation and sales performance in B2B firms: The role of salesperson self-determination needs. *Information & Management*, 59 (3), 103621.
- Solakakis, K., Katsoni, V., Mahmoud, A. B., & Grigoriou, N. (2022). Factors affecting value co-creation through artificial intelligence in tourism: a general literature review. *Journal of Tourism Futures*, (ahead-of-print).

#### نحوه استناد به مقاله:

شکیبی، حسن؛ شبگومونصف، سیدمحمود؛ قلی‌پورسلیمانی، علی. (۱۴۰۲). ارائه مدل هم‌آفرینی ارزش برند با مشتری در صنعت لبنیات با رویکرد آینده‌پژوهی. *مجله توانمندسازی سرمایه انسانی*، ۶(۳)، ۲۴۹-۲۶۳.

<https://sanad.iau.ir/Journal/jhce/Article/1038732>