

Designing a model for value co-creating in the banking industry with a competitive advantage creation approach (Mixed method)¹

* Mohammad Javad Karimzade

** Hamideh Reshadatjoo

*** Fattaneh Alizadeh Meshkani

Abstract

This research was conducted with the aim of designing and explaining the design of a value co-creation model in the banking industry with the approach of creating competitive advantage. This research is applied in terms of purpose, exploratory in terms of approach, and mixed (qualitative-quantitative) in terms of data analysis.

In the qualitative phase of the research, a group of experts including senior managers in the banking industry, university professors, and experienced consultants in the field of banking services marketing were considered as the statistical population. In this phase, 11 experts were selected and interviewed in-depth using a snowball sampling method. The main data collection tool in the qualitative phase of the research was in-depth and unstructured interviews with experts. In the qualitative phase of the research, the data obtained from the interviews were analyzed based on the grounded theory method (open, axial, and selective coding). In the quantitative phase, senior and middle managers of banks and financial and credit institutions active in the country were considered as the population, and from among them, 217 people were selected as a statistical sample based on the available random sampling method. In the quantitative phase of the research, a closed, researcher-made questionnaire consisting of 42 items was used as the main data collection tool. The validity and reliability of this questionnaire were examined and confirmed by various methods, including content validity, expert validity, confirmatory factor analysis, composite reliability, and Cronach's alpha coefficient. In the quantitative phase of the research, SPSS, LISREL, and smart-PLS software were used to conduct descriptive and inferential analyses.

Finally, the research results led to the design of a process model for co-creation of value in the banking industry with a competitive advantage creation approach (based on the paradigmatic model structure), and the model's hypothetical relationships were tested and verified in a broad community. The aforementioned model included 14 categories that were categorized into six categories: causal factors (including: the willingness of bank senior managers to create shared value, bank senior managers' knowledge in the field of creating shared value, competitive pressures from other banking industry players, and the increased level of expectations of bank stakeholders compared to the past), contextual factors (including: the organizational culture governing the bank, the bank's financial capability, and the capability of the bank's research and development department), main category (including: the bank's effort to create shared value with stakeholders), intervening factors (including: modeling from successful domestic and foreign banks, and upstream regulations of the Central Bank), strategy (including: creating a sustainable competitive advantage resulting from shared value creation), and consequences (including: expanding the bank's market share, strengthening the bank's brand, and improving the bank's financial performance).

Key Words: Value co-creation, Competitive advantage creation, Banking industry.

1 **Cite this article:** Karimzade, Mohammad Javad; Reshadatjoo, Hamideh; Alizadeh Meshkani, Fattaneh (2025). Designing a model for value co-creating in the banking industry with a competitive advantage creation approach (Mixed method), *Journal of Marketing Management*, 19(4): 37-50.

* PhD student in Business Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

** Associate Professor, Department of Higher Education Management, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (corresponding author), Email: reshadatjoo@sbiau.ac.ir

*** Assistant Professor, Department of Business Administration, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran



طراحی و تبیین الگوی خلق مشترک ارزش در صنعت بانکداری با رویکرد خلق مزیت رقابتی (رویکرد آمیخته)^۱

* محمدجواد کریم زاده

** حمیده رشادت جو

*** فتانه علیزاده مشکانی

دریافت: ۱۴۰۲/۰۹/۲۵

پذیرش: ۱۴۰۳/۰۴/۰۲

چکیده

این پژوهش با هدف طراحی و تبیین طراحی الگوی خلق مشترک ارزش در صنعت بانکداری با رویکرد خلق مزیت رقابتی به انجام رسید. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی، از لحاظ رویکرد، اکتشافی و از لحاظ نحوه تجزیه و تحلیل داده‌ها، آمیخته (کیفی-کمی) می‌باشد. در فاز کیفی تحقیق، گروهی از خبرگان شامل مدیران ارشد صنعت بانکداری، اساتید دانشگاهی و مشاورین مجرب در حوزه بازاریابی خدمات بانکی به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شدند. در این فاز با استفاده از روش نمونه‌گیری نمونه‌گیری گلوله برفی، ۱۱ نفر از خبرگان انتخاب و مورد مصاحبه عمیق قرار گرفتند. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها در فاز کیفی تحقیق، مصاحبه‌های عمیق و غیرساختار یافته با خبرگان بود. در فاز کیفی تحقیق، داده‌های حاصل از مصاحبه بر اساس روش تئوری داده بنیاد (کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در فاز کمی نیز، مدیران ارشد و میانی بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری فعال در کشور به عنوان جامعه در نظر گرفته شدند و از میان آنها، ۲۱۷ نفر بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی در دسترس به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. در فاز کمی تحقیق نیز، از پرسشنامه‌ی بسته و محقق‌ساز مشتمل بر ۴۲ گویه به عنوان ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. روایی و پایایی این پرسشنامه به روش‌های مختلف از جمله روایی محتوا، روایی خبرگان، تحلیل عاملی تأییدی، پایایی ترکیبی، و ضریب آلفای کرونباخ مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. در فاز کمی تحقیق، جهت انجام تجزیه و تحلیل‌های توصیفی و استنباطی، از نرم‌افزارهای SPSS، LISREL، و smart-PLS استفاده شد.

سرانجام، نتایج تحقیق منجر به طراحی الگوی فرایندی خلق مشترک ارزش در صنعت بانکداری با رویکرد خلق مزیت رقابتی (بر اساس ساختار مدل پارادایمی) شد و روابط فرضی مدل در یک جامعه وسیع مورد آزمون و تأیید قرار گرفتند. مدل مذکور شامل ۱۴ مقوله بود که در قالب شش دسته عوامل علی (شامل: تمایل مدیران ارشد بانک در جهت خلق ارزش مشترک، دانش مدیران ارشد بانک در حوزه خلق ارزش مشترک، فشارهای رقابتی وارده از طرف دیگر فعالان صنعت بانکداری، و بالا رفتن سطح انتظارات ذینفعان بانک نسبت به گذشته)، عوامل زمینه‌ای (شامل: فرهنگ سازمانی حاکم بر بانک، توانمندی مالی بانک، و توانمندی بخش تحقیق و توسعه بانک)، مقوله اصلی (شامل: کوشش بانک برای خلق ارزش مشترک با ذینفعان)، عوامل مداخله‌گر (شامل: الگوبرداری از بانک‌های موفق داخلی و خارجی، و قوانین بالادستی بانک مرکزی)، راهبرد (شامل: خلق مزیت رقابتی پایدار برآمده از ارزش‌آفرینی مشترک)، و پیامدها (شامل: توسعه سهم بازار بانک، تقویت برند بانک، و بهبود عملکرد مالی بانک) دسته‌بندی شدند.

واژگان کلیدی: خلق مشترک ارزش، خلق مزیت رقابتی، صنعت بانکداری.

^۱ استناد به این مقاله: کریم‌زاده، محمدجواد؛ رشادت‌جو، حمیده؛ علیزاده مشکانی، فتانه (۱۴۰۳). طراحی و تبیین الگوی خلق مشترک ارزش در صنعت بانکداری با رویکرد خلق مزیت رقابتی (رویکرد آمیخته). مدیریت بازاریابی / شماره ۶۵ / زمستان ۱۴۰۳: ۳۷-۵۰.

* دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
** دانشیار گروه مدیریت آموزش عالی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)، پست الکترونیک: reshadatjoo@srbiau.ac.ir

*** استادیار گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۱. بیان مسئله

مفهوم مزیت رقابتی، ارتباط مستقیم با ارزش‌های مورد نظر مشتری دارد، به نحوی که در یک طیف مقایسه‌ای هر چه قدر ارزش‌های عرضه شده یک سازمان به ارزش‌های مورد نظر مشتری نزدیکتر یا با آن منطبق‌تر باشد می‌توان گفت که سازمان، نسبت به رقبای خود در یک یا چند معیار رقابتی دارای برتری و مزیت است (نابیر^۱، ۲۰۱۸). مزیت رقابتی شامل مجموعه عوامل یا توانمندی‌هایی است که همواره شرکت را به نشان دادن عملکردی بهتر از رقبا قادر می‌سازد. به عبارتی، مزیت رقابتی عامل یا ترکیبی از عواملی است که در یک محیط رقابتی سازمان را بسیار موفق تر از سایر سازمان‌ها می‌نماید و رقبا نمی‌توانند به راحتی از آن تقلید کنند. بنابراین برای دستیابی به مزیت رقابتی، یک سازمان هم باید به موقعیت خارجی خود توجه کند و هم توانمندی‌های داخلی را مورد توجه قرار دهد (کورت^۲، ۲۰۲۰).

مزیت رقابتی مجموعه‌ای از توانایی‌های منحصر به فرد یک واحد اقتصادی است که اجازه نفوذ به بازارهای دلخواه و برتری بر رقبا را برای آن واحد فراهم می‌کند. مزیت رقابتی ارتباط مستقیم با ارزش‌های مورد نظر مشتری، ارزش‌های عرضه شده سازمان و ارزش‌های عرضه شده توسط رقبای سازمان دارد. چنانچه از دیدگاه مشتری مقایسه ارزش‌های عرضه شده سازمان با ارزش‌های عرضه شده رقبا بیشتر به ارزش‌های مورد نظر و انتظارات او سازگارتر و نزدیکتر باشد، می‌توان گفت که آن ارزش‌های در یک یا چند شاخص نسبت به رقبای خود دارای مزیت رقابتی است. این مزیت برای سازمان‌ها سود بیشتر نسبت به رقبا را به ارمغان می‌آورد، بنابراین سود بیشتر نسبت به رقبا نشان دهنده مزیت رقابتی است (ادموندسون^۳، ۲۰۱۸) و می‌توان گفت زمانی یک سازمان مزیت رقابتی دارد که نرخ سودآوری آن بیشتر از متوسط صنعت باشد (عبدالملکی، ۱۳۹۹).

کیم و همکاران^۴ (۲۰۱۲) بیان می‌کنند مزیت‌های رقابتی را می‌توان با توجه به شاخص‌های مختلف به گونه‌های

مختلفی طبقه‌بندی نمود که یکی از مهم‌ترین این طبقه‌بندی‌ها از حیث طولانی بودن، تحرک، انعکاسی بودن و توانایی رقبا در تقلید و کپی برداری از آن به دو دسته مزیت رقابتی پایدار و مزیت رقابتی موقتی می‌باشد، به گونه‌ای که هر چه قدر سازمان بتواند در بازه زمانی طولانی‌تری از آن مزیت رقابتی استفاده کند و به راحتی به وسیله رقبا قابل کپی برداری نباشد، در اصطلاح آن مزیت رقابتی پایدارتر است و به آن مزیت رقابتی پایدار اطلاق می‌شود. (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۷)

در حال حاضر صنعت بانکداری در محیطی مشغول به فعالیت است که تغییر و رقابت شدید از جمله ویژگی‌های این محیط می‌باشد. صنعت بانکداری شاهد تغییرات شتابانی در سراسر جهان است که این تغییرات عمدتاً ناشی از جهانی شدن، فراگیر شدن فناوری اطلاعات و ارتباطات، تغییر در رسوم، سلائق، علائق و ارتقاء سطح خواسته‌ها و انتظارات مشتریان است. در چنین شرایطی، هر بانکی که به استقبال این تحولات نرود و از آن در جهت تحقق اهدافش به درستی بهره‌برداری نکند، بدون شک از گردونه رقابت باز خواهد ماند (فاضلی‌کبریا و فاضلی‌نیا، ۱۳۹۹). مروری بر روندهای حاکم بر نظام بانکداری در کشور ما موید این واقعیت است که موسسات ارائه‌کننده خدمات مالی اعم از بانک‌های دولتی و خصوصی، موسسات مالی و اعتباری به تدریج به سمت فضایی با شدت رقابت بالاتر به همراه محصولات و خدمات مالی متنوع‌تر در حال حرکت هستند (کجوری و همکاران، ۱۳۹۹). برای رخنه در عرصه پهناور بازارهای فعلی و بالقوه، ایجاد و تقویت مزیت رقابتی به عنوان یک الزام در صنعت بانکداری مطرح می‌باشد (چان^۵ و همکاران، ۲۰۱۹).

استراتژی خلق مشترک ارزش به‌عنوان یکی از رویکردهای موفق در توسعه مزایای رقابتی، به کار گرفته شده است. بسیاری از سازمان‌های پیشرو در حال گسترش فعالیت‌های خود به سمت یکدیگر و به سمت مشتریان و تأمین‌کنندگان هستند. در راستای این هدف، مدیریت، نیازمند رویکرد ساختاری است که در آن عواملی که بر عملکرد فرایند خلق مشترک تأثیرگذارند را در نظر بگیرد

¹ Nambair

² Corte

³ Edmondson

⁴ Kim et al.

⁵ Chan

خلق مشترک ارزش برند (مورد مطالعه: مشتریان بانک شهر)^۱ به نشر رساندند. نتایج این تحقیق نشان داد که ابعاد مدل شامل انگیزش مشتری، ارزش مشتری، عوامل سازمانی، تجربه مشتری، وفاداری مشتری و تصویر ذهنی مشتری هستند و مدل از برازش مناسبی برخوردار است. طالقانی و همکاران (۱۴۰۰)، مقاله‌ای را با عنوان "ارزیابی تاثیر نوآوری در زنجیره تامین بر کسب مزیت رقابتی با تاکید بر نقش میانجی قابلیت نوآوری و قابلیت تاب آوری (مورد مطالعه: شرکت های مستقر در شهرک صنعتی رشت)" به نشر رساندند. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داده‌اند که نوآوری در زنجیره تامین با لحاظ نقش میانجی قابلیت‌های مدیریت ریسک بر کسب مزیت رقابتی شرکت‌های مستقر در شهرک صنعتی رشت، تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد. بطوری که نوآوری در زنجیره تامین با توجه به نقش قابلیت مقاومت با ضریب ۱۲ درصد و نوآوری در زنجیره تامین با توجه به نقش قابلیت تاب‌آوری با ضریب ۳۱ درصد بر کسب مزیت رقابتی شرکت‌ها تاثیر دارد. در حالی که نوآوری در زنجیره ی تامین به طور مستقیم با ضریب ۱۱ درصد بر کسب مزیت رقابتی شرکت‌ها تأثیر دارد. همچنین مشخص گردید که قابلیت‌های مدیریت ریسک رابطه بین نوآوری در زنجیره تامین و مزیت رقابتی را تعدیل میکند. البته در این میان، قابلیت تاب‌آوری، نقش مؤثرتری را ایفا می‌کند. عظیمی و همکاران (۱۳۹۹)، مقاله‌ای را با عنوان "بررسی رابطه بین مدیریت دانش مشتری و مزیت رقابتی بانک صادرات با توجه به نقش میانجی‌گر مدیریت ارتباط با مشتری" به نشر رساندند. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که بین مدیریت دانش مشتری و مزیت رقابتی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و مدیریت دانش مشتری می تواند به میزان ۳۳ درصد بر مزیت رقابتی بانک تاثیرگذار باشد. نتایج حاصله از دومین فرضیه اصلی تحقیق نشان داد که مدیریت ارتباط با مشتری دارای نقش میانجیگر در رابطه بین مدیریت دانش مشتری و مزیت رقابتی است؛ بدین ترتیب که تاثیر مستقیم مدیریت دانش مشتری بر مزیت رقابتی ۰/۳۹۴ است و مدیریت ارتباط با مشتری به میزان ۰/۱۷۱ تاثیر مثبت مدیریت دانش مشتری بر مزیت رقابتی را افزایش می دهد. بر این اساس می توان چنین نتیجه

(عبدی برآفتابی و همکاران، ۱۳۹۸). با توجه به تغییرات موجود در کسب و کارها و محیط‌های رقابتی، مشتریان می‌توانند تغییر نقش داده و در ایجاد ارزش در کسب و کار سهمیم باشند. ارزش در اکوسیستمی از کاربران و در تعامل آنها با هم ایجاد می‌شود که این همکاری بین مشتریان و کسب و کارها، منجر به ایجاد مفهوم خلق مشترک ارزش شده است. در همین راستا کسب و کارهای بسیاری برای دستیابی به مزیت‌های خلق مشترک ارزش از آن استفاده نموده‌اند اما اگر مفهوم تعامل کاملاً درک نشود، مفهوم خلق مشترک ارزش نیز درک نمی‌شود و تلاش کسب و کارها با شکست مواجه خواهد شد. یکی از دلایل اصلی این شکست‌ها عدم آگاهی از نقش پلت فرم در اثربخشی پیاده‌سازی خلق مشترک ارزش می‌باشند. مقوله پلت فرم شامل زیرساخت مشارکت و نحوه مشارکت است که در این زمینه باید استراتژی‌های دقیقی طراحی و اجرا شوند (پیرداده بیرانوند و همکاران، ۱۳۹۸).

با بررسی دقیق صنعت بانکداری ایران و انجام مصاحبه‌های اولیه با برخی از مدیران ارشد و مشاورین برجسته حوزه بازاریابی خدمات بانکی، مشخص شد که یکی از مسائل حال حاضر این صنعت، عدم توفیق بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری در خلق مزیت‌های رقابتی از طریق استراتژی خلق مشترک ارزش می‌باشد. علاوه بر این، کنکاش گسترده در ادبیات تحقیق بازاریابی خدمات بانکی نیز نشان می‌دهد تا کنون هیچ پژوهش جامع و کاربردی در این حوزه انجام نشده و مدل مشخصی در اختیار مدیران ارشد بازاریابی بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری فعال در کشور قرار ندارد تا بتوانند با راهنما قرار دادن آن، در مسیر خلق مزیت‌های رقابتی از طریق استراتژی خلق مشترک ارزش گام بردارند. بر همین اساس، تحقیق حاضر بر آن است تا از طریق طراحی یک روش‌شناسی علمی و نظام‌مند، به پرسش اصلی زیر پاسخ دهد: "الگوی خلق مشترک ارزش در صنعت بانکداری با رویکرد خلق مزیت رقابتی به چه نحو می‌باشد؟".

۲. پیشینه تحقیق

کجوری و همکاران (۱۴۰۰)، مقاله‌ای را با عنوان "ارایه الگوی مدل خلق ارزش برای مشتریان بانک‌ها در فرایند

گیری نمود که جهت بهبود مزیت رقابتی شعب بانک صادرات مشهد، علاوه بر توجه به عامل مدیریت دانش مشتری، توجه به عامل مدیریت ارتباط با مشتری نیز ضروری است. کجوری و همکاران (۱۳۹۹)، مقاله‌ای را با عنوان "طراحی و تبیین مدل خلق ارزش برای مشتریان بانک‌ها در فرایند خلق مشترک ارزش برند (مورد مطالعه: مشتریان بانک شهر)" به نشر رساندند. نتایج این تحقیق نشان داد که ابعاد مدل؛ شامل انگیزش مشتری، ارزش مشتری، عوامل سازمانی، تجربه مشتری، وفاداری مشتری و تصویر ذهنی مشتری هستند و مدل از برآزش مناسبی برخوردار است. دهقانی و همکاران (۱۳۹۹)، مقاله‌ای را با عنوان "نقش هوش استراتژیک در مزیت رقابتی در بانک قرض الحسنه مهر ایران" به نشر رساندند. نتایج این تحقیق نشان داد که در شعب بانک مهر اقتصاد استان سیستان و بلوچستان، هوش استراتژیک بر مزیت رقابتی بانک تأثیر معناداری دارد. محمدی‌احمر و همکاران (۱۳۹۹)، مقاله‌ای را با عنوان "بررسی میزان تأثیر مشارکت مشتریان بر روی خلق مشترک ارزش برند با میانجی‌گری انگیزه و منابع مشتری" به نشر رساندند. نتایج این تحقیق نشان داد که مشارکت مشتری با میانجی‌گری انگیزه مشتری بر روی خلق ارزش ویژه برند تأثیر معناداری دارد. مشارکت مشتری بر انگیزه مشتری تأثیر معناداری دارد. انگیزه مشتری بر خلق ارزش ویژه برند تأثیر معناداری دارد. مشارکت مشتری با میانجی‌گری منابع تحت مالکیت مشتری بر روی خلق ارزش ویژه برند تأثیر معناداری دارد. مشارکت مشتری بر منابع تحت مالکیت مشتری تأثیر معناداری دارد و منابع تحت مالکیت مشتری بر خلق ارزش ویژه برند تأثیر معناداری دارد. ناصحی فر و اصفهانی (۱۳۹۸)، مقاله‌ای را با عنوان "الگوی خلق ارزش مشترک در بازاریابی B2B" به نشر رساندند. هدف این مقاله شناسایی ابعاد خلق ارزش مشترک در بازار صنعتی یا B2B بوده است. برای این منظور از روش تحلیل مضمون استفاده شد. جهت گردآوری داده‌ها از روش مصاحبه کیفی نیمه ساختار یافته استفاده شده است. مصاحبه شوندگان شامل ۱۵ نفر از مدیران و اساتید مدیریت بودند. پس از تحلیل مصاحبه‌ها، الگوی خلق ارزش مشترک استخراج گردید. این الگو شامل دو بعد

خلق مشترک ارزش سازمانی با ده مولفه شامل فرهنگ سازمانی، قابلیت بازاریابی، قابلیت ارتباطی، قابلیت توسعه‌ای، قابلیت تعامل فردی و جمعی، قابلیت اخلاقی، قابلیت فناوری اطلاعات، مدیریت منابع انسانی و قابلیت توانمندسازی مشتری و خلق مشترک ارزش مشتری با سه مولفه شامل رفتار مشارکتی، رفتار شهروندی و وفاداری مشتری می باشد. وحدتی و مولوی وردنجانی (۱۳۹۸)، مقاله‌ای را با عنوان "بررسی تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر مزیت رقابتی (مورد مطالعه: مشتریان شعب بانک صادرات شهر خرم آباد)" به نشر رساندند. نتایج این تحقیق نشان داد که مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر مثبت و معناداری بر مزیت رقابتی دارد. از طرف دیگر مشخص شد که بعد مشتری مداری مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر مثبت و معنادار بیش تری و بالاتری نسبت به ابعاد دیگر بر مزیت رقابتی دارد. بنابراین می توان مدیریت ارتباط با مشتری را به عنوان یک عامل اساسی تأثیرگذار بر مزیت رقابتی محسوب نمود. روشن ضمیر و جمشیدی (۱۳۹۸)، مقاله‌ای را با عنوان "تأثیر منابع مشتری و انگیزه مشتری بر ارزش خلق مشترک مشتری" به نشر رساندند. نتایج این تحقیق نشان داد که مهارت در زمینه برند بر منابع مشتری در صنایع غذایی بیشترین تأثیر را دارد و تعهد به برند بر انگیزه مشتری در صنایع غذایی کمترین تأثیر را دارد. کلابی و همکاران (۱۳۹۸)، مقاله‌ای را با عنوان "ارزش شخصی از دیدگاه کارآفرینان اجتماعی: با رویکرد خلق ارزش مشترک" به نشر رساندند. نتایج این تحقیق نشان داد که ارزش‌های کارآفرینان و ارزش مشترک در طول زمان شکل می‌گیرد و ارزش‌های شخصی کارآفرینان به صورت سلسله مراتبی هستند و در سه محور ویژگی‌های تشکیل دهنده ارزش شخصی، ویژگی‌های تشکیل دهنده ارزش اجتماعی و وقف شکل گرفته است. در مرحله اول ویژگی‌های فردی مانند سناریو پردازی، هدفمندی، آینده نگری و استقلال فکری قرار دارد، مرحله دوم شامل ویژگی‌های اجتماعی همچون اخلاقیات، مهارت‌های اجتماعی، اعتمادپذیری، حساس بودن نسبت به جامعه و دغدغه مندی می‌باشد. در مرحله سوم ارزش اجتماعی شکل می‌گیرد که شامل ویژگی‌هایی همچون عرق ملی و میهن پرستی، باورهای مذهبی و کرامت انسانی می‌باشد.

داد که نوآوری و تعامل و مشارکت عمیق مشتری می‌توانند اثرات مثبتی بر خلق مشترک ارزش مشتری بر جای گذارند. افنان حسین^۶ و همکاران (۲۰۲۱)، مقاله‌ای را با عنوان "چرا خلق ارزش ما نتیجه ندارد: تحلیل قابلیت ایجاد ارزش مبتنی بر تجزیه و تحلیل مشتری برای حفظ مزیت رقابتی" به نشر رساندند. نتایج این تحقیق نشان داد که اگر در فرایند خلق ارزش سازمانی، به دانش مشتری و داده‌های حاصل از ارتباط با مشتری توجه نشود، نمی‌توان در مسیر کسب مزیت رقابتی به خوبی عمل کرد. کاسیت و تاباک^۷ (۲۰۲۰)، مقاله‌ای را با عنوان "تعامل میان انعطاف‌پذیری سازمانی، استراتژی رقابتی و مزیت رقابتی" به نشر رساندند. نتایج این تحقیق نشان داد که انعطاف‌پذیری سازمانی می‌تواند به صورت مثبت و معنادار، استراتژی رقابتی و مزیت رقابتی سازمان را تحت تأثیر قرار بدهد.

۳. روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر، از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ رویکرد، کاربردی - اکتشافی می‌باشد. لازم به ذکر است که این پژوهش، در دو فاز کلی زیر به انجام خواهد رسید:

- فاز ۱: طراحی الگوی خلق مشترک ارزش در صنعت بانکداری با رویکرد خلق مزیت رقابتی. (رویکرد کیفی: تئوری داده بنیاد)
- فاز ۲: برازش و تبیین الگوی خلق مشترک ارزش در صنعت بانکداری با رویکرد خلق مزیت رقابتی. (رویکرد کمی: مدل‌سازی معادلات ساختاری)

۱.۳. جامعه آماری تحقیق:

در فاز کیفی تحقیق، گروهی از خبرگان شامل مدیران ارشد صنعت بانکداری، اساتید دانشگاهی و مشاورین مجرب در حوزه بازاریابی خدمات بانکی به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شدند. در این تحقیق، خصوصیات مورد نظر برای خبره بودن افراد، شامل موارد زیر بود: تسلط به حوزه‌های بازاریابی خدمات بانکی، مزیت رقابتی پایدار و خلق ارزش مشترک. در کمی تحقیق و جهت

پارسا و همکاران (۱۳۹۸)، مقاله‌ای را با عنوان "تأثیر خلق مشترک ارزش بر توسعه خدمات جدید: نقش میانجی هماهنگی بین سازمانی" به نشر رساندند. نتایج این تحقیق نشان داد که خلق مشترک ارزش هم به شکل مستقیم و هم غیر مستقیم تأثیر مثبتی بر توسعه خدمات جدید دارد همچنین نقش میانجی‌گری هماهنگی بین سازمانی در اثر خلق مشترک ارزش بر توسعه خدمات جدید نیز تأیید شد. کاسپر فرم و تایچون^۱ (۲۰۲۱)، مقاله‌ای را با عنوان "خلق مشترک ارزش و شبکه‌های اجتماعی: بررسی عوامل اثرپذیر و اثرگذار در صنعت بانکداری آمریکا" به نشر رساندند. نتایج این تحقیق نشان داد که قابلیت‌های شبکه‌های اجتماعی، مشارکت مشتریان، و اعتماد مشتریان بر خلق مشترک ارزش در صنعت بانکداری آمریکا مؤثر است. نایاک^۲ و همکاران (۲۰۲۱)، مقاله‌ای را با عنوان "بررسی نقش فناوری‌های نوظهور و قابلیت‌های سازمانی جهت کسب مزیت‌های رقابتی در شرکت‌های خدمات بیمه سلامت" به نشر رساندند. نتایج این تحقیق نشان داد که در شرکت‌های تحت مطالعه، استفاده صحیح از فناوری‌های نوظهور توانسته است مزیت‌های رقابتی نسبتاً پایداری را ایجاد کند. سیائو و سارپونگ^۳ (۲۰۲۱)، مقاله‌ای را با عنوان "قابلیت‌های تبادل پویا برای خلق مشترک ارزش در اکوسیستم‌ها" به نشر رساندند. نتایج این تحقیق نشان داد که در شرکت‌های تحت مطالعه، قابلیت‌های تبادل پویا نقش بسیار مهمی در استراتژی خلق مشترک ارزش ایفا می‌کنند. عظیم^۴ و همکاران (۲۰۲۱)، مقاله‌ای را با عنوان "گسترش مزیت‌های رقابتی از طریق فرهنگ سازمانی، به اشتراک‌گذاری دانش و نوآوری سازمانی" به نشر رساندند. نتایج این تحقیق نشان داد که فرهنگ سازمانی، به اشتراک‌گذاری دانش و نوآوری سازمانی سه منبع اساسی در ایجاد و تقویت مزیت‌های رقابتی پایدار می‌باشند و باید مورد توجه عمیق سازمان‌ها قرار گیرند. ین^۵ و همکاران (۲۰۲۱)، مقاله‌ای را با عنوان "نوآوری و رفتارهای خلق مشترک ارزش مشتری: نقش میانجی مشارکت مشتری" به نشر رساندند. نتایج این تحقیق نشان

¹ Casper Ferm and Thaichon

² Nayak

³ Siaw and Sarpong

⁴ Azeem

⁵ Yen

⁶ Afnan Hossain

⁷ Kocyigit and Tabak

تصادفی در دسترس برای انتخاب نمونه‌های آماری مورد استفاده قرار گرفت.

۳.۳. ابزار جمع‌آوری داده‌ها:

در فاز کیفی تحقیق تحقیق، از آنجایی که از روش تئوری داده بنیاد استفاده گردید، ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه‌های عمیق و غیرساختار یافته با خبرگان حوزه بازاریابی بود. در این مصاحبه‌ها، محقق سعی کرد با ورود نرم به بحث و جلب اعتماد اولیه مصاحبه شونده‌ها، بصورت کاملاً غیر مستقیم سؤالاتی در خصوص پیشایندها، زمینه‌ها و پیامدهای خلق مشترک ارزش با رویکرد خلق مزیت رقابتی در صنعت بانکداری مطرح نموده و از این طریق مفاهیم اولیه را جهت طراحی مدل کسب نماید. در فاز کمی، ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای بسته و محقق ساز مشتمل بر ۴۲ گویه بود که بر اساس مدل مفهومی اولیه طراحی گردید. گفتنی است که در این پرسشنامه، پاسخ‌ها بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت طراحی شدند و طیفی از جنس "میزان موافقت" مورد استفاده قرار گرفت. ساختار این پرسشنامه بر اساس ابعاد مختلف آن، در جدول ۱ قابل مشاهده می‌باشد:

برآزش مدل، به یک جامعه بزرگ نیاز بود. از اینرو، در این فاز مدیران ارشد و میانی بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری فعال در کشور به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شدند که بر اساس برآورد انجام شده تعداد این جامعه برابر با ۵۰۰ نفر بود.

۲.۳. نمونه آماری تحقیق و روش نمونه‌گیری:

در فاز کیفی تحقیق، از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد. به این نحو اولین فرد خبره بر اساس بررسی‌های اولیه و مشورت با اساتید انتخاب شد و پس از اتمام مصاحبه با فرد اول، از وی درخواست گردید فرد یا افراد خبره دیگری (در میان جامعه آماری مورد نظر) که می‌توانند در حوزه خلق مشترک ارزش در صنعت بانکداری با رویکرد خلق مزیت رقابتی صاحب نظر بوده و به غنای مدل تحقیق کمک نمایند، معرفی کنند. این فرایند تا رسیدن به اشباع نظری محقق ادامه و نهایتاً ۱۱ مصاحبه صورت پذیرفت. در فاز کمی تحقیق، بر اساس جدول کرجسی و مورگان و همچنین ضرب عدد ۵ در تعداد سؤالات پرسشنامه، مشخص شد به حداقل ۲۱۰ تا ۲۱۷ نمونه آماری نیاز بود. در این تحقیق، روش نمونه‌گیری

جدول ۱) ساختار پرسشنامه فاز کمی پژوهش

متغیر	نام گذاری در نرم‌افزار	گویه‌های مربوطه در پرسشنامه
عوامل علی	Var1	۱ تا ۹
کوشش بانک برای خلق ارزش مشترک با ذینفعان	Var2	۱۰ تا ۱۳
عوامل زمینه‌ای	Var3	۱۴ تا ۲۵
عوامل مداخله‌گر	Var4	۲۶ تا ۳۱
خلق مزیت رقابتی پایدار برآمده از ارزش‌آفرینی مشترک	Var5	۳۲ تا ۳۴
پیامدها	Var6	۳۵ تا ۴۲

فراوانی و ...) و آزمون‌های استنباطی (آلفای کرونباخ، روایی سازه، تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل مسیر) استفاده گردید.

۴. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها

۴-۱. فاز کیفی (طراحی مدل اولیه با رویکرد تئوری داده بنیاد):

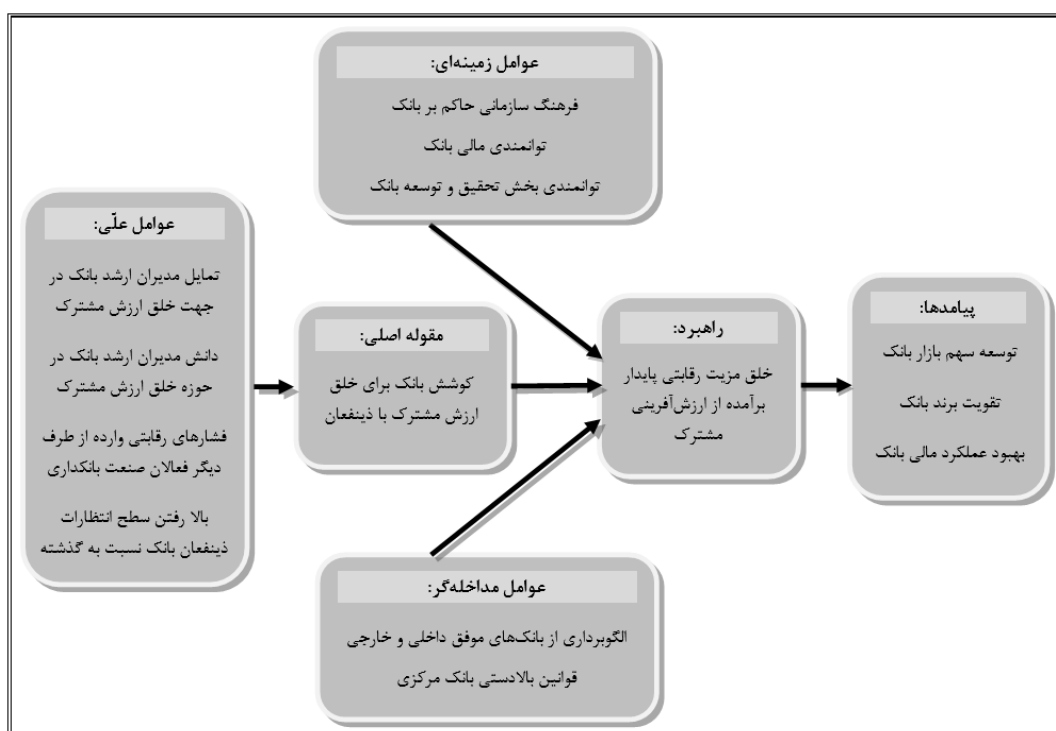
۴.۳. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها:

در فاز کیفی تحقیق، از روش تئوری داده بنیاد و کدگذاری‌های سه گانه (باز، محوری و انتخابی) جهت دستیابی به مدل مفهومی تحقیق استفاده شد. در فاز کمی تحقیق نیز، جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش، از نرم‌افزارهای آماری SPSS و LISREL، و از آمارهای توصیفی (میانگین، انحراف معیار،

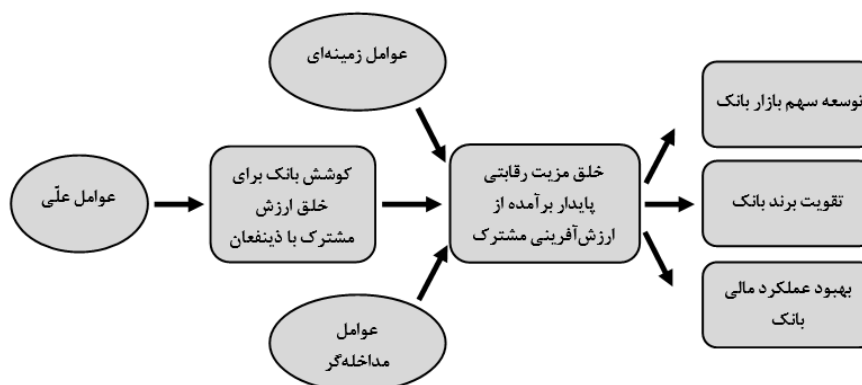
گردد، و مفاهیم هم سنخ و هم راستا، در این دسته‌های کلی‌تر جاگذاری شوند. ماحصل این فرایند، شناسایی ۱۴ مقوله اصلی بود. در مرحله بعد، مقولات شناسایی شده در ساختار مدل پارادایمی جایگذاری شدند (شکل ۱):

بر اساس شکل ۱، مدل مفهومی تحقیق به صورت شکل ۲ طراحی گردید:

در این تحقیق، مجموعاً ۱۱ مصاحبه صورت گرفت، ۱۳۰ مفهوم اولیه استخراج گردید که بعد از بررسی و کنار هم قرار دادن آنها و حذف مفاهیم تکراری، ۴۰ مفهوم نهایی شناسایی شد. سپس سعی شد تا با توجه عمیق به مفاهیم شناسایی شده و تشخیص وجوه تشابه و افتراق آنها با یکدیگر، دسته‌بندی‌های کلی‌تری به نام "مقوله‌ها" ایجاد



شکل ۱) جایابی مقولات در ساختار مدل پارادایمی



شکل ۲) مدل مفهومی تحقیق

(۱). عوامل علی بر کوشش بانک برای خلق ارزش مشترک با ذینفعان تأثیر معنادار دارند.

بر اساس مدل فوق، فرضیه‌های تحقیق به صورت زیر تدوین شدند:

دارد.

۲-۴. فاز کمی (تبیین مدل تحقیق با رویکرد

مدلسازی معادلات ساختاری):

برای بررسی برازش مدل‌های ساختاری از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین معیار، برای سنجش رابطه سازه‌ها در مدل، معیار اعداد معناداری t یا همان مقادیر t -values می‌باشد؛ و اعداد باید یا از $(+1/96)$ بیشتر بوده و یا از $(-1/96)$ کمتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان 95% ، صحت رابطه بین سازه‌ها و فرضیه‌های پژوهش را تأیید ساخت (شکل ۴). لازم به ذکر است که شدت رابطه‌ی بین سازه‌ها را می‌توان در شکل ۳ مشاهده نمود:

(۲). کوشش بانک برای خلق ارزش مشترک با ذینفعان بر

خلق مزیت رقابتی پایدار برآمده از ارزش‌آفرینی مشترک تأثیر معنادار دارد.

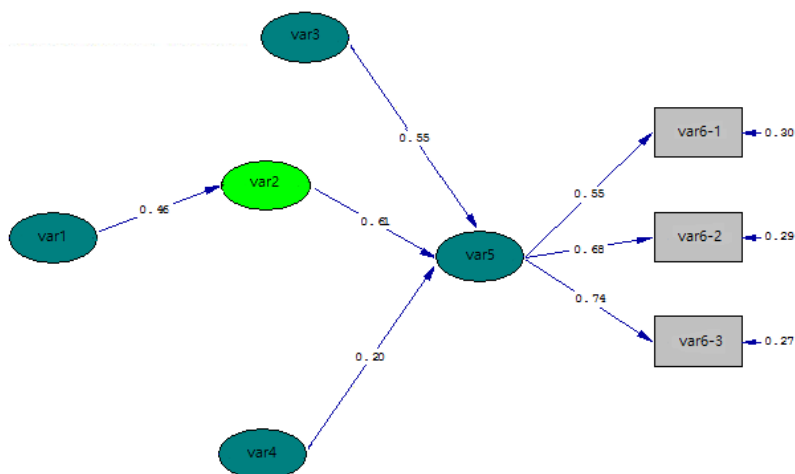
(۳). عوامل زمینه‌ای بر خلق مزیت رقابتی پایدار برآمده از ارزش‌آفرینی مشترک تأثیر معنادار دارند.

(۴). عوامل مداخله‌گر بر خلق مزیت رقابتی پایدار برآمده از ارزش‌آفرینی مشترک تأثیر معنادار دارند.

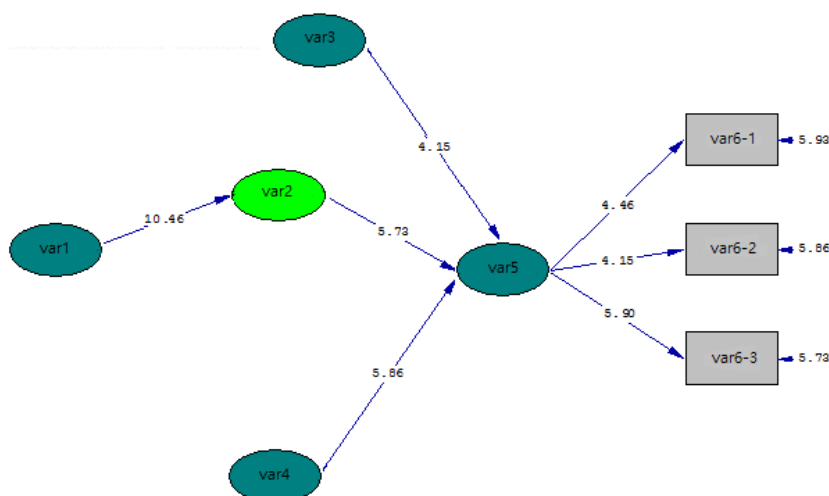
(۵). خلق مزیت رقابتی پایدار برآمده از ارزش‌آفرینی مشترک بر توسعه سهم بازار بانک تأثیر معنادار دارد.

(۶). خلق مزیت رقابتی پایدار برآمده از ارزش‌آفرینی مشترک بر تقویت برند بانک تأثیر معنادار دارد.

(۷). خلق مزیت رقابتی پایدار برآمده از ارزش‌آفرینی مشترک بر بهبود عملکرد مالی بانک تأثیر معنادار



شکل ۳) مدل برازش شده تحقیق در حالت استاندارد



شکل ۴) مدل برازش شده تحقیق در حالت معناداری

ضرایب معناداری مسیرهای مدل نشان می‌دهند که آیا فرضیه‌های تحقیق معنادار هستند یا خیر؟ اگر ضریب معناداری مسیر میان دو متغیر، از ۱/۹۶ بیشتر و یا از ۱/۹۶- کمتر باشد، حاکی از معنادار بودن تأثیر آن دو متغیر در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌باشد و فرضیه تأیید می‌گردد. جدول ۳، ضرایب معناداری و نتایج فرضیه‌های مطرح شده را به طور خلاصه نشان می‌دهد:

با توجه خروجی نرم‌افزار در جدول ۲، مقدار ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده (RMSEA) برابر با ۰/۰۶۹ است. میزان شاخص نیکویی برازش (GFI) برابر با ۰/۹۷۶، شاخص تعدیل شده نیکویی برازش (AGFI) برابر ۰/۹۲، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) برابر ۰/۹۲۸، شاخص برازش هنجار شده بنتلر بونت (NNFI) برابر ۰/۹۵، شاخص برازش افزایشی (IFI) برابر ۰/۹۳ هست.

جدول ۲) شاخص‌های برازش مدل مفهومی تحقیق

شاخص برازش	مقدار مطلوب	مقدار مدل
χ^2/df	<۳/۰۰	۱/۷۷
GFI(Goodness of Fit Index)	>۰/۹۰	۰/۹۷
AGFI(Adjusted Goodness of Fit Index)	>۰/۹۰	۰/۹۲
RMR(Root Mean square Residual)	<۰/۰۵	۰/۰۳۴
NFI (Normed Fit Index)	>۰/۹۰	۰/۹۷
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	>۰/۵۰	۰/۹۳
NNFI (Non-Normed Fit Index)	>۰/۹۰	۰/۹۵
IFI(Incremental Fit Index)	>۰/۹۰	۰/۹۳
CFI (Comparative Fit Index)	>۰/۹۰	۰/۹۲
RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation)	<۰/۰۸	۰/۰۶۹

جدول ۳) نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

نتیجه	ضریب معناداری (T-Value)	ضریب استاندارد	فرضیه‌ها
تأیید	۱۰/۴۶	۰/۴۶	عوامل علی بر کوشش بانک برای خلق ارزش مشترک با ذینفعان تأثیر معنادار دارند.
تأیید	۵/۷۳	۰/۶۱	کوشش بانک برای خلق ارزش مشترک با ذینفعان بر خلق مزیت رقابتی پایدار برآمده از ارزش آفرینی مشترک تأثیر معنادار دارد.
تأیید	۴/۱۵	۰/۵۵	عوامل زمینه‌ای بر خلق مزیت رقابتی پایدار برآمده از ارزش آفرینی مشترک تأثیر معنادار دارند.
تأیید	۵/۸۶	۰/۲۰	عوامل مداخله‌گر بر خلق مزیت رقابتی پایدار برآمده از ارزش آفرینی مشترک تأثیر معنادار دارند.
تأیید	۴/۴۶	۰/۵۵	خلق مزیت رقابتی پایدار برآمده از ارزش آفرینی مشترک بر توسعه سهم بازار بانک تأثیر معنادار دارد.
تأیید	۴/۱۵	۰/۶۸	خلق مزیت رقابتی پایدار برآمده از ارزش آفرینی مشترک بر تقویت برند بانک تأثیر معنادار دارد.
تأیید	۵/۹۰	۰/۷۴	خلق مزیت رقابتی پایدار برآمده از ارزش آفرینی مشترک بر بهبود عملکرد مالی بانک تأثیر معنادار دارد.

متدولوژی تئوری داده بنیاد، پله به پله در جهت دستیابی به مدل مفهومی تحقیق گام برداشته شود. در این مسیر، یازده مصاحبه عمیق صورت گرفت. در خلال مصاحبه‌ها، تا جای ممکن سعی شد به گونه‌ای پرسشگری بعمل آید که موجبات سوگیری پاسخ دهنده فراهم نشود. گفتنی است

۶. بحث، نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادات

در فاز کیفی پژوهش حاضر، سعی شد از طریق انجام مصاحبه‌های عمیق با گروهی از خبرگان شامل مدیران ارشد صنعت بانکداری، اساتید دانشگاهی و مشاورین مجرب در حوزه بازاریابی خدمات بانکی، و همچنین بکارگیری

این چهار عامل عبارتند از: تمایل مدیران ارشد بانک در جهت خلق ارزش مشترک، دانش مدیران ارشد بانک در حوزه خلق ارزش مشترک، فشارهای رقابتی وارده از طرف دیگر فعالان صنعت بانکداری، و بالا رفتن سطح انتظارات ذینفعان بانک نسبت به گذشته. این بدان معناست که میزان تمایل، علاقه و اعتقاد مدیران ارشد نظام بانکی به اهمیت و ضرورت خلق ارزش مشترک، می‌تواند کوشش‌های عملی نظام بانکی را برای خلق ارزش مشترک با ذینفعان تقویت نماید. علاوه بر این، نتایج نشان می‌دهد میزان دانش مدیران ارشد نظام بانکی در خصوص چرایی و چگونگی خلق ارزش مشترک نیز بسیار اهمیت دارد. چراکه اگر دانش مدیران بانک نسبت به فرایند استراتژیک ارتقاء یابد، می‌تواند انتظار داشت که کوشش بانک برای خلق ارزش مشترک با ذینفعان نیز افزایش یابد. در همین راستا و با تأیید اثرگذاری مثبت عوامل علی، می‌توان استنباط نمود که فشارهای رقابتی وارده از طرف دیگر فعالان صنعت بانکداری نیز می‌تواند به عنوان یک محرک جدی قلمداد شود. بدین معنا که هر چه فضای رقابتی صنعت بانکداری تشدید شود، کوشش بانک‌ها برای خلق ارزش مشترک با ذینفعان نیز افزایش خواهد یافت. نهایتاً عامل علی چهارم بر بالا رفتن سطح انتظارات ذینفعان بانک نسبت به گذشته تأکید داشت. این عامل گویای این واقعیت است که ذینفعان صنعت بانکداری در این زمانه با سال‌های قبل بسیار متفاوت هستند و انتظارات و ادراکات آنها بسیار ارتقاء یافته است. امروزه ذینفعان صنعت بانکداری صرفاً بدنبال گرفتن یکسری خدمات از بانک مورد نظر خود نیستند و انتظار دارند این رابطه متقابل، شکل مشارکت به خود گرفته و منجر به خلق ارزش مشترک شود. این نتیجه با نتایج تحقیقات صورت گرفته توسط کجوری و همکاران (۱۴۰۰)، محمدی‌احمر و همکاران (۱۳۹۹)، ناصحی فر و اصفهانی (۱۳۹۸)، روشن ضمیر و جمشیدی (۱۳۹۸)، پارسا و همکاران (۱۳۹۸)، کاسپر فرم و تایچون (۲۰۲۱)، سیائو و سارپونگ (۲۰۲۱)، و یین و همکاران (۲۰۲۱) همراستا است. با نگاه دقیق‌تر به الگوی پیشنهادی تحقیق مشخص است که کوشش بانک برای خلق ارزش مشترک با ذینفعان (به عنوان هسته مرکزی الگو)، با اثرگذاری بر راهبرد خلق مزیت رقابتی پایدار برآمده از ارزش‌آفرینی مشترک، می‌تواند

که بعد از هر مصاحبه، پژوهشگر با مرور چندباره متن مصاحبه و کشف مفاهیم اولیه، اقدام به استخراج و کدگذاری آنها می‌نمود. از مصاحبه نهم به بعد، تقریباً مفهوم جدید و بدیعی از متن مصاحبه‌ها کشف نگردید و بعد از مصاحبه یازدهم، محقق به اشباع نظری دست یافت. بعد از طی کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی، نهایتاً الگوی مفهومی تحقیق که شاکله خود را از مدل پارادایمی گرفته بود، حاصل شد و جهت برازش آن هفت فرضیه شکل گرفت. در ادامه و جهت بررسی فرضیه‌های تحقیق، ابتدا پرسشنامه بسته محقق‌ساز طراحی گردید و سپس داده‌های مورد نیاز از یک جامعه آماری وسیع شامل ۲۱۷ نفر از مدیران ارشد و میانی بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری فعال در کشور جمع‌آوری شد. از میان این افراد، ۱۹/۳۵ درصد مرد و ۸۰/۶۴ درصد زن بوده‌اند. همچنین از این تعداد، ۲۴/۴۲ درصد کمتر از ۳۵ سال، ۴۷ درصد بین ۳۵ تا ۵۰ سال، و ۲۸/۵۷ درصد نیز بیش از ۵۰ سال سن داشته‌اند. علاوه بر این، از میان ۲۱۷ نفر نمونه آماری، ۱۱/۵۲ درصد کمتر از ۵ سال، ۴۸/۸۴ درصد ۵ تا ۱۵ سال، و نهایتاً ۳۹/۶۳ درصد بیش از ۱۵ سال سابقه مدیریت در صنعت بانکداری داشته‌اند. داده‌های حاصل از پرسشنامه، با استفاده از روش تحلیل مسیر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. بر اساس فاز کمی، هر هفت فرضیه تحقیق و نتیجتاً مدل مفهومی تحقیق مورد تأیید قرار گرفت.

هسته اصلی الگوی پیشنهادی تحقیق را کوشش بانک برای خلق ارزش مشترک با ذینفعان شکل داد. در این متغیر مهم، مؤلفه‌هایی همچون هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی استراتژیک، برنامه‌ریزی عملیاتی، و تعیین رویه‌های اجرایی برای خلق ارزش مشترک مستتر بودند. بنابراین می‌توان استنباط کرد تا زمانی که بانک‌ها عزم راسخی برای خلق ارزش مشترک نداشته باشد، نمی‌توان انتظار داشت بتوانند از تبعات مثبت این رویکرد بهره‌مند شوند (محقق). این نتیجه با نتایج تحقیقات صورت گرفته توسط کجوری و همکاران (۱۴۰۰)، محمدی‌احمر و همکاران (۱۳۹۹)، پارسا و همکاران (۱۳۹۸)، و کاسیت و تاباک (۲۰۲۰) همراستا است. الگوی پیشنهادی تحقیق نشان می‌دهد چهار عامل علی مهم به صورت مستقیم بر هسته مرکزی الگو (کوشش بانک برای خلق ارزش مشترک با ذینفعان) اثرگذار هستند.

می‌شود. این نتیجه با نتایج تحقیقات صورت گرفته توسط کجوری و همکاران (۱۴۰۰)، ناصحی فر و اصفهانی (۱۳۹۸)، پارسا و همکاران (۱۳۹۸)، نایاک و همکاران (۲۰۲۱)، عظیم و همکاران (۲۰۲۱)، و کاسیت و تاباک (۲۰۲۰) همراستا است.

بر اساس نتایج حاصل از فازهای کیفی و کمی پژوهش، و در جهت تقویت خلق مزیت رقابتی پایدار برآمده از ارزش‌آفرینی مشترک، پیشنهادات زیر به مدیران ارشد صنعت بانکداری کشور قابل ارائه می‌باشد:

- آگاهی مدیران ارشد بانک‌ها نسبت به مفهوم، اهمیت، ضرورت و فرایند خلق ارزش مشترک ارتقاء یابد تا از طریق تمایل آنها و کوششان برای تحقق این امر تقویت گردد. ارزش مشترک بوجود آمده است.
- صنعت بانکداری ایران در یک فضای رقابتی شدید در حال رشد و به همین دلیل پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد این صنعت، جهت کسب برتری‌های رقابتی، از نوآوری در خلق ارزش مشترک غافل نمانند و سعی کنند مجموعه تحت امر خود را به این سمت هدایت نمایند.
- انتظارات و ادراک مشتریان فعلی صنعت بانکداری کشور با انتظارات مشتریان گذشته این صنعت بسیار متفاوت شده است و به همین دلیل به مدیران ارشد این صنعت پیشنهاد می‌شود از طریق تقویت تعاملات با مشتریان خود، سعی بر خلق ارزش مشترک داشته باشند تا از این طریق ارزش ادراک شده مشتریان نیز بهبود یابد.
- به مدیران ارشد صنعت بانکداری کشور توصیه می‌شود برای خلق ارزش مشترک، هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی استراتژیک، برنامه‌ریزی عملیاتی، و رویه‌های مشخص و مدونی داشته باشند و رأساً بر اجرای صحیح آنها نظارت کنند.
- به مدیران ارشد صنعت بانکداری کشور توصیه می‌شود در جهت خلق مزیت رقابتی پایدار برآمده از ارزش‌آفرینی مشترک، فرهنگ سازمانی خود را به نحوی تقویت کنند که این فرهنگ حامی ارزش‌آفرینی، خلق مزیت رقابتی، رابطه و تعامل با ذینفعان، و جمع‌گرایی باشد.

پیامدهای بسیار مثبتی همچون توسعه سهم بازار بانک، تقویت برند بانک، و بهبود عملکرد مالی بانک را رقم زند. این بدان معناست که متغیرهای علی و مرکزی الگوی پیشنهادی، یک استراتژی بسیار مهم را تقویت خواهند کرد. این استراتژی، خلق مزیت رقابتی پایدار برآمده از ارزش‌آفرینی مشترک می‌باشد. بر اساس این استراتژی، بانک‌ها می‌توانند با تکیه بر رویکرد خلق ارزش مشترک، مزیت‌های رقابتی ویژه‌ای را برای خود رقم زنند که پایدار بوده، و به آنها در مسیر کسب برتری رقابتی در صنعت بانکداری کشور کمک نماید. این نتیجه با نتایج تحقیقات صورت گرفته توسط کجوری و همکاران (۱۴۰۰)، طالقانی و همکاران (۱۴۰۰)، دهقانی و همکاران (۱۳۹۹)، وحدتی و مولوی وردنجانی (۱۳۹۸)، نایاک و همکاران (۲۰۲۱)، عظیم و همکاران (۲۰۲۱)، و کاسیت و تاباک (۲۰۲۰) همراستا است. الگوی تحقیق نشان می‌دهد که متغیرهای زمینه‌ای و مداخله‌گر مهمی همچون فرهنگ سازمانی حاکم بر بانک، توانمندی مالی بانک، توانمندی بخش تحقیق و توسعه بانک، الگوبرداری از بانک‌های موفق داخلی و خارجی، و قوانین بالادستی بانک مرکزی نیز می‌توانند در شکل‌گیری استراتژی خلق مزیت رقابتی پایدار برآمده از ارزش‌آفرینی مشترک بسیار نقش آفرین و سازنده باشند و نباید از آنها غافل ماند. بر این اساس، می‌توان استنباط نمود فرهنگ سازمانی غالب در بانک‌ها اگر حامی ارزش‌آفرینی، خلق مزیت رقابتی، رابطه و تعامل با ذینفعان، و جمع‌گرایی باشد، می‌تواند به تقویت استراتژی خلق مزیت رقابتی پایدار برآمده از ارزش‌آفرینی مشترک امیدوار بود. همچنین، توانمندی مالی و توانمندی بخش تحقیق و توسعه بانک‌ها نیز می‌تواند به تقویت استراتژی خلق مزیت رقابتی پایدار برآمده از ارزش‌آفرینی مشترک کمک کند. نکته بسیار مهم برآمده از عوامل مداخله‌گر، اثبات نقش مثبت الگوبرداری از بهترین‌های صنعت بانکداری می‌باشد. الگوبرداری هوشمندانه بانک‌ها می‌تواند به آنها در خلق مزیت رقابتی پایدار برآمده از ارزش‌آفرینی مشترک بسیار کمک کند. و نهایتاً بر اساس نتایج حاصله، می‌توان استنباط کرد که نقش سیاست‌های بانک مرکزی در نظم بخشیدن به صنعت بانکداری کشور نیز یک عامل نقش آفرین در خلق مزیت رقابتی پایدار برآمده از ارزش‌آفرینی مشترک محسوب

دهقانی، مسعود؛ امیدوار، ملیحه؛ امیدوار، زهرا. (۱۳۹۹). نقش هوش استراتژیک در مزیت رقابتی در بانک قرض‌الحسنه مهر ایران، هفدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران. روشن ضمیر، سعید؛ جمشیدی، داریوش. (۱۳۹۸). تأثیر منابع مشتری و انگیزه مشتری بر ارزش خلق مشترک مشتری، دومین کنفرانس ملی اندیشه‌های نوین در مدیریت کسب و کار، تهران.

طالقانی، محمد؛ شادپور، مارال؛ آخوندزاده بستی، سلمان. (۱۴۰۰). ارزیابی تأثیر نوآوری در زنجیره تامین بر کسب مزیت رقابتی با تأکید بر نقش میانجی قابلیت نوآوری و قابلیت تاب آوری (مورد مطالعه: شرکت‌های مستقر در شهرک صنعتی رشت)، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت بازاریابی صنعتی، تهران.

عبدالملکی، پریسا. (۱۳۹۹). کسب مزیت رقابتی پایدار در بازار و دستیابی به نوآوری سازمانی از طریق مدیریت دانش استراتژیک در عصر دیجیتال، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مطالعات نوین مدیریت و حسابداری در ایران، کرج.

عبدی برآفتابی، پریا؛ زاهدی، محمدرضا؛ کیانی، وحید؛ عباسی، مترضی. (۱۳۹۸). ارائه الگویی جهت بهبود عملکرد فرایند خلق مشترک محصولات جدید در سازمان (مطالعه موردی: یک سازمان صنعتی)، مدیریت صنعتی، سال چهاردهم، شماره ۴۸، ۱۳۰-۱۱۳.

عزیزی، فیروزه؛ بنیادی نائینی، علی؛ مسیبی، علیرضا. (۱۳۹۷). مزیت رقابتی پایدار و تصویر برند سازمان، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمان، دوره ۸، شماره ۴، ۱۱۰-۸۹.

عظیمی، هادی؛ اصغری، سعید؛ علی میرزایی، غلامرضا. (۱۳۹۹). بررسی رابطه بین مدیریت دانش مشتری و مزیت رقابتی بانک صادرات با توجه به نقش میانجی‌گر مدیریت ارتباط با مشتری، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مطالعات نوین اقتصاد، مدیریت و حسابداری در ایران، تهران.

فاضلی کبریا، حامد؛ فاضلی‌نیا، رضا. (۱۳۹۹). تأثیر شاخص‌های مسئولیت اجتماعی بر رقابت‌پذیری و عملکرد محیطی در صنعت بانکداری، اولین کنفرانس بین‌المللی چالش‌ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع و مدیریت و حسابداری، ساری.

کجوری، حمیدرضا؛ میرابی، وحیدرضا؛ صفرزاده، حسین. (۱۴۰۰). آرایه الگوی مدل خلق ارزش برای مشتریان بانک‌ها در فرایند خلق مشترک ارزش برند (مورد مطالعه:

به مدیران ارشد صنعت بانکداری کشور توصیه می‌شود توانمندی‌های مالی خود را در جهت خلق مزیت رقابتی پایدار برآمده از ارزش‌آفرینی مشترک بانک بکار گیرند و به این استراتژی به چشم هزینه نگاه نکنند، بلکه آنها را یک سرمایه‌گذاری مطمئن و ضامن برتری رقابتی بدانند.

به مدیران ارشد صنعت بانکداری کشور توصیه می‌شود اهمیت ویژه‌ای به واحد تحقیق و توسعه خود بدهند و در مسیر خلق مزیت رقابتی پایدار برآمده از ارزش‌آفرینی مشترک، این واحد را به عنوان اتاق فکر و مغز متفکر سازمان تلقی کنند.

به مدیران ارشد صنعت بانکداری کشور توصیه می‌شود در جهت خلق مزیت رقابتی پایدار برآمده از ارزش‌آفرینی مشترک، به صورت کاملاً هوشمندانه از برترین‌های صنعت بانکداری چه در داخل و چه در خارج از کشور الگوبرداری کنند.

به مدیران ارشد بانک مرکزی نیز پیشنهاد می‌شود از طریق سیاست‌گذاری‌های صحیح و علمی، فضای رقابتی این صنعت را تعدیل کنند و از طریق نظارت‌های دقیق و به موقع، جلوی برخی از قانون‌شکنی‌های بانک‌ها در فضای رقابتی را بگیرند.

۷. منابع و مأخذ

پارسا، مسعود؛ ابراهیم پور ازبری، مصطفی؛ رمضانیان، محمدرحیم. (۱۳۹۸). تأثیر خلق مشترک ارزش بر توسعه خدمات جدید: نقش میانجی هماهنگی بین سازمانی، چهارمین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و حسابداری، اهواز.

پیرداده بیرانوند، حدیث؛ ایرانی، حمیدرضا؛ جعفری، سید محمد باقر. (۱۳۹۸). نقش پلت فرم در اثربخشی پیاده‌سازی استراتژی خلق مشترک ارزش در سازمان، سیزدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران.

دلفروزی، محمود؛ علینقیان، نسرين؛ دلوی اصفهانی، محمد. (۱۳۹۹). بررسی ارتباط خلق مشترک ارزش بر عملکرد مالی (مطالعه موردی: شهرک علمی تحقیقاتی شهر اصفهان)، ششمین کنفرانس بین‌المللی علوم مدیریت و حسابداری، تهران.

- organizational innovation, *Technology in Society*, Volume 66, 101635.
- Casper Ferm, L.E., Thaichon, P. (2021). Value co-creation and social media: Investigating antecedents and influencing factors in the U.S. retail banking industry, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 61, 102548.
- Chan, C.K., Fang, Y. and Li, H. (2020). Relative advantage of interactive electronic banking adoption by premium customers: The moderating role of social capital, *Internet Research*, Vol. 30 No. 2, pp. 357-379.
- Côrte-Real, N., Oliveira, T., & Ruivo, P. (2020). Leveraging internet of things and big data analytics initiatives in European and American firms: Is data quality a way to extract business value?, *Information & Management*, 57, 103141.
- Edmondson, V.C. (2018). *Crafting Strategy for Competitive Advantage, The Thinking Strategist: Unleashing the Power of Strategic Management to Identify, Explore and Solve Problems*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 101-101.
- Kim K.H., Jeon B. J., Jung H.S., Lu W., Jones J. (2012). Effective employment brand equity through sustainable competitive advantage, marketing strategy, and corporate image, *Journal of Business Research*, 65(11): 1612-1617.
- Koçyiğit, Y., Tabak, A. (2020). The Interaction Among Organizational Flexibility, Competitive Strategy and Competitive Advantage: A Path Analytic Study, Akkaya, B. (Ed.) *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*, Emerald Publishing Limited, Bingley, 303-326.
- Nambiar, R., Bhardwaj, A. Sethi, and R. Vargheese. (2018). A look at challenges and opportunities of big data analytics in healthcare, In *IEEE International Conference on Big Data*, Oct, 17-22.
- Nayak, B., Bhattacharyya, S., Krishnamoorthy, B. (2021). Explicating the role of emerging technologies and firm capabilities towards attainment of competitive advantage in health insurance service firms, *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 170, 120892.
- Siaw, C.A., Sarpong, D. (2021). Dynamic exchange capabilities for value co-creation in ecosystems, *Journal of Business Research*, Volume 134, 493-506.
- Yen, C.H., Teng, H.Y., Tzeng, J.C. (2021). Innovativeness and customer value co-creation behaviors: Mediating role of customer engagement, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 88, 102514.
- بانک شهر، فصلنامه مدیریت کسب و کار، دوره ۱۳، شماره ۴۹، ۲۰۲-۲۲۶.
- کجوری، حمیدرضا؛ میرابی، وحیدرضا؛ حنیفی، فرهاد؛ صفرزاده، حسین. (۱۳۹۹). طراحی و تبیین مدل خلق ارزش برای مشتریان بانک‌ها در فرایند خلق مشترک ارزش برند (مورد مطالعه: مشتریان بانک شهر)، فصلنامه علمی اقتصاد و مدیریت شهری، دوره ۹، شماره ۳۳، ۱۸۴-۱۶۳.
- کلابی، امیرمحمد؛ خدادادحسینی، سیدحمید؛ شرعی، فاطمه. (۱۳۹۸). ارزش شخصی از دیدگاه کارآفرینان اجتماعی: با رویکرد خلق ارزش مشترک، شانزدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت (علمی-پژوهشی)، تهران.
- محمدی احمر، زهرا؛ حسینی، عذرا؛ افشاری، حمیدرضا. (۱۳۹۹). بررسی میزان تأثیر مشارکت مشتریان بر روی خلق مشترک ارزش برند با میانجیگری انگیزه و منابع مشتری، ششمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد سالم در بانک، بورس و بیمه، تهران.
- ناصری فر، وحید؛ اصفهانی، مولود. (۱۳۹۸). الگوی خلق ارزش مشترک در بازاریابی B2B، پنجمین کنفرانس ملی علوم انسانی و مطالعات مدیریت، تهران.
- نصیری، رضا؛ سلاجقه، سنجر. (۱۳۹۸). نقش مهارت‌های منابع انسانی در کسب مزیت رقابتی پایدار، پنجمین همایش بین‌المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار، تهران.
- وحدتی، حجت‌اله؛ مولوی وردنجانی، راضیه. (۱۳۹۸). بررسی تاثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر مزیت رقابتی (مورد مطالعه: مشتریان شعب بانک صادرات شهر خرم آباد)، چهارمین همایش بین‌المللی مدیریت، حسابداری، اقتصاد و علوم اجتماعی، همدان.
- Afnan Hossain, Md., Akter, S., Yanamandram, V. (2021). Why doesn't our value creation payoff: Unpacking customer analytics-driven value creation capability to sustain competitive advantage, *Journal of Business Research*, Volume 131, 287-296.
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and