



<https://nmrj.ui.ac.ir/?lang=en>
New Marketing Research Journal
E-ISSN: 2228- 7744
Vol. 14, Issue 2, No.53, Summer 2024
Document Type: Research Paper
Received: 20/07/2024 Accepted: 16/11/2024

Modeling and Scenario Analysis of Customer Brand Co-Creation Behavior Challenges: An Analysis of Coping Strategies

Mahmoud Soltani

M.Sc. in Business Management, Faculty of Financial Science, Management, and Entrepreneurship, University of Kashan,
Kashan, Iran
mds.soltani33@yahoo.com

Mohammad Taghi Rezvan

Assistant professor in Industrial Engineering, Faculty of Engineering, University of Kashan, Kashan, Iran
rezvan@kashanu.ac.ir

Esmail Mazroui Nasrabadi  *

Assistant professor, Department of Business Administration, Faculty of Financial Science, Management, and
Entrepreneurship, University of Kashan, Kashan, Iran
drmazroui@kashanu.ac.ir

Abstract

Customer brand co-creation behavior plays a crucial role in effective branding. However, previous research has not thoroughly explored the challenges associated with fostering this behavior or the strategies for overcoming them. This study aimed to identify these challenges, analyze their interrelationships, and propose actionable strategies. Conducted in 3 phases, the research involved a population of academic experts and professionals in the e-commerce industry, utilizing judgmental and snowball sampling methods. In the first and third phases, qualitative approaches—including semi-structured interviews and thematic analysis—were employed to identify challenges and strategies. The second phase utilized a quantitative approach, incorporating a researcher-designed questionnaire and fuzzy cognitive mapping to analyze the relationships among the identified challenges and create scenarios. The findings revealed 15 challenges categorized into 3 general levels: "internal organizational challenges", "environmental obstacles", and "customer-related issues". Notably, challenges, such as ineffective communication between brands and customers, a weak employer brand, and a lack of strategic alignment, were prominent across all backward scenarios, underscoring their significance. Conversely, cultural issues within society emerged as the most independent challenges in forward scenarios. Additionally, weak corporate branding and a closed organizational culture were present in all forward scenarios, highlighting their critical importance.

*Corresponding author

Soltani, M., Rezvan, M. T., & Mazroui Nasrabadi, E. (2024). Modeling and scenario analysis of customer brand co-creation behavior challenges: an analysis of coping strategies. *New Marketing Research Journal*, 14 (2), 121 - 148 .

2228-7744 © The Author(s).

Published by University of Isfahan

This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>).



10.22108/nmrj.2024.142204.3078

The analysis of both scenarios emphasized the significant impact of the weak employer brand challenge. To address these potential obstacles, the study proposed 16 strategies organized into 3 key levels: "preparing the organization for co-creation", "mitigating the effects of external environmental obstacles", and "encouraging customer engagement in brand co-creation".

Keywords: Customer Brand Co-Creation Behavior, Challenges, Fuzzy Cognitive Map, Scenario Analysis, Strategies.

Introduction

Customer brand co-creation behavior encompasses voluntary actions that contribute to the growth and development of a brand by its customers. This behavior stems from a modern perspective on experience-oriented and experiential marketing, which aims to transform brand value into a tangible reality. The rapid pace of digitalization, along with its impact on business, swift exchange of information through the internet and social networks, emergence of numerous startups in the digital sector, heightened competition among firms, and the low cost of brand switching by customers, have all elevated customer brand co-creation behavior to a prominent topic in the digital business landscape.

To date, there has been no research focused specifically on the challenges associated with fostering customer brand co-creation behavior. Thus, the first research question was: What are the challenges of creating customer brand co-creation behavior in digital and online businesses in Iran? Understanding and analyzing a range of factors is crucial for informing managerial decisions, especially when the relationships among these factors are examined to identify which are most fundamental and should be prioritized. Consequently, the second research question was: What is the model of challenges for creating this behavior in digital businesses in Iran? Once these challenges are modeled, it is important to identify various scenarios that can be analyzed in relation to these challenges to facilitate better decision-making. Therefore, the third question was: What are the scenarios for the challenges of brand co-creation behavior in digital and online businesses in Iran? To effectively address these challenges, organizations must adopt appropriate strategies; without this, overcoming the obstacles will prove difficult. In the context of customer brand co-creation behavior, it is essential to identify strategies that can mitigate these challenges. Thus, the fourth research question was: What are the strategies for overcoming the challenges of creating customer brand co-creation behavior in digital and online businesses in Iran?

The objective of this paper was to identify, model, and create scenarios for the challenges of customer brand co-creation behavior, ultimately providing coping strategies to address these challenges. This research aimed to enhance understanding of customer brand co-creation behavior and identify measures that encourage greater customer participation in this interactive process.

Materials & Methods

This study employed a mixed-methods approach. In the qualitative phase, we identified and analyzed the challenges associated with fostering customer brand co-creation behavior, as well as the strategies proposed to overcome these challenges and enhance customer participation. This analysis was conducted through thematic coding of semi-structured interviews with 30 academic experts and professionals actively engaged in digital businesses. In the quantitative phase, we explored the relationships among the identified challenges using a researcher-developed questionnaire, which was completed by 10 experts.

The challenges identified were modeled using fuzzy cognitive mapping, which facilitated a relative understanding of the interrelationships among the challenges, helping to determine their sequence and ultimately improve performance. Additionally, scenario planning was employed to create forward and backward scenarios for a more comprehensive analysis of the model. For data analysis, we utilized FCMapper and Pajek software, both powerful tools for network analysis and system modeling. These programs assisted in identifying and analyzing complex relationships between variables. In the backward scenarios, the analysis began by selecting the most dependent variables. Each variable was examined individually and its impact on the dependent variable was assessed. By setting each influencing factor to zero, we could determine its effect on the dependent variable. This process continued until a loop was created (indicating interdependence among variables) or until no

variable influenced the selected variable. In the forward scenarios, we first identified the influential variables and then selected the factors they affected. Similar to the backward analysis, the independent variable was set to zero to evaluate its impact on the dependent variables. This procedure continued until a loop was formed or the selected dependent variable ceased to influence any other variable.

Research Findings

The thematic analysis revealed 15 challenges categorized into 3 main levels: intra-organizational challenges, environmental obstacles, and customer-side issues. Intra-organizational challenges included lack of strategic alignment within the organization, closed organizational culture, weak employer brand, limited resources, and hardware and software issues, absence of specialized skills and knowledge, and lack of strong branding. Environmental obstacles encompassed difficult competitive conditions, regulatory and legal issues, and social and cultural problems within society. The customer-side issues identified here included lack of customer knowledge, insufficient motivation among customers to engage with the brand, internal resistance from customers, weak brand perception in the customer's mind, and ineffective communication between the brand and the customer.

Notably, the challenges of ineffective communication between the brand and customer, weak employer brand, and lack of strategic alignment were present in all backward scenarios, highlighting their significance.

In forward-looking scenarios, social and cultural problems emerged as the most independent challenge. Additionally, weak employer brand and closed organizational culture appeared in all forward scenarios, underscoring their critical importance. The analysis of both scenarios emphasized the significant impact of the weak employer brand challenge.

To address these challenges, 16 coping strategies were proposed, which were categorized into 3 levels: 1) preparing the organization for a transition toward co-creation; 2) mitigating the effects of major environmental obstacles beyond the organization's control; and 3) encouraging customers to engage in brand co-creation behavior.

Discussion of Results & Conclusion

The digital transformation of business coupled with the widespread use of social networks compels companies to prioritize customer brand co-creation behavior. As a result, organizations are increasingly focused on identifying and addressing the challenges associated with fostering this behavior. Among these challenges, "weak employer branding" has emerged as a primary concern. To address this issue, organizations must cultivate an attractive work environment characterized by respect, trust, and a strong emphasis on employee's well-being. Effective human resource management will be crucial in strengthening the employer brand.

By identifying and implementing the proposed coping strategies, managers and decision-makers can effectively navigate challenges based on their specific organizational contexts, thereby minimizing their impact. Overall, these findings provide valuable insights for companies and researchers seeking to understand the formation and development of customer brand co-creation behavior.

Given the significance of employer branding, further research is warranted to explore its antecedents, consequences, and strategies for enhancement. Additionally, developing a roadmap based on the strategies outlined in this paper could serve as a more precise guide for managers, making it a recommendation for future research.

The focus of this study on digital businesses underscored their increasing importance in today's marketplace. Considering the challenges associated with brand co-creation behavior, it is advisable for future studies to examine various industries and business environments to enrich the existing literature and enhance understanding of the challenges and opportunities present.

Moreover, while this research has identified general strategies for overcoming potential challenges, future investigations should target each specific challenge and develop tailored strategies to address them. This approach could yield practical and effective solutions, allowing businesses to respond more effectively to their unique needs and challenges. Ultimately, expanding the literature on this topic and concentrating on specific challenges will strengthen brand co-creation behavior and pave the way for greater success in digital businesses moving forward.

مقاله پژوهشی

مدل سازی و تحلیل سناریوی چالش های خلق رفتار هم آفرینی برند مشتری: تحلیلی بر راهبردهای مقابله

محمود سلطانی^۱، محمدتقی رضوان^۲، اسماعیل مزروعی نصرآبادی^{۳*}

۱- کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار، دانشکده علوم مالی، مدیریت و کارآفرینی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران

mids.soltani33@yahoo.com

۲- استادیار گروه مهندسی صنایع، دانشکده مهندسی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران

rezvan@kashanu.ac.ir

۳- استادیار گروه مدیریت کسب و کار، دانشکده علوم مالی، مدیریت و کارآفرینی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران

drmazroui@kashanu.ac.ir

چکیده

رفتار هم آفرینی برند مشتری در برندسازی اهمیت فراوانی دارد. تاکنون پژوهش در زمینه شناسایی چالش های خلق این رفتار و راهبردهای برون رفت از آنها انجام نشده است. پژوهش حاضر برای شناسایی چالش ها، تحلیل روابط آنها و ارائه راهبردهای مقابله انجام شده است. این مطالعه در سه مرحله انجام شده است که در مرحله اول و سوم چالش ها و راهبردهای مصاحبه های نیمه ساختاریافته با رویکرد کیفی و نیز با انجام دادن تحلیل تماتیک شناسایی شد. در این دو مرحله جامعه آماری متشکل از خبرگان دانشگاهی و متخصصان فعال در صنعت تجارت الکترونیک بوده که در آن از روش نمونه گیری قضاوتی و گلوله برفی استفاده شده است. در مرحله دوم با رویکرد کمی پرسشنامه محقق ساخته، روش نگاشت شناختی-فازی و روابط بین چالش ها تحلیل و سناریونگاری شد. نمونه آماری این مرحله ۱۰ نفر از خبرگان در دسترس بوده است. نتایج نشان داد که ۱۵ چالش در سه سطح کلی «چالش های درون سازمانی»، «موانع محیطی» و «مسائل سمت مشتری» وجود دارد. چالش های نبود ارتباطات اثربخش بین برند و مشتری، برند کارفرمایی ضعیف و عدم نگرش و همسویی استراتژیک در تمامی سناریوهای روبه عقب وجود داشته است؛ بنابراین این چالش ها در خلق هم آفرینی برند مشتری اهمیت فراوانی دارند. مشکلات فرهنگی جامعه مستقل ترین چالش در سناریوهای روبه جلو بوده است. برند کارفرمایی ضعیف و فرهنگ سازمانی بسته دو چالشی است که در تمامی سناریوهای روبه جلو وجود داشته است؛ بنابراین این چالش ها در خلق هم آفرینی برند مشتری اهمیت فراوانی دارند. تحلیل هر دو دسته سناریو بیانگر اهمیت بسیار زیاد چالش برند کارفرمایی ضعیف است. در پایان، در این پژوهش برای مقابله با چالش های احتمالی ۱۶ راهبرد در سه سطح «آماده سازی سازمان برای حرکت به سمت هم آفرینی»، «کاهش تأثیر موانع محیطی و خارج از کنترل سازمان» و «ترغیب مشتری برای بروز رفتار هم آفرینی برند» پیشنهاد شد.

کلیدواژه ها: تحلیل سناریو، چالش ها، راهبردها، رفتار هم آفرینی برند مشتری، نقشه شناخت فازی

* نویسنده مسؤول

سلطانی، محمود، رضوان، محمدتقی، مزروعی نصرآبادی، اسماعیل (۱۴۰۳). مدل سازی و تحلیل سناریوی چالش های خلق رفتار هم آفرینی برند مشتری: تحلیلی بر راهبردهای مقابله. *تحقیقات بازاریابی نوین*، ۱۴ (۲)، ۱۴۸-۱۲۱.



2228-7744 © The Author(s). Published by University of Isfahan
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>).

۱. مقدمه

مشتریان خلق ارزش می‌کردند؛ اما امروزه مشتریان می‌توانند در خلق ارزش به برندها کمک کنند. این امر سبب شکل‌گیری مفهوم «هم‌آفرینی برند» و به‌دنبال آن مفهوم «رفتار هم‌آفرینی برند مشتریان» شده است (France et al., 2018; Iglesias et al., 2017).

مطالعه هم‌آفرینی برند برای اولین بار در پژوهش‌های Hatch & Merz et al. (2009) و Schultz (2010) صورت گرفته است. رفتار هم‌آفرینی برند رفته‌رفته با شکل‌گیری شبکه‌های اجتماعی بر بستر اینترنت، رشد دسترسی عموم افراد به این شبکه‌ها و بسترهای ارتباطات جمعی، برقراری ارتباط مشتریان با شرکت‌ها و آسان‌تر شدن ارتباطات بین فردی مشتریان نسبت به گذشته تقویت شده است (Hatch & Schultz, 2010; Merz et al., 2009). فرانس و همکاران در مطالعه‌ای به‌شکلی عمیق‌تر و مشابه با نگاهی که به رفتار هم‌آفرینی ارزش وجود داشت، حوزه برندسازی و مفهوم «رفتار هم‌آفرینی برند» را بررسی کردند (France et al., 2018). این رفتار، مشابه با رفتار هم‌آفرینی ارزش مشتریان تمایل مشتریان را برای شرکت در فرآیند هم‌آفرینی برند نشان می‌دهد. مشارکت مشتری در فرآیند هم‌آفرینی ارزش و برند برای شرکت‌ها مزایای بسیاری از جمله بهبود عملکرد شرکت و برند (France et al., 2020; Omar et al., 2021) و رشد تمایل به خرید مشتریان و بهبود وفاداری آنها به شرکت و برند و کاهش هزینه برای شرکت‌ها (France et al., 2020) را به‌همراه خواهد داشت.

صنعت کسب‌وکارهای دیجیتال و تجارت الکترونیک که با رشد اینترنت و تحول دیجیتال شکل گرفته است، در سال‌های اخیر رشد چشمگیری داشته است (Kumar et al., 2021). این صنعت نوظهور

مشتریان اهمیت بسیار زیادی در بقا و رشد سازمان دارند (Fu, 2023). همچنین، آنها در هم‌آفرینی ارزش نیز نقش بسیار مهمی دارند (Li & Wang, 2023). تحولاتی که در دهه‌های اخیر در بازاریابی اتفاق افتاده باعث اهمیت ویژه‌تر مشتریان شده است. یکی از مهم‌ترین تغییرات که در یک دهه گذشته اتفاق افتاده، تغییر از منطق چیرگی کالا به منطق چیرگی خدمات است (Wilms, 2023). منطق چیرگی خدمات در سال 2004 در زمینه بازاریابی مطرح و به‌دنبال آن یک لنز جایگزین برای دیدگاه منطق چیرگی کالا، درک ایجاد ارزش و تبادل بین بازیگران ارائه شد (Hoeborn & Gonzalez, 2023). منطق چیرگی خدمات چارچوبی است که تمرکز سیستم‌های اقتصادی را به‌جای تولید کالا بر خلق ارزش برای مشتریان همراه با خدمات می‌بیند (Franco, 2023). بر این اساس، وارگو و لوش استدلال کردند که دانش و مهارت‌هایی که به‌طور مشترک در میان بازیگران در راستای دستیابی به منفعت متقابل به کار می‌روند، منبع ارزش هستند، نه کالاهای مادی (Vargo & Lusch, 2004). یکی از جنبه‌های مهم منطق چیرگی خدمات رویکرد جامع آن برای درک خلق مشترک ارزش یا هم‌آفرینی ارزش است که نه تنها برای بقای کسب‌وکارها اهمیت چشمگیری دارد (Mahavarpour et al., 2023)، امکان‌گذار به دنیای پس از مصرف را فراهم و کسب‌وکار را به سمت محیطی از همکاری متقابل تشویق می‌کند (Randerson & Estrada-Robles, 2023).

برندسازی از مهم‌ترین مباحث در بازاریابی است. ارتباط برند با مشتریان در برندسازی اهمیت بسیار زیادی دارد و لازم است که به آن توجه جدی شود (Kramawiredja, 2023). در گذشته برندها برای

ابعاد ارزش برند درک‌شده مشتری بررسی کردند (France et al., 2020). همچنین، سونگ و لی تأثیر مسئولیت اجتماعی سازمان را روی رفتار هم‌آفرینی برند بررسی کردند (Sung & Lee, 2023).

پویایی روزافزون رقابت در محیط کسب‌وکارهای دیجیتال فرآیند برندسازی را امری چالش‌برانگیز می‌کند. یکی از رویکردهایی که به‌تازگی در زمینه تقویت برند مطرح شده است، رویکرد هم‌آفرینی برند، استفاده از ظرفیت مشتریان و تلاش به‌منظور همکاری با آنها در راستای خلق ارزش برای برند با رفتار هم‌آفرینی برند مشتریان است. با وجود این، مطالعات و دانش محدودی برای این نوع رفتار و چالش‌هایی که در مسیر شکل‌گیری این نوع رفتار در بین مشتریان است، وجود دارد. همچنین، راهبردهایی که با کمک آنها امکان برون‌رفت از این چالش‌ها و کاهش اثرهای آنها فراهم باشد، ناشناخته باقی مانده است که محققان در پژوهش حاضر سعی دارند چالش‌ها و راهکارهای مقابله با آنها را بررسی کنند.

تاکنون پژوهشی در زمینه چالش‌های خلق رفتار هم‌آفرینی برند مشتریان انجام نشده است؛ در نتیجه پرسش اول پژوهش عبارت است از: چالش‌های ایجاد رفتار هم‌آفرینی برند در کسب‌وکارهای دیجیتال و آنلاین ایران چیست؟ تحلیل و بررسی مجموعه‌ای از عوامل هنگامی اثرگذاری بیشتری در تصمیمات مدیریتی دارد که روابط بین آنها تحلیل شود تا مشخص شود کدام یک از آنها بنیادی‌تر است و به دنبال آن باید تمرکز بیشتری بر آن داشت. در زمینه چالش‌های رفتار هم‌آفرینی برند نیز این موضوع صادق بوده است؛ در نتیجه می‌توان پرسش دوم را اینگونه مطرح کرد که مدل چالش‌های ایجاد رفتار هم‌آفرینی برند در کسب‌وکار دیجیتال ایران چگونه است؟ بعد از

مبتنی بر فضای آنلاین برای کسب‌وکارها مزایایی همچون کاهش هزینه‌های واسطه، دسترسی راحت به مشتریان، امکان فعالیت تمام وقت و بدون تعطیلی و غیره داشته است. این درحالی است که روزه‌روز شرکت‌های بیشتری خواهان ورود و فعالیت در این حوزه می‌شوند (Guven, 2020). مجموعه این اتفاقات سبب شده است تا پویایی و رقابت بین کسب‌وکارهای دیجیتال و برندهای فعال در این حوزه برای جذب مشتریان و وفادارسازی آنها به برند به شدت زیاد (Gerpott & Berends, 2022) و هزینه تغییر برند برای مشتریان و وفاداری آنها نسبت به برند پایین باشد (Das et al., 2019). از این رو شرکت‌های فعال در این صنعت باید توجه ویژه‌ای به برندسازی، رشد دانش مشتریان درباره برند و تقویت جایگاه متمایز برند در ذهن مشتریان داشته و به چالش‌های موجود در این زمینه حساسیت زیادی داشته باشند. برندهایی نظیر دیجی‌کالا، علی‌بابا، اسنپ، دیوار و ازکی از جمله برندهای فعال و شناخته‌شده این صنعت در بازار ایران هستند. برندهای گفته‌شده با توجه به مزایای برشمرده‌شده برای رویکرد هم‌آفرینی برند باید توجه ویژه‌ای به این رویکرد برای ارتقا جایگاه خود و ماندن در عرصه رقابتی داشته باشند؛ در نتیجه لازم است بررسی‌های لازم برای بررسی رفتار هم‌آفرینی برند مشتریان در این صنعت انجام شود.

پژوهش‌های بسیار اندکی در حوزه رفتار هم‌آفرینی برند مشتری انجام شده است. اولین بار فرانس و همکاران یک مدل مفهومی رفتار هم‌آفرینی برند را انجام دادند (France et al., 2018). ین و همکاران تأثیر کیفیت خدمات را بر رفتار هم‌آفرینی برند بررسی کردند (Yin et al., 2019). در پژوهش دیگری فرانس و همکاران تأثیر ابعاد رفتار هم‌آفرینی برند مشتری را بر

مدل‌سازی چالش‌ها باید سناریوهای مختلفی را که می‌توان براساس آن چالش‌ها را تحلیل کرد، شناسایی کرد تا در تصمیم‌سازی بهتر یاری‌رسان باشد؛ در نتیجه پرسش سوم عبارت است از: سناریوهای چالش‌های رفتار هم‌آفرینی برند در کسب و کارهای دیجیتال و آنلاین ایران چیست؟ سازمان‌ها برای مقابله با چالش‌ها باید استراتژی‌های مناسبی را انتخاب کنند. در غیر این صورت رفع چالش‌ها امکان‌پذیر نیست. درباره رفتار هم‌آفرینی برند نیز باید استراتژی‌های برون‌رفت از چالش‌ها شناسایی شود؛ بنابراین پرسش چهارم مطرح خواهد شد که استراتژی‌های برون‌رفت از چالش‌های ایجاد رفتار هم‌آفرینی برند در کسب و کارهای دیجیتال و آنلاین ایران چیست؟

از آنجایی که مطالعه چالش‌های خلق رفتار هم‌آفرینی برند و ارائه راهبردهایی برای برون‌رفت از آنها جزء نخستین پژوهش‌هاست، به پیشینه موجود درباره رفتار هم‌آفرینی برند و رشد دانش در این حیطه نیز کمک‌کننده است. همچنین، پژوهش حاضر امکانی را برای شرکت‌ها فراهم می‌کند تا با آگاهی و شناختی بهتر به چالش‌ها و دلایل بازدارنده در مسیر شکل‌گیری این نوع رفتار در بین مشتریان و اشراف بر راهبردهای مقابله با این چالش‌ها برای بهره‌مندی از مزایای مطرح این رفتار برنامه‌ریزی بهتری داشته باشند و از این طریق مشتریان بیشتری را ترغیب به مشارکت در فرآیند هم‌آفرینی برند و سپس به تقویت برند خود با همکاری فعال مشتریان کمک کنند.

۲. پیشینه پژوهش

مفهوم رفتار هم‌آفرینی برند برای نشان‌دادن تمایل مشتریان برای مشارکت در فرآیند هم‌آفرینی برند معرفی شده است. فرانس و همکاران چهار بُعد

طرفداری، بازخورد، کمک‌رسانی و مشارکت در توسعه را برای رفتار هم‌آفرینی برند در نظر گرفته‌اند (France et al., 2018). این رفتار فرصتی را به منظور به واقعیت تبدیل کردن ارزش برای برند فراهم می‌کند. این رویکرد دیدگاهی ارگانیک از برند بوده که در حال جایگزینی با دیدگاهی سنتی (مدیریت برند را تنها زیر مدیریت و کنترل شرکت می‌داند) است. این دیدگاه این نکته را برجسته می‌کند که برند در همکاری با ذی‌نفعان شکل می‌گیرد و رشد پیدا می‌کند (Ind et al., 2013). براساس نظر France et al. (2018) اگرچه رفتار هم‌آفرینی برند مشتری از نظر ماهیتی و حوزه اثرگذاری با رفتار شهروندی مشتری که یی و گنگ ارائه کردند، متفاوت است (Yi & Gong, 2013)، از نظر ابعاد تشکیل‌دهنده این دو مفهوم شباهت زیادی با یکدیگر دارند. به جزء یک نمونه که مطابق با تعریف مفهوم رفتار هم‌آفرینی برند است، رفتار هم‌آفرینی برند به اقدام‌ها و کارهایی مربوط می‌شود که رویکردی فعالانه دارند؛ از این رو از نظر France et al. (2018) بُعد بردباری در برابر نقص‌های شرکت را نمی‌توان در این دسته‌بندی در نظر گرفت؛ بنابراین به جای آن مدلی با چهار بُعد ارائه کردند. در ادامه، هر یک از ابعاد معرفی خواهد شد. (۱) **طرفداری**: معرفی و توصیه داوطلبانه برند به دیگران در جمع‌های صمیمی یا دورهمی‌ها و جایی که ممکن است درباره برند صحبت و گفت‌وگوهایی شکل بگیرد. این نوع رفتار بیشتر ماهیت عاطفی دارد و با درگیری احساسی مشتری از طریق برند رخ خواهد داد. (۲) **بازخورد**: اینکه مشتری ارزیابی خود از تجربه تعامل را با برند و ارتباطی که با آن داشته است، خواسته یا ناخواسته با شرکت به اشتراک بگذارد. (۳) **کمک‌رسانی**: همکاری داوطلبانه مشتری در کمک به سایر مشتریان برای افزایش آگاهی و بهبود تجربه آنها از

تعامل با برند و خدماتی که ارائه می‌کند. ۴) **مشارکت در توسعه:** خلق ایده‌های جدید در راستای رشد و توسعه برند و اشتراک‌گذاری آنها با شرکت که رفتاری بسیار فعالانه و نیازمند خلاقیت است.

در پژوهش‌های قبلی به رفتار هم‌آفرینی برند مشتری به‌علت جدید بودن کمتر توجه شده است و در زمینه چالش‌های پیش روی خلق این رفتار تاکنون پژوهشی انجام نشده است. **جدول ۱** بیانگر خلاصه‌ای از پژوهش‌های انجام‌شده مرتبط با رفتار هم‌آفرینی برند

مشتری است که براساس آن می‌توان گفت که پژوهش حاضر از نخستین مطالعات با تمرکز بر شناسایی و مدل‌سازی چالش‌ها، تحلیل سناریو و ارائه راهبردهای مقابله با چالش‌های رفتار هم‌آفرینی برند مشتری است و محققان در آن سعی دارند با انجام دادن مطالعه‌ای با رویکردی ترکیبی و با استفاده از روش‌های تحلیل تم، نقشه شناخت فازی و سناریونگاری به رفع خلأ پژوهشی موجود در این زمینه کمک کنند.

جدول ۱: پیشینه پژوهش متمرکز بر رفتار هم‌آفرینی برند مشتری

Table 1: Research background focused on customer brand co-creation behavior

نویسنده (سال)	عنوان	رویکرد	نتایج
France et al. (2018)	«رفتار هم‌آفرینی برند مشتری: مفهوم‌سازی و اعتبارسنجی شهودی»	کیفی	محققان در این مطالعه به مفهوم‌سازی و اعتبارسنجی شهودی در حوزه رفتار هم‌آفرینی برند مشتری پرداختند و مفهوم رفتار هم‌آفرینی برند مشتری را با چهار بُعد مشارکت در توسعه، بازخورد، طرفداری از برند و کمک‌رسانی مفهوم‌سازی کردند. همچنین، در این مطالعه پیشایندهای سطح مشتری و سطح برند را که بر مفهوم رفتار هم‌آفرینی برند مشتری تأثیرگذار است، بررسی و سپس پیامد این رفتار را بر ارزش ادراکی برند تبیین کردند.
Yin et al. (2019)	«پژوهش در مورد مکانیزم تأثیر کیفیت خدمات بر رفتار هم‌آفرینی برند مشتری در حوزه تجارت الکترونیک»	کمی	یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که کیفیت خدمات به شکل مستقیم و غیرمستقیم موجب تقویت هم‌آفرینی برند می‌شود. در واقع، کیفیت ارتباط با مشتری و وفاداری با نقش میانجی بر رفتار هم‌آفرینی برند مشتری تأثیر می‌گذارد و جنسیت نقش تعدیل‌کننده دارد؛ به طوری که مشتریان زن تمایل بیشتری به هم‌آفرینی برند مشتری دارند.
France et al. (2020)	«بررسی رابطه بین ابعاد ارزش برند ادراکی مشتری و ابعاد رفتار هم‌آفرینی برند مشتری»	کمی	محققان در این مطالعه تأثیر ابعاد رفتار هم‌آفرینی برند مشتری (توسعه، بازخورد، طرفداری و کمک‌رسانی) را بر ابعاد ارزش برند ادراکی مشتری (ارزش کیفی، عاطفی، قیمتی و اجتماعی) بررسی کردند. یافته‌های این مطالعه نشان داد که رفتارهای توسعه و طرفداری بر ابعاد ارزش برند ادراکی مشتری تأثیر مثبت داشته و به شکل قوی معنادار بوده است. رفتار بازخورد بر ابعاد ارزش برند ادراکی مشتری نیز تأثیر مثبت ولی ضعیف‌تری را نشان می‌دهد؛ البته به نظر می‌رسد که رفتار کمک‌رسانی بر ابعاد ارزش برند ادراکی مشتری تأثیر منفی خواهد داشت.
Ranjbaran et al. (2022)	«برندسازی از طریق بازدیدکنندگان: چگونه تفاوت‌های فرهنگی بر هم‌آفرینی برند در هتل‌های مستقل در ایران تأثیر می‌گذارد؟»	کمی	محققان در این پژوهش با مطالعه بر دو گروه گردشگران ایرانی و اروپایی مستقر در هتل‌های غیرزنجیره‌ای نشان دادند که قضاوت اخلاقی پیش‌نیاز و عاملی مهم برای تعامل (Engagement) مشتریان با برند است که منجر به تبلیغات دهان‌به‌دهان در فضای مجازی و در نتیجه، هم‌آفرینی برند می‌شود. یافته‌های دیگر این مطالعه نشان داد که بین مسافران با فرهنگ‌های مختلف تفاوت‌های بسیاری در متغیرهای مطالعه‌شده پژوهش وجود دارد. همچنین، نگرانی بابت حفظ حریم خصوصی در بین گردشگران اروپایی بیشتر است؛ به طوری که مانع از مشارکت آنها در فرآیند هم‌آفرینی برند می‌شود.

نویسنده (سال)	عنوان	رویکرد	نتایج
دهدشتی و همکاران (۱۴۰۱)	«طراحی مدل رفتار هم‌آفرینی برند با مشتری با تأکید بر پیشایندها، عوامل و پسایندها»	کیفی	محققان در این پژوهش با انجام دادن مطالعه مروری به روش فراترکیب بر مطالعات کیفی مرتبط با موضوع منتشر شده در بازه زمانی ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۱ در مجموع ۱۴ پیشایندها را در قالب چهار سطح پیشایندهای مربوط به محصول، مشتری، برند و سازمان شناسایی کردند؛ نظیر تعامل برند، خودانطباقی برند و غیره. همچنین، ۱۵ نوع رفتار را در قالب ۴ نوع رفتار کلی شامل توسعه، بازخورد، کمک‌رسانی و طرفداری برای عوامل و ابعاد رفتار هم‌آفرینی برند و در نهایت، ۷ پسایندها را در قالب دو سطح کلی، یعنی سطح برند و مشتری برای رفتار هم‌آفرینی برند شناسایی کردند.
Sung & Lee (2023)	«رفتار هم‌آفرینی برند مشتری و صداقت برند از طریق تعاملات مرتبط با مسئولیت اجتماعی شرکت: نقش مفاهیم روان‌شناختی در منطق چیرگی خدمات»	کمی	این مطالعه نشان می‌دهد که تعاملات درک‌شده مرتبط با مسئولیت اجتماعی در شبکه‌های اجتماعی به شکل مثبت بر رفتار هم‌آفرینی برند مشتری و صداقت برند تأثیر می‌گذارد. به علاوه، این تعاملات با خودکارآمدی و پیوند عاطفی با برند نیز موجب تقویت رفتار هم‌آفرینی برند می‌شود و به دنبال آن احساس قدرت مشتریان این رابطه را بین تعاملات مسئولیت اجتماعی، خودکارآمدی و پیوند عاطفی با برند تعدیل می‌کند.
شیرخدايي و همکاران (۱۴۰۱)	«شناسایی عوامل مؤثر بر هم‌آفرینی برند در جوامع برند ارائه و سپس با طراحی مدلی (شامل مشارکت مشتری در جوامع برند، حمایت اجتماعی، کیفیت ارتباط و وفاداری برند و بررسی روابط بین این عوامل با توزیع و تحلیل پرسشنامه بین دانشجویان دانشگاه مازندران) عوامل اثرگذار را در این حوزه معرفی کنند. نتایج این پژوهش نشان داد که عوامل مشارکت مشتری در جوامع برند و حمایت اجتماعی به کیفیت ارتباط و وفاداری برند به تقویت هم‌آفرینی برند کمک می‌کند.	کمی	محققان در این مطالعه سعی کردند تا مدلی جامع از عوامل مؤثر بر هم‌آفرینی برند را در جوامع برند ارائه و سپس با طراحی مدلی (شامل مشارکت مشتری در جوامع برند، حمایت اجتماعی، کیفیت ارتباط و وفاداری برند و بررسی روابط بین این عوامل با توزیع و تحلیل پرسشنامه بین دانشجویان دانشگاه مازندران) عوامل اثرگذار را در این حوزه معرفی کنند. نتایج این پژوهش نشان داد که عوامل مشارکت مشتری در جوامع برند و حمایت اجتماعی به کیفیت ارتباط و وفاداری برند به تقویت هم‌آفرینی برند کمک می‌کند.

منبع: مطالعات محققان

۳. روش پژوهش

پژوهش حاضر براساس مدل ساندرز (حافظ‌نیا، ۱۳۹۹) از نظر پارادایم فلسفی یک پژوهش تفسیرگرا، از نظر رویکرد پژوهش استقرایی، از نظر راهبرد پژوهش از نوع پیمایشی و از نظر روش یک پژوهش آمیخته است که از نظر افق زمانی به صورت مقطعی انجام شده است. در این مطالعه برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته و پرسشنامه استفاده شده است. این مطالعه از نظر هدف، تحقیقی کاربردی و از نظر ماهیت و روش از نوع توصیفی و پیمایشی است. پژوهش حاضر در سه مرحله انجام شده است. **جدول ۲** بیانگر جزئیات

قسمت‌های پژوهش است. مراحل ۱ و ۳ با هدف شناسایی چالش‌های خلق رفتار هم‌آفرینی برند و راهبردهای مقابله یک مطالعه کیفی و مرحله ۲ (مدل‌سازی و تحلیل سناریوی چالش‌ها) یک مطالعه کمی است. جامعه آماری پژوهش در کلیه مراحل خبرگانی است که حداقل یکی از دو شرط را دارند. خبرگان دانشگاهی با حوزه تحقیقاتی مدیریت برند و رفتار مصرف‌کننده، متخصصان فعال در صنعت از بین مدیران بازاریابی، برند و تبلیغات در حوزه کسب و کارهای دیجیتال.

جدول ۲: جزئیات مختلف مراحل پژوهش

Table 2: Various details of research stages

روش تحلیل	روش ارزیابی استحکام یافته‌ها	ابزار گردآوری	حجم نمونه	شیوه نمونه‌گیری	جامعه آماری	قسمت‌های پژوهش
تحلیل تم	بررسی روایی توصیفی با تکثیر افراد مطالعه شده و روش مثلث‌سازی بررسی روایی تفسیری با برگشت یافته‌ها به مصاحبه‌شوندگان یادداشت‌برداری دقیق حین مصاحبه / ضبط صدای گفت‌وگوها برای بررسی و ثبت دقیق گفته‌ها/ کدگذار ثانویه	مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته	رسیدن به اشباع نظری (۳۰ نفر)	قضاوتی و گلوله‌برفی	خبرگان	شناسایی چالش‌های خلق رفتار هم‌آفرینی برند و راهبردهای مقابله با چالش‌ها
نقشه‌سازی شناخت‌فازی	روایی صوری توافق حداقل ۵۰ درصدی بین خبرگان در اعداد اعلامی	پرسشنامه	۱۰ نفر	قضاوتی و گلوله‌برفی	خبرگان	مدل‌سازی و تحلیل سناریوی چالش‌ها

منبع: مطالعه حاضر

به صورت جلسه‌های حضوری و برخی دیگر به شکل آنلاین برگزار شد. داده‌های جمع‌آوری شده با مصاحبه با خبرگان و نیز از طریق استفاده از تحلیل تم تجزیه و تحلیل شد. در تحلیل تم پس از بررسی و بازخوانی مکرر یادداشت‌ها و یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها، نکات و مفاهیم معنادار در راستای مسئله بررسی شده علامت‌گذاری و سپس کدهای اولیه‌ای از بین آنها استخراج شد (Braun & Clarke, 2006). با این کار داده‌های موجود ساده‌سازی و در قالب دسته‌های کلی‌تری دسته‌بندی و سپس کدهای مختلف در قالب دسته‌های کلی‌تر و در اصطلاح در قالب تم‌ها و مضامین مختلف دسته‌بندی شد. این کار تا زمانی که نقشه تم رضایت‌بخش حاصل شود، ادامه می‌یابد. سپس در مرحله نهایی تم‌های ارائه‌شده بازبینی مجدد قرار می‌گیرد و ماهیت چیزی که تم درباره آن بحث می‌کند، مشخص می‌شود و بدین ترتیب، تم‌ها نام‌گذاری خواهد شد.

در مطالعه کمی مدل‌سازی روابط متقابل میان چالش‌ها با استفاده از نقشه شناختی-فازی و سپس

در مطالعه کیفی پژوهش چالش‌های خلق رفتار هم‌آفرینی برند مشتریان در حوزه سفر و گردشگری آنلاین و راهکارهایی برای رفع چالش‌ها با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی و متخصصان حوزه بازاریابی و برند کسب و کارهای دیجیتال شناسایی شد. در این مطالعه انتخاب افراد برای مصاحبه به صورت قضاوتی و هدفمند بوده است که از روش گلوله‌برفی نیز برای پیدا کردن افراد مناسب جهت مصاحبه کمک گرفته شده است. مصاحبه‌ها تا زمان رسیدن به اشباع نظری ادامه یافته است. بر این اساس، برای اطمینان از کفایت داده‌ها و اطلاعات به دست آمده در مجموع، تعداد ۳۰ مصاحبه صورت گرفت که شامل ۱۱ مصاحبه با خبرگان دانشگاهی از دانشگاه‌های علامه طباطبایی، شهید بهشتی، خوارزمی، تهران و اصفهان همراه با ۱۹ مصاحبه دیگر با متخصصان حوزه برند و بازاریابی شرکت‌های فعال در صنعت کسب و کارهای دیجیتال نظیر اسنپ، تپسی، علی‌بابا، کافه بازار، ازکی و غیره بوده است. برخی از مصاحبه‌ها

متغیر مستقل برابر صفر قرار داده و اثر آن روی متغیرهای وابسته بررسی می‌شود. هر متغیری که بیشترین اثر را گرفته باشد، انتخاب و در دور بعدی همین روند برای آن تکرار می‌شود. این روند هم تا جایی ادامه می‌یابد که یا حلقه ایجاد شود یا متغیر وابسته انتخاب شده روی هیچ متغیر دیگری اثر نداشته باشد (Bamakan et al., 2021).

۴. یافته‌ها و بحث

در این مطالعه برای شناسایی چالش‌های رفتار هم‌آفرینی برند و راهکارهای رفع آنها ۳۰ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد. مصاحبه‌ها برای شناسایی چالش‌ها در بیست و هفتمین نفر به اشباع رسید؛ اما برای اطمینان بیشتر تا سی‌امین نفر ادامه یافت. همچنین، مصاحبه‌ها برای راهکارها در نفر بیست و پنجم به اشباع رسید؛ اما برای اطمینان تا نفر سی‌ام دنبال شد.

در تحلیل مصاحبه‌ها در مجموع، ۴۷ کد اولیه برای چالش‌های موجود در مسیر رفتار هم‌آفرینی برند شناسایی شد که این کدهای اولیه در بازبینی‌های مجدد و در مرحله بعدی تحلیل تم در قالب ۱۵ تم و سه سطح جامع دسته‌بندی شد. نتایج مربوط به این دسته‌بندی و مراحل کدگذاری چالش‌های شناسایی شده با روش تحلیل تم در **جدول ۳** آمده است. براساس داده‌های **جدول ۳** می‌توان **شکل ۱** را به‌منظور خلاصه‌سازی و درک بهتر برای چالش‌های موجود در مسیر شکل‌گیری رفتار هم‌آفرینی برند ترسیم کرد.

تحلیل سناریوی آنها انجام شد. مدل نقشه شناخت فازی به‌عنوان یک نمودار گرافیکی علت و معلول از گره‌ها و کمان‌های وزن‌دار تشکیل شده است. برای ترسیم نقشه شناخت فازی از پرسشنامه نظرهای خبرگان، ماتریس اولیه عوامل تشکیل و سپس ماتریس فازی شده تهیه شد. پس از ایجاد ماتریس قدرت ارتباط ماتریس نهایی عوامل تهیه می‌شود (Özesmi & Özesmi, 2004).

حجم نمونه در این مرحله ۱۰ نفر است. بعد از حصول چالش‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای مبنی بر ارزیابی اهمیت چالش‌ها بر مبنای طیف ۱ تا ۱۰۰ طراحی شد. اگر حداقل ۵۰ درصد خبرگان روی عدد اعلامی برای هر چالش اتفاق نظر داشته باشند، پایایی پرسشنامه قبول خواهد شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای FCMapper و Pajek استفاده شد. برای تحلیل سناریوها دو دسته سناریوی روبه‌عقب و روبه‌جلو طراحی می‌شود. در سناریوهای روبه‌عقب چند نمونه از وابسته‌ترین متغیرها انتخاب و یک‌به‌یک تحلیل می‌شود؛ بدین صورت که برای هر یک از آنها، عوامل مؤثر بر آن شناسایی و سپس جداگانه برابر با صفر قرار داده و تأثیر آن بر متغیر وابسته محاسبه می‌شود. متغیری که بیشترین اثر را داشته باشد، انتخاب و همین مسیر برای آن تکرار می‌شود. این روند تا جایی ادامه می‌یابد که یا حلقه ایجاد شود و یا هیچ متغیری روی متغیر انتخابی تأثیر نداشته باشد. در سناریوهای روبه‌جلو اثرگذارترین متغیرها انتخاب می‌شود. در این میان، عواملی که از آنها تأثیر می‌گیرد، انتخاب،

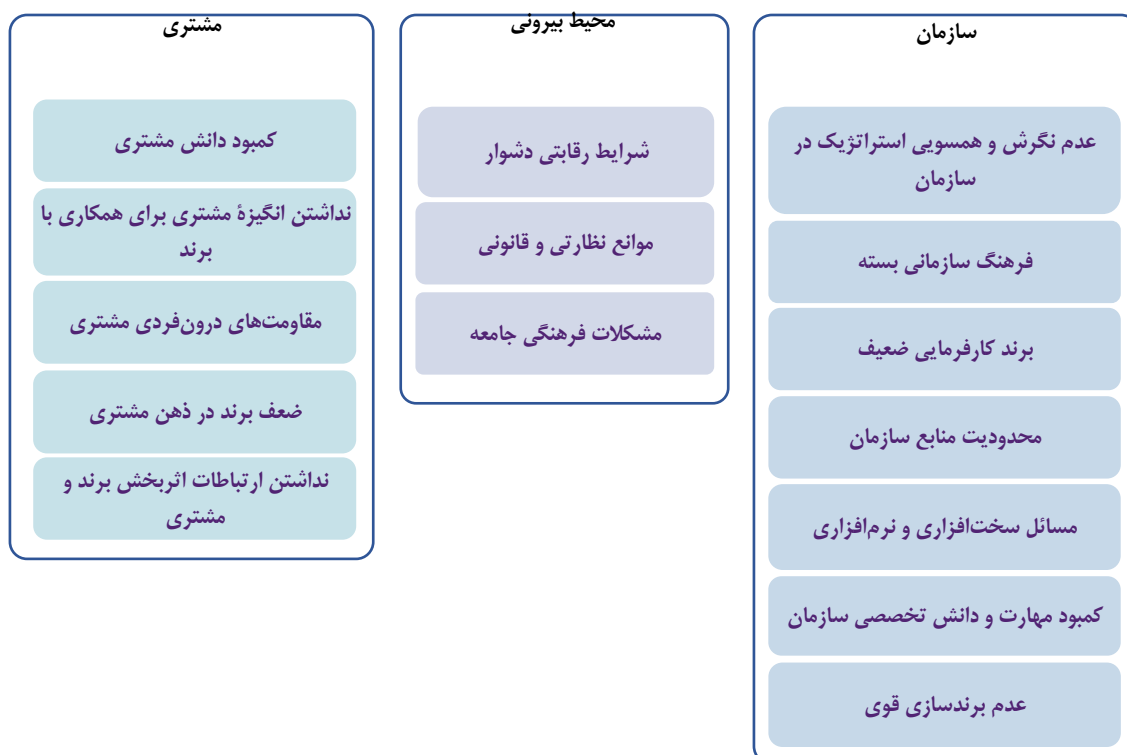
جدول ۳: چالش‌های احتمالی مسیر شکل‌گیری رفتار هم‌آفرینی برند

Table 3: Possible challenges of the formation path of brand co-creation behavior

ردیف	سطح	چالش‌های احتمالی	کدها / شاخص‌ها
۱	درون‌سازمان	عدم نگرش و همسویی استراتژیک در سازمان	بی‌اهمیتی مدیران به رویکرد هم‌آفرینی نداشتن اتفاق‌نظر سطح‌های مختلف سازمان حول استراتژی‌های برند نیاز به استمرار و دید بلندمدت در فرآیند هم‌آفرینی.
۲		فرهنگ سازمانی بسته	فرهنگ سازمانی بسته و مقاوم رویکرد فروش‌محور حاکم بر سازمان
۳		برند کارفرمایی ضعیف	نارضایتی کارکنان
۴		محدودیت منابع	محدودیت منابع مالی هزینه زیاد پروژه‌های تخصصی تحقیقات بازار و تحلیل داده ناپایداری شبکه‌های اجتماعی برای سرمایه‌گذاری گسترده
۵		مسائل سخت‌افزاری و نرم‌افزاری	فراهم‌نبودن بسترهای ارتباطی سختی ایجاد زیرساخت و بسترهای ارتباطی امکان طرح شایعات منفی با باربودن فضای گفت‌وگو شفاف‌نبودن بسترهای ارتباطی برند دسترسی نداشتن به ابزارهای حرفه‌ای برای تولید محتوای باکیفیت
۶		کمبود مهارت و دانش تخصصی در سازمان	دانش پایین مدیران به رویکرد هم‌آفرینی نیاز به نیرو و دانش تخصصی در حوزه ارتباطات مهارت پایین در تولید محتوای باکیفیت
۷		عدم برندسازی قوی	زیربنای سست برندینگ سازمان ماهیت عملکردمحور (فانکشنال) برند و عدم درگیری احساسی با مشتری
۸	محیط بیرونی	شرایط رقابتی دشوار	رقابت شدید در حوزه کسب‌وکارهای دیجیتال شرایط رقابتی انحصاری در حوزه فعالیتی برند پویایی فراوان صنعت کسب‌وکارهای دیجیتال و سختی جایگاه‌سازی در این حوزه
۹		موانع نظارتی و قانونی	قوانین و محدودیت‌های اجتماعی محدودیت‌های حاکمیتی حساسیت حاکمیت به فعالیت برندهای بزرگ نبود قوانین شفاف در حوزه فضای مجازی
۱۰		مشکلات فرهنگی جامعه	فرهنگ و آداب‌ورسوم جامعه فرهنگ جامعه در مواجهه با این نوع رفتارها دید منفی جامعه به یکسری رفتارها بدبینی جامعه ایرانی به برندهای داخلی
۱۱	خصوصیات مشتری	کمبود دانش مشتری	کمبود دانش مشتری در تولید محتوای مناسب با برند کمبود دانش در استفاده درست از شبکه‌های اجتماعی نداشتن آگاهی دقیق از حوزه مسئولیتی برند
۱۲		انگیزه‌نداشتن مشتری برای همکاری با برند	انگیزه و امید پایین مشتری برای چنین اقدام‌هایی سخت‌بودن تعامل و درگیری دائمی با مشتری دغدغه‌های فکری بسیار در زندگی روزمره
۱۳		مقاومت‌های درون‌فردی مشتری	نگرانی‌های درون‌فردی مشتری مقاومت‌های شخصیتی جو منفی درباره برند و نگرانی از قضاوت منفی جامعه
۱۴		ضعف برند در ذهن مشتری	درگیری احساسی پایین بین برند و مشتری نداشتن احساس هویت مشترک با برند پایین‌بودن سطح آگاهی و ارزش ویژه برند
۱۵		نبود ارتباطات اثربخش بین برند و مشتری	حس بیهودگی برای بیان نظر عدم دریافت پاسخ مناسب برای تکرار این رفتار سختی تعامل با نسل‌های مختلف جامعه سختی رعایت تعادل در گفت‌وگوهای پرسوناهای مختلف هدف

منبع: مطالعه حاضر

^۱ . پرسونا تصویری فرضی و شفاف از یک فرد (گاهی یک کسب‌وکار) است که می‌تواند مشتری یا مخاطب یا خریدار ایده‌آل ما باشد و فکر می‌کنیم این تصویر درباره تعداد چشمگیری از مشتریان، مخاطبان یا خریداران ما مصداق دارد.



شکل ۱: نمای کلی تم‌ها و کدهای شناسایی شده برای چالش‌های شکل‌گیری رفتار هم‌آفرینی برند (منبع: مطالعه حاضر)

Figure 1: An overview of the themes and codes identified for brand co-creation behavior formation challenges

$$\text{Max}(O_{iq}) \rightarrow \text{Xi}(O_{iq})=1 \quad \text{رابطه ۱}$$

$$\text{Min}(O_{iq}) \rightarrow \text{Xi}(O_{iq})=0 \quad \text{رابطه ۲}$$

$$\text{Xi}(O_{ij}) = \frac{O_{ij} - \text{Min}(O_{iq})}{\text{Max}(O_{iq}) - \text{Min}(O_{iq})} \quad \text{رابطه ۳}$$

برای محاسبه ماتریس قدرت از رابطه (۴) تا (۷) استفاده شده است. رابطه (۴) فاصله دو بردار در حالت رابطه مستقیم با یکدیگر و رابطه (۵) فاصله دو بردار در حالت رابطه غیرمستقیم است.

$$d_j = x_1(v_j) - x_2(v_j) \quad \text{رابطه ۴}$$

$$d_j = x_1(v_j) - (1 - x_2(v_j)) \quad \text{رابطه ۵}$$

$$\text{AD} = \frac{\sum_{i=1}^m |d_j|}{m} \quad \text{رابطه ۶}$$

$$\text{S} = 1 - \text{AD} \quad \text{رابطه ۷}$$

در این مطالعه برای ترسیم مدل چالش‌ها و تحلیل سناریو از نقشه شناختی فازی و درنهایت، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نقشه شناختی فازی استفاده شد. همچنین، در پژوهش حاضر از نظرهای ۱۰ نفر از خبرگان در دسترس برای مدل‌سازی استفاده شد.

بعد از حصول پرسشنامه ابتدا ماتریس اولیه موفقیت که یک ماتریس $n \times m$ است، ایجاد می‌شود. در این ماتریس n بیانگر تم فرعی و m بیانگر خبره است. بعد از محاسبه ماتریس اولیه باید ماتریس فازی شده محاسبه شود. برای محاسبه ماتریس فازی شده از روابط (۱) تا (۳) استفاده شد.

جدول ۴: ماتریس اولیه موفقیت چالش‌های رفتار هم‌آفرینی برند مشتری

Table 4: Primary Success Matrix of Customer Brand Co-Creation Behavioral Challenges

۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	خبره	تم
۷۰	۷۰	۷۰	۵۰	۸۰	۷۰	۱۰۰	۷۰	۶۰	۸۰	برند کارفرمایی ضعیف	
۹۰	۱۰۰	۱۰۰	۸۰	۱۰۰	۸۰	۱۰۰	۵۰	۹۰	۱۰۰	نداشتن برندسازی قوی	
۸۰	۸۰	۸۰	۸۰	۱۰۰	۶۰	۹۰	۵۰	۷۰	۸۰	عدم نگرش و همسویی استراتژیک در سازمان	
۸۰	۶۰	۸۰	۶۰	۹۰	۸۰	۸۰	۶۰	۱۰۰	۸۰	فرهنگ سازمانی بسته	
۷۰	۹۰	۹۰	۷۰	۹۰	۷۰	۷۰	۷۰	۸۰	۷۰	کمبود مهارت و دانش تخصصی این حوزه در سازمان	
۶۰	۹۰	۶۰	۶۰	۶۰	۶۰	۶۰	۷۰	۷۰	۵۰	محدودیت منابع سازمان	
۸۰	۹۰	۹۰	۳۰	۸۰	۹۰	۷۰	۹۰	۹۰	۷۰	مسائل سخت‌افزاری و نرم‌افزاری	
۷۰	۸۰	۷۰	۸۰	۳۰	۷۰	۹۰	۷۰	۷۰	۲۰	شرایط رقابتی دشوار	
۶۰	۶۰	۶۰	۵۰	۹۰	۹۰	۶۰	۱۰۰	۱۰۰	۶۰	مشکلات فرهنگی جامعه	
۸۰	۸۰	۷۰	۶۰	۸۰	۹۰	۸۰	۸۰	۹۰	۳۰	موانع نظارتی و قانونی	
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۷۰	۸۰	۶۰	۹۰	۸۰	۱۰۰	ضعف برند در ذهن مشتری	
۹۰	۸۰	۸۰	۱۰۰	۹۰	۸۰	۷۰	۸۰	۱۰۰	۸۰	نداشتن ارتباطات اثربخش برند و مشتری	
۸۰	۸۰	۸۰	۸۰	۹۰	۷۰	۷۰	۸۰	۹۰	۱۰۰	نداشتن انگیزه مشتری برای همکاری با برند	
۸۰	۸۰	۷۰	۴۰	۸۰	۷۰	۶۰	۸۰	۸۰	۹۰	کمبود دانش مشتری	
۵۰	۹۰	۹۰	۲۰	۹۰	۸۰	۵۰	۹۰	۹۰	۷۰	مقاومت‌های درون‌فردی مشتری	

منبع: مطالعه حاضر

شدت اثرگذاری بیشتر است. اگر عدد به دست آمده مثبت باشد، اثرگذاری به صورت مستقیم و اگر منفی باشد، اثرگذاری معکوس خواهد بود (Rodriguez-Repiso et al., 2007).

بر اساس روابط گفته شده ماتریس نهایی موفقیت محاسبه و در جدول ۵ ارائه شد. در این ماتریس نمره‌ها بین ۱- تا ۱+ قرار می‌گیرد. نمره‌های داخل جدول بیانگر میزان تأثیر هر چالش بر عامل چالش دیگر است. هرچه قدر مطلق عدد محاسبه شده به ۱ نزدیک‌تر باشد،

جدول ۵: ماتریس نهایی موفقیت چالش‌های رفتار هم‌آفرینی برند

Table 5: The final success matrix of brand co-creation behavior challenges

چالش	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵
۱	۱۰۰	۰٫۸۲	۰٫۸۳	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۷۸	۰٫۸۲	۰٫۸۲	۰٫۸۲	۰٫۸۲
۲	۰٫۸۲	۱۰۰	۰٫۸۳	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۷۸	۰٫۸۲	۰٫۸۲	۰٫۸۲	۰٫۸۲
۳	۰٫۸۳	۰٫۸۳	۱۰۰	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۷۸	۰٫۸۲	۰٫۸۲	۰٫۸۲	۰٫۸۲
۴	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۱۰۰	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۷۸	۰٫۸۲	۰٫۸۲	۰٫۸۲	۰٫۸۲
۵	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۱۰۰	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۷۸	۰٫۸۲	۰٫۸۲	۰٫۸۲	۰٫۸۲
۶	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۱۰۰	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۷۸	۰٫۸۲	۰٫۸۲	۰٫۸۲	۰٫۸۲
۷	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۱۰۰	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۸۷	۰٫۷۸	۰٫۸۲	۰٫۸۲	۰٫۸۲	۰٫۸۲

چالش	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵
۸	۰٫۷۳	۰٫۷۲	۰٫۷۳	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۱٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۷۲	۰٫۷۲	۰٫۷۳	۰٫۰۰	۰٫۵۸
۹	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۶۸	۰٫۸۲	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۶۵	۱٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۸۰	۰٫۷۸	۰٫۰۰	۰٫۸۳
۱۰	۰٫۸۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۸۰	۰٫۰۰	۱٫۰۰	۰٫۸۲	۰٫۸۵	۰٫۸۳	۰٫۰۰	۰٫۰۰
۱۱	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۱٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۹۵	۰٫۰۰	۰٫۸۰
۱۲	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۹۷	۱٫۰۰	۰٫۹۸	۰٫۰۰	۰٫۸۰
۱۳	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۱٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰
۱۴	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۸۸	۰٫۸۸	۰٫۹۰	۱٫۰۰	۰٫۸۵
۱۵	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۸۰	۰٫۷۸	۰٫۰۰	۱٫۰۰

منبع: مطالعه حاضر

خروجی به دست آمده از نرم افزار Pajek مدل نقشه شناختی فازي رفتارهای چالش های رفتار هم آفرینی برند مطابق شکل ۲ ترسیم شد.

در این مطالعه برای طراحی نقشه شناختی فازي چالش های رفتار هم آفرینی از نرم افزار FCMapper استفاده شد. جدول ۶ نشان دهنده اطلاعات مدل نقشه شناختی فازي چالش هاست. در نهایت، با توجه به

جدول ۶: اطلاعات مدل نقشه شناختی فازي چالش های رفتار هم آفرینی برند

Table 6: information of the fuzzy cognitive map model of brand co-creation behavior challenges

نوع	مركزیت	تأثیر گذاری	تأثیر پذیری	اجزا	مجموع اجزا
عادی	۳٫۲۳	۴٫۹۹	۸٫۲۲	برند کارفرمایی ضعیف	۱۵
عادی	۵٫۸۲	۲٫۷۵	۸٫۵۷	عدم برندسازی قوی	مجموع اتصالها
عادی	۴٫۷۳	۳٫۵۳	۸٫۲۶	عدم نگرش و همسویی استراتژیک در سازمان	۵۸
عادی	۱٫۶۹	۴٫۳۹	۶٫۰۸	فرهنگ سازمانی بسته	تراکم
عادی	۲٫۵۶	۲٫۶۷	۵٫۲۳	کمبود مهارت و دانش تخصصی این حوزه در سازمان	۰٫۲۸
پیشران	۰	۳٫۷۳	۳٫۷۳	محدودیت منابع سازمان	اتصالات در هر جزء
عادی	۰٫۷۳	۲٫۰۶	۳٫۳۳	مسائل سخت افزاری و نرم افزاری	۳٫۶۷
عادی	۱٫۴۵	۴٫۹۳	۶٫۳۸	شرایط رقابتی دشوار	تعداد جزء مستقل
پیشران	۰	۴٫۵۶	۴٫۵۶	مشکلات فرهنگی جامعه	۴
پیشران	۰	۴٫۰۱	۴٫۰۱	موانع نظارتی و قانونی	تعداد جزء وابسته
عادی	۶٫۷۹	۱٫۷۵	۸٫۵۴	ضعف برند در ذهن مشتری	۱
عادی	۱۰٫۱۱	۲٫۷۵	۱۲٫۸۶	نداشتن ارتباطات اثربخش برند و مشتری	تعداد جزء معمولی
دریافت کننده	۶٫۸۷	۰	۶٫۸۷	نداشتن انگیزه مشتری برای همکاری با برند	۱۰
پیشران	۰	۳٫۵۱	۳٫۵۱	کمبود دانش مشتری	نمره پیچیدگی
عادی	۳٫۸۶	۱٫۵۸	۵٫۴۴	مقاومت های درون فردی مشتری	۰٫۲۵

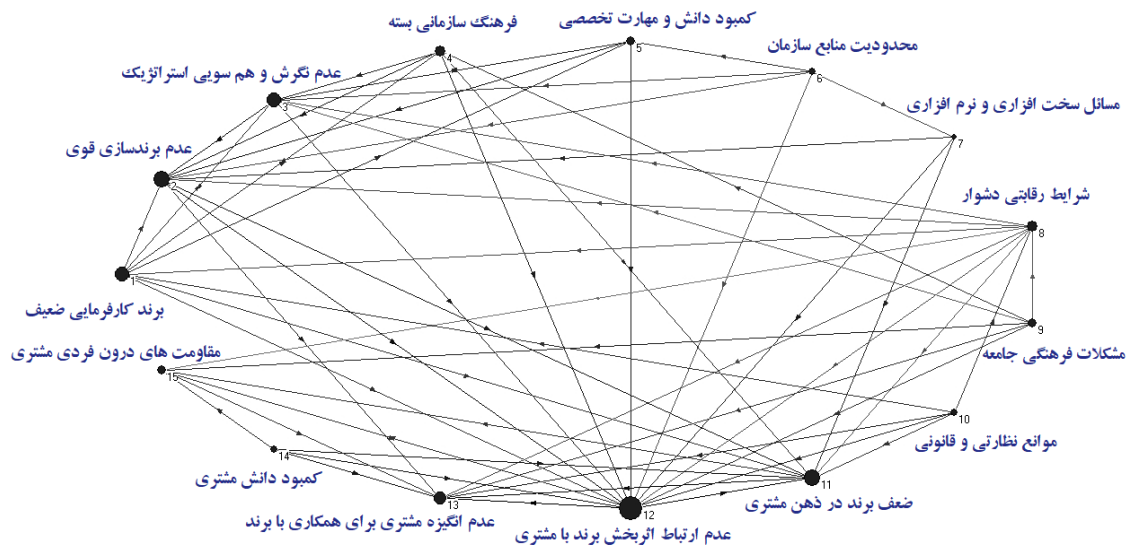
منبع: مطالعه حاضر

سه سناریوی رو به عقب) برای تحلیل بیشتر مدل

در این مطالعه ۶ سناریو (سه سناریوی رو به جلو و

مشتری»، «عدم انگیزه مشتری» و «ضعف برند در ذهن مشتری» و سه عامل اول با بیشترین میزان تأثیرگذاری، یعنی «برند کارفرمایی ضعیف»، «شرایط رقابتی دشوار» و «مشکلات فرهنگی جامعه» انتخاب و مسیر سناریو برای بهبود این عوامل تعیین شد.

چالش‌ها طراحی شد. این سناریوها در دستیابی به بینش دقیق‌تر درباره توالی چالش‌ها و در نتیجه، بهبود عملکرد کمک‌کننده است. برای طراحی سناریوی رو به جلو و رو به عقب به ترتیب سه عامل اول با بیشترین میزان تأثیرپذیری، یعنی «عدم ارتباطات اثربخش برند و



شکل ۲: مدل نقشه شناختی فازی چالش‌های رفتاری هم‌آفرینی برند (منبع: مطالعه حاضر)

Figure 2: Fuzzy cognitive map model of brand co-creation behavior challenges

اجرا شد؛ در نتیجه عامل ۳ یا «عدم نگرش و هم‌سوایی استراتژیک» بیشترین تأثیر را بر عامل ۱ دارد. با تکرار این روند مجدداً عامل ۱ با بیشترین اثر بر عامل ۳ انتخاب و در پایان، این فرآیند به خاطر ایجاد حلقه متوقف شد. دو سناریو رو به عقب دیگر مشابه فرآیند فوق برای عوامل «عدم انگیزه مشتری» و «ضعف برند در ذهن مشتری» اجرا شد. نتایج این استراتژی‌ها در شکل‌های ۳ و ۴ و ۵ نشان داده شده است.

در پژوهش حاضر برای ایجاد مسیر در اولین سناریو رو به عقب ابتدا عامل ۱۲ یا «عدم ارتباطات اثربخش برند و مشتری» با بیشترین میزان تأثیرپذیری انتخاب و به همه عوامل بالینک ورودی به این عامل به صورت جداگانه صفر داده و تغییرات حاصل شده بررسی شد. همان‌گونه که در جدول ۷ نشان داده شده است، عامل ۱ یا «برند کارفرمایی ضعیف» بیشترین اثرگذاری را بر عامل ۱۲ دارد. نمونه بعدی با تأکید بر عامل ۱ و مشابه نمونه قبل

جدول ۷: محاسبات اولین سناریو روبه عقب چالش عدم ارتباطات اثربخش برند با مشتری

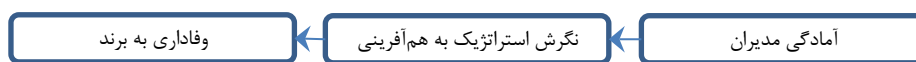
Table 7: Calculations of the first backward scenario of the challenge of lack of effective communication of brand with the customer

تغییر در متأثر	عامل متأثر	عامل مؤثر	تغییر در متأثر	عامل متأثر	عامل مؤثر	تغییر در متأثر	عامل متأثر	عامل مؤثر
-۰/۰۱۰۷۸	عامل ۳: با عدم نگرش و همسویی استراتژیک	۱	-۰/۰۲۹۶۵	عامل ۱: یا برند کارفرمایی ضعیف	۳	-۰/۰۰۰۱۲	عامل ۱۲: یا عدم ارتباطات اثربخش برند و مشتری	۱
-۰/۰۰۸۳۵		۴	-۰/۰۲۷۸۱		۴	-۰/۰۰۰۱۱		۲
-۰/۰۰۸۶۸		۵	-۰/۰۲۰۴۵		۸	-۰/۰۰۰۱۱		۳
-۰/۰۰۴۵۳		۶	-۰/۰۱۸۷۲		۱۰	-۰/۰۰۰۰۹		۴
-۰/۰۰۶۱۱		۸				-۰/۰۰۰۱۰		۵
-۰/۰۰۵۰۲		۹				-۰/۰۰۰۰۶		۶
						-۰/۰۰۰۰۷		۷
						-۰/۰۰۰۰۷		۸
						-۰/۰۰۰۰۷		۹
						-۰/۰۰۰۰۶		۱۰
				-۰/۰۰۰۰۶	۱۴			
				-۰/۰۰۰۰۹	۱۵			

منبع: مطالعه حاضر

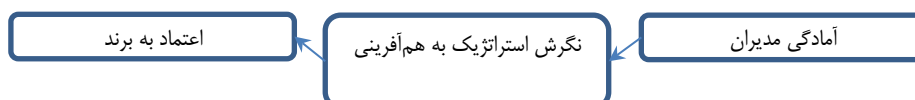
در نتیجه این چالش‌ها در در خلق و توسعه رفتار هم‌آفرینی برند اهمیت بسیار زیادی دارند. سناریوی روبه جلو برای پیش‌بینی رفتار سایر چالش‌ها در صورت تغییر در چالش با درجه اثربخشی زیاد توسعه داده می‌شود. بدین منظور، سه چالش «برند کارفرمایی ضعیف»، «شرایط رقابتی دشوار» و «مشکلات فرهنگی جامعه» که به ترتیب بیشترین درجه تأثیرگذاری را دارند، به عنوان عوامل شروع سناریو در نظر گرفته می‌شوند.

همان‌طور که در **جدول ۷** نمایش داده شد، مؤثرترین عامل بر چالش ۱۲ چالش ۱ است. مؤثرترین عامل بر چالش ۱ چالش ۳ و مؤثرترین عامل بر چالش ۳ چالش ۱ بوده است؛ در نتیجه حلقه ایجادشده و فرآیند متوقف می‌شود. براساس **شکل ۶** چالش‌های «عدم ارتباط اثربخش»، «برند کارفرمایی ضعیف» و «عدم نگرش و همسویی استراتژیک» در تمامی سناریوهای روبه عقب وجود دارد؛



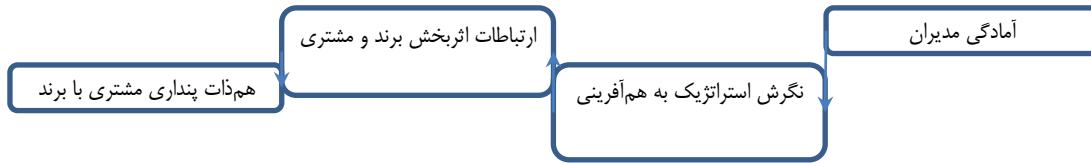
شکل ۳: سناریوی روبه عقب شماره ۱ (منبع: مطالعه حاضر)

Figure 3: Backward scenario #1



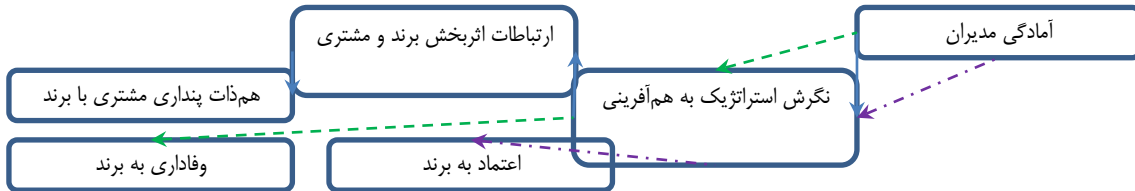
شکل ۴: سناریوی روبه عقب شماره ۲ (منبع: مطالعه حاضر)

Figure 4: Backward scenario #2



شکل ۵: سناریوی روبه‌عقب شماره ۳ (منبع: مطالعه حاضر)

Figure 5: Backward scenario #3



شکل ۶: هم‌پوشانی سناریوهای روبه‌عقب (منبع: مطالعه حاضر)

Figure 6: Overlapping backward scenarios

شده است. براساس شکل ۱۰ «مشکلات فرهنگی جامعه» مستقل‌ترین چالش در سناریوهای روبه جلوست و «برند کارفرمایی ضعیف» و «فرهنگ سازمانی بسته» دو چالشی هستند که در تمامی سناریوهای روبه جلو وجود و اهمیت بسیار زیادی دارند. آنچه مهم است اینکه جایگاه ویژه چالش «برند کارفرمایی ضعیف» در هر دو دسته چالش روبه جلو و روبه عقب است که بیانگر اهمیت بسیار زیاد این چالش است.

برای ایجاد یک مسیر سناریو برای چالش «برند کارفرمایی ضعیف» ابتدا ضریب «برند کارفرمایی ضعیف» صفر و سپس اثربخشی عوامل خروجی این عامل بررسی می‌شود. این چالش بیشترین تأثیر را بر چالش «فرهنگ سازمانی بسته» دارد. این فرآیند با توجه به ایجاد حلقه متوقف شد. اولین مسیر سناریو روبه جلو در شکل ۷ نشان داده شده است. سایر سناریوها نیز به همین ترتیب محاسبه و در شکل‌های ۸ و ۹ نمایش داده



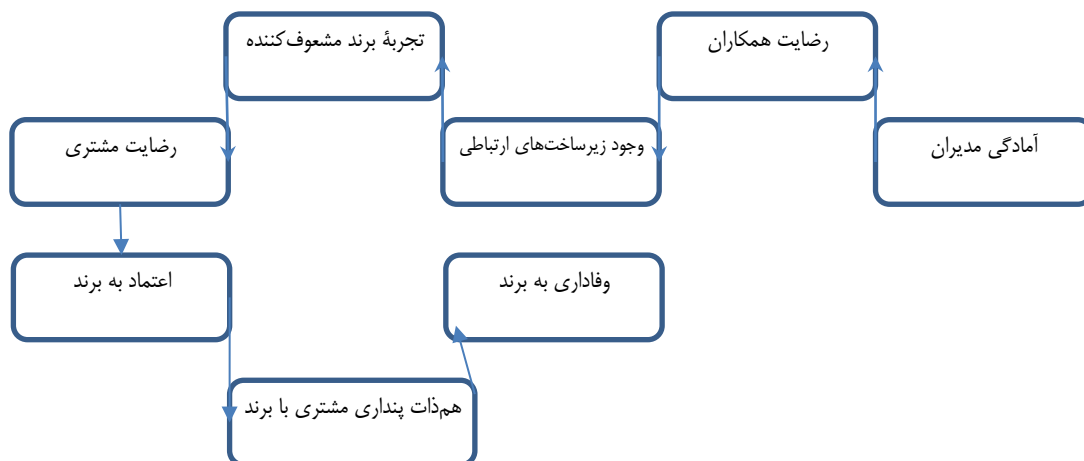
شکل ۷: سناریوی روبه‌جلو شماره ۱ (منبع: مطالعه حاضر)

Figure 7: Forward scenario #1



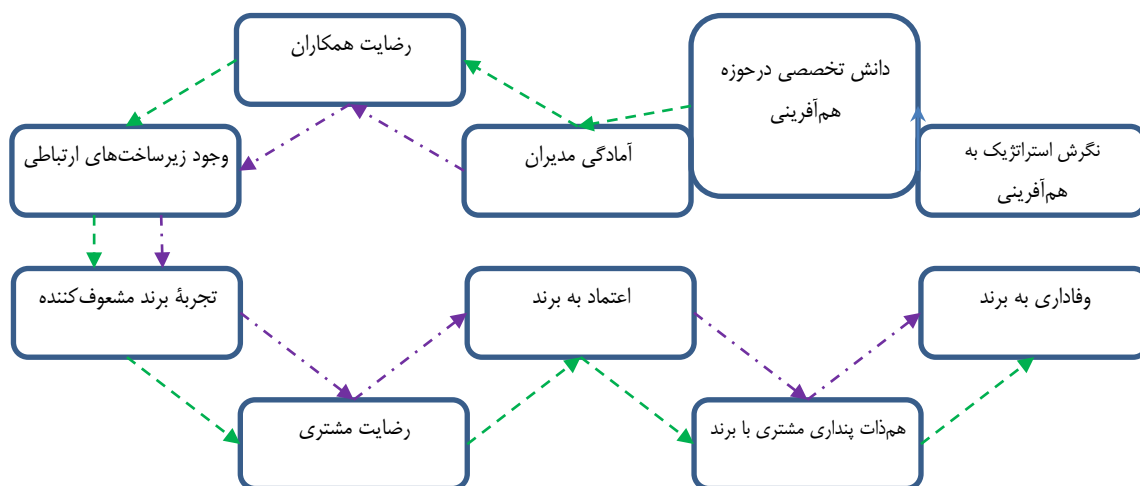
شکل ۸: سناریوی روبه‌جلو شماره ۲ (منبع: مطالعه حاضر)

Figure 8: Forward scenario # 2



شکل ۹: سناریوی روبه‌جلو شماره ۳ (منبع: مطالعه حاضر)

Figure 9: Forward scenario # 3



شکل ۱۰: هم‌پوشانی سناریوهای روبه‌جلو (منبع: مطالعه حاضر)

Figure 10: Overlapping forward scenarios

نیمه‌ساختاریافته با خبرگان در مجموع ۴۸ کد اولیه به دست آمد که در قالب ۱۶ تم فرعی و ۳ تم اصلی دسته‌بندی شد.

در ادامه، راهکارهای مواجهه با چالش‌های موجود در مسیر شکل‌گیری رفتار هم‌آفرینی و عبور از موانع شناسایی شد. جدول ۸ این راهکارهای پیشنهادی را نشان می‌دهد. پس از انجام دادن مصاحبه‌های

جدول ۸: راهکارهای پیشنهادی برای چالش‌های حوزه رفتار هم‌آفرینی برند

Table 8: Suggested solutions for challenges of brand co-creation behavior

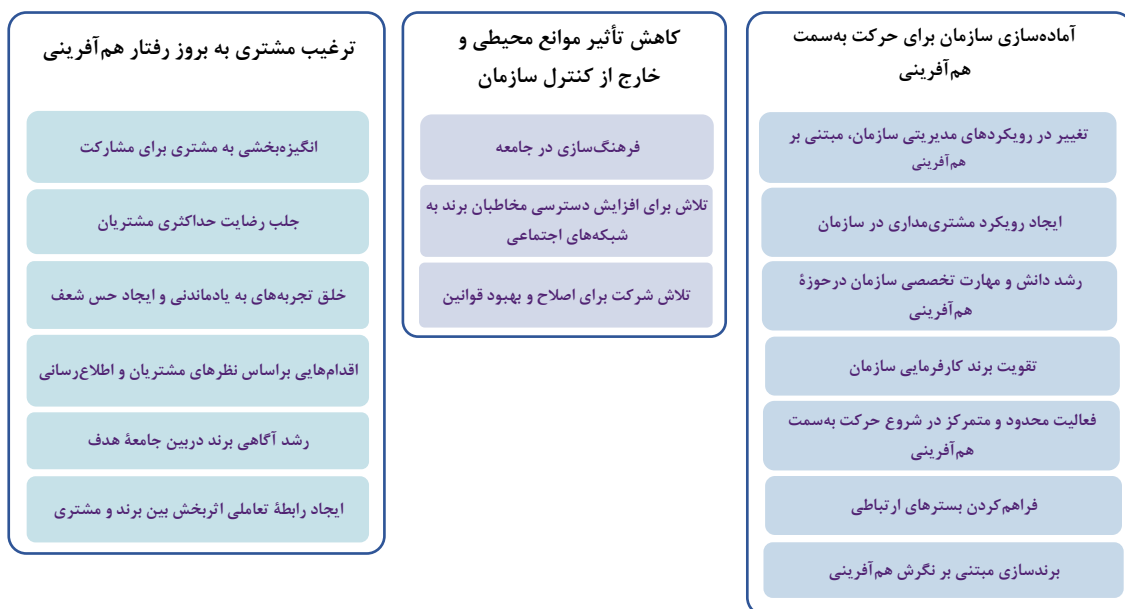
ردیف	سطح	راهکارهای پیشنهادی	کدها / شاخص‌ها
۱	آماده‌سازی سازمان برای حرکت	تغییر در رویکردهای مدیریتی سازمان مبتنی بر هم‌آفرینی	تغییر در ساختار مدیریتی سعی به تغییر نگرش مدیران آموزش و ایجاد درکی مشترک از رویکرد هم‌آفرینی در سطح مدیریت
۲	حرکت	ایجاد رویکرد مشتری‌مداری در سازمان	استفاده از رویکرد مبتنی بر مشتری در سازمان
۳	به‌سمت هم‌آفرینی	رشد دانش و مهارت سازمان در حوزه هم‌آفرینی	آموزش و جذب نیروی متخصص در حوزه هم‌آفرینی تشکیل واحدی تخصصی در سازمان مختص کارهای مربوط به هم‌آفرینی

ردیف	سطح	راهکارهای پیشنهادی	کدها / شاخص‌ها	
۴		تقویت برند کارفرمایی سازمان	تلاش برای جلب رضایت واسطه‌های فروش تلاش برای رشد رضایت کارکنان و سرمایه‌گذاری برای رشد برند کارفرمایی	
۵		فعالیت محدود و متمرکز در شروع حرکت به سمت هم‌آفرینی	اجرای فرآیند هم‌آفرینی در مقیاس کوچک شروع فعالیت در حوزه هم‌آفرینی با تمرکز بر شبکه اجتماعی مناسب برند	
۶		فراهم کردن بسترهای ارتباطی	آماده‌سازی بسترها و فضای گفت‌وگو محور شناسایی نقاط ارتباطی با ظرفیت زیاد برای شکل‌گیری تعاملات ایجاد فضایی باز و شفاف در بسترهای ارتباطی	
۷		برندسازی مبتنی بر نگرش هم‌آفرینی	هویت‌سازی برای برند جایگاه‌یابی درست برند اهمیت برند به مسائل اجتماعی همراهی و همدردی اجتماعی با مشتریان درگیری احساسی با مشتری شناخت رفتار مشتریان هدف	
۸		کاهش تأثیر موانع محیطی و خارج از کنترل سازمان	فرهنگ‌سازی در جامعه	تلاش برای تغییر فرهنگ و رفتار جامعه آماده‌سازی فضا برای گفت‌وگو درباره برند
۹		تلاش برای رشد دسترسی مخاطبان برند به شبکه‌های اجتماعی	آموزش به مشتری در زمینه تولید محتوا و فعالیت در شبکه‌های اجتماعی معرفی کانال‌های ارتباطی برند.	
۱۰		تلاش شرکت برای اصلاح و بهبود قوانین	اقدام‌های صنفی در راستای اصلاح و بهبود قوانین	
۱۱	ترغیب مشتری به بروز رفتار هم‌آفرینی	انگیزه‌بخشی به مشتری برای مشارکت در فرآیند هم‌آفرینی	تعریف مشوق‌هایی برای انگیزه‌بخشی به مشتری برگزاری رویدادها یا چالش‌های تخصصی مجزاکردن مشتریان فعال برند و ارائه امتیازاتی به آنها	
۱۲		جلب رضایت حداکثری مشتریان	بهینه‌سازی نقشه سفر مشتری اولویت‌دادن به جلب رضایت مشتری واقعی پیش از مشتریان بالقوه تلاش برای جلب رضایت مشتریان ناراضی	
۱۳		خلق تجربه‌های به‌یادماندنی و ایجاد حس شگف در مشتری	ارائه خدمات فراتر از انتظار مشتری هماهنگ‌سازی نمادهای برند متناسب با هویت مشتریان هدف فراهم کردن دلیلی برای گفت‌وگو با اقدامی خلاقانه یا قبول مسئولیتی اجتماعی	
۱۴		اقدام‌هایی براساس نظرات مشتریان و اطلاع‌رسانی درباره آنها	شناسایی دلیل نارضایتی‌ها و سعی در رفع آنها دخیل کردن مشتری در فرآیند توسعه محصول تلاش برای بهتر دیده‌شدن اقدام‌های هم‌آفرینی مشتریان برند	
۱۵		رشد آگاهی برند در جامعه هدف	کمپین‌های مشترک با برندهای بزرگ جذب افراد شناخته‌شده و تأثیرگذار به سمت برند در جامعه هدف تبلیغات خلاقانه استفاده از ظرفیت موج‌های طرفدار (ترندها) برای پر موت برند تولید محتوا در زمینه معرفی برند طراحی پیام تبلیغی مناسب	
۱۶		ایجاد رابطه تعاملی اثربخش بین برند و مشتری	رصد مداوم گفت‌وگوهای مطرح درباره برند در شبکه‌های اجتماعی ارزیابی میزان ظرفیت موجود برای هم‌آفرینی با شاخص‌ها و تکنیک‌های آماری مدیریت روابط عمومی و گفت‌وگوهای بین برند و مشتری حمایت مدیران از اختیارات تیم روابط عمومی تلاش برای طولانی‌شدن رابطه مشتری و برند	

منبع: مطالعه حاضر

بر اساس داده‌های جدول ۸ و برای خلاصه‌سازی و درک بیشتر، راهکارهای پیشنهادی (برای مواجهه با چالش‌های حوزه رفتار هم‌آفرینی برند و رشد احتمال

بروز این رفتار در بین مشتریان) در شکل ۱۱ ارائه شد.



شکل ۱۱: نمای کلی تم‌ها و کدهای شناسایی شده برای راهکارهای مواجهه با چالش‌های حوزه رفتار هم‌آفرینی برند (منبع: مطالعه حاضر)
Fig 11: Overview of identified themes and codes for solutions to challenges in the field of brand co-creation behavior

۵. نتیجه‌گیری

بررسی رفتار هم‌آفرینی برند در محیط کسب‌وکارهای دیجیتال اهمیت ویژه‌ای دارد. بررسی چالش‌های موجود در مسیر شکل‌گیری رفتار هم‌آفرینی برند مشتری برای کمک به فعالیت آگاهانه‌تر شرکت‌ها در این زمینه یکی از خلأهای پژوهشی بوده که تاکنون به آن توجه نشده است. محققان در این پژوهش کوشیدند تا با شناسایی چالش‌های احتمالی موجود در این مسیر، ارائه مدل مربوط به چالش‌ها، تحلیل مسیر و تحلیل سناریوهای مختلف در این زمینه همراه با ارائه راهکارهایی برای مقابله با این چالش‌ها به پرکردن خلأ پژوهشی موجود کمک کنند.

باتوجه به مطرح‌شدن رویکرد هم‌آفرینی به‌عنوان پارادایم جدیدی درحوزه برندسازی و کمبود مطالعات درباره این رویکرد از منظر مشتریان، پژوهش درباره مفهوم رفتار هم‌آفرینی برند مشتری با هدف کمک به درک بهتر این مفهوم حائز اهمیت خواهد بود. باتوجه به اینکه با آغاز تحول دیجیتال درحوزه کسب‌وکار و گستردگی استفاده از شبکه‌های اجتماعی و نیز باتوجه به اینکه شرکت‌های فعال در زمینه تجارت الکترونیک و کسب‌وکارهای دیجیتال به‌عنوان نخستین نسل از کسب‌وکارهایی که بر بستر اینترنت شکل گرفته‌اند، سابقه فعالیتی و آشنایی بیشتری با این فضای تعامل محور و نیز درک بهتری از مزایای هم‌آفرینی در زمینه برندسازی و دغدغه‌های موجود در این حوزه دارند،

در این مطالعه ۱۵ چالش در سه سطح کلی با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی و متخصصان صنعت شناسایی و به‌دنبال آن

برای عبور از این چالش ۱۶ راهکار و پیشنهاد ارائه شد. همچنین، با پرسشنامه محقق‌ساخته روابط بین چالش‌ها از طریق نقشه شناخت فازی مدل‌سازی و سناریوسازی شد. تحلیل سناریوهای روبه عقب نشان داد که سه چالش «عدم ارتباطات اثربخش برند و مشتری»، «برند کارفرمایی ضعیف» و «عدم نگرش و همسویی استراتژیک در سازمان» و در تحلیل سناریوهای روبه جلو سه چالش «مشکلات فرهنگی جامعه»، «برند کارفرمایی ضعیف» و «فرهنگ سازمانی بسته» اهمیت بیشتری دارند. هم‌پوشانی همه سناریوها نشان از تکرارپذیری چالش «برند کارفرمایی ضعیف» دارد که اهمیت بسیار زیاد این چالش را در مسیر شکل‌گیری رفتار هم‌آفرینی برند مشتری تبیین می‌کند.

براساس تحلیل‌های صورت گرفته بر چالش‌های شناسایی شده مشخص شد که چالش‌های «برند کارفرمایی ضعیف»، «عدم نگرش و همسویی استراتژیک در سازمان» و «فرهنگ سازمانی بسته» در سطح درون‌سازمانی، چالش‌هایی نظیر «شرایط رقابتی دشوار بازار» و «مشکلات فرهنگی جامعه» در سطح محیط بیرونی، چالش‌هایی نظیر «ضعف برند در ذهن مشتری»، «عدم ارتباطات اثربخش برند و مشتری» و «نداشتن انگیزه کافی مشتری برای همکاری با برند» اهمیت بیشتری در این زمینه دارند. در این میان، شرکت‌ها برای تسهیل روند شکل‌گیری رفتار هم‌آفرینی برند در بین مشتریان نیاز است توجه بیشتری به آنها داشته باشند.

محققان در این پژوهش بر چالش‌های خلق رفتار هم‌آفرینی برند مشتری و راهبردهای مقابله با آنها متمرکز بودند. این مطالعه جزء نخستین پژوهش‌های این حیطه است؛ بنابراین یافته‌های آن از نظر موضوعی به‌طور

مستقیم با یافته‌های دیگر پژوهش‌های مرتبط با رفتار هم‌آفرینی برند قابلیت مقایسه ندارد. با وجود این می‌توان گفت چالش‌های خلق رفتار هم‌آفرینی برند و راهبردهای شناسایی شده نشان‌دهنده اهمیت آن در فرآیند خلق هم‌آفرینی برند است که در این صورت با یافته‌های برخی پژوهش‌ها همسویی دارد؛ برای مثال، اهمیت مسائل فرهنگی جامعه در مشارکت مشتریان در فرآیند هم‌آفرینی برند را می‌توان در یافته‌های مطالعه [Ranjbaran et al. \(2022\)](#) نیز مشاهده کرد. اهمیت پیوند عاطفی مشتریان با برند و کیفیت رابطه آنها با برند در یافته‌های مطالعات [Sung & Lee \(2023\)](#) و [Yin et al. \(2019\)](#) قابل مشاهده است. همچنین، اهمیت عوامل انگیزه‌بخش به مشتریان در راستای ترغیب آنها به مشارکت و راهبردهای مرتبط با این حوزه را نیز می‌توان در مطالعه [Ind et al. \(2020\)](#) و [Klincewicz et al. \(2024\)](#) نیز مشاهده کرد.

«برند کارفرمایی ضعیف یا منفی» از نارضایتی کارکنان شرکت و بیان روایت‌های منفی از محیط کاری و ارتباطات درون‌سازمانی شرکت نیز با آنها ایجاد می‌شود؛ درحالی که لازمه شکل‌گیری رابطه‌ای نزدیک و دوستانه بین برندها و مشتریان در درجه اول رضایت کارکنان و نیروهای فعال در آن شرکت است. مشاهده ضعف شرکت در این زمینه از سوی مشتری از طرفی، منجر به کاهش اعتماد مشتری به برند می‌شود و از طرف دیگر، تمایل مشتریان را برای حمایت از برند و همکاری با برند کاهش می‌دهد. «عدم نگرش و همسویی استراتژیک در سازمان» مانع از تعریف چشم‌اندازهای مشخص در زمینه فعالیت برند می‌شود که این خود منجر به تمرکز سازمان بر اقدام‌های زودبازده، سطحی و بسیار متفاوت از یکدیگر می‌شود؛ از این رو

پایین می‌آید. کاهش هزینه تغییر برند و وفاداری مشتریان میزان بروز رفتار هم‌آفرینی برند مشتریان را کاهش می‌دهد. همچنین، شکل‌گیری بازار انحصاری برای برند ممکن است موجب ایجاد حس منفی و بدبینی در مشتریان شود و احتمال حمایت داوطلبانه مشتری از برند را کاهش دهد. این دو جنبه از بازار برای برند به دلیل چالش «شرایط رقابتی دشوار» است.

برای تقویت «برند کارفرمایی شرکت» پیشنهاد می‌شود که در گام اول اقدام‌هایی در راستای اصلاح فرهنگ سازمانی شرکت صورت گیرد؛ به نحوی که آن اقدام‌ها توجه به کارکنان، مشارکت، اعتماد و احترام را برای آنها به همراه داشته باشد و به دنبال آن فضای کاری جذابی برای آنها ایجاد شود. همچنین، شرکت‌ها با مدیریت منابع انسانی تخصصی، ارزیابی عملکرد منظم کارکنان، ارائه بازخوردهای سازنده به آنها و فراهم کردن فرصت‌های آموزشی و برنامه‌های رشد شغلی می‌توانند توجه به رشد و پیشرفت کارکنان را نشان دهند. شرکت‌ها باید تلاش کنند تا ارتباطات داخلی شفاف و دو طرفه بین مدیران و کارکنان را ایجاد کنند؛ به طوری که کارکنان از طرفی، از هدف‌های کلان و استراتژی‌های شرکت اطلاع داشته باشند و از طرف دیگر، فرصتی داشته باشند تا نظرها و پیشنهادهای خود را ارائه دهند. شرکت‌ها برای مواجهه داشتن ارتباطات اثربخش برند و مشتری و افزایش انگیزه مشتری برای مشارکت در فرآیند هم‌آفرینی برند باید مشارکت مشتری و همکاری فعال با برند را با طراحی کمپین‌های تشویقی همراه با اعطای جوایز یا امتیازات ویژه در ارائه خدمات، در نظر گرفتن برنامه‌های وفاداری و یا برگزاری رویدادهای تخصصی ترغیب کنند. شرکت‌ها باید در زمینه مشکلات فرهنگی و

در طول زمان هویت شفاف و متمایزی از برند در ذهن مشتریان شکل نمی‌گیرد و به دنبال آن مشتری احساس تعلق چندانی به برند نخواهد کرد. چالش «فرهنگ سازمانی بسته» به مقاومت در برابر اهمیت دادن به نظرات بیرونی و تلاش برای حفظ کنترل و قدرت تصمیم‌گیری در درون سازمان اشاره دارد. این چالش منجر می‌شود که شرکت به نیازها و توقعات مشتریان توجه نکند و سپس نتواند به طور مؤثر و در زمان به موقع به نیاز مشتریان پاسخ دهد؛ از این رو تمایل آنها برای همکاری و حمایت از برند به شدت کاهش پیدا می‌کند. زمانی که مشتری از تعامل و حمایت از برند پاسخ مورد انتظارش را دریافت نمی‌کند، به مرور انجام دادن این رفتارها را بیهوده و بی‌اثر تلقی می‌کند و انگیزه خود را برای تکرار این رفتارها از دست می‌دهد که این خود منجر به چالش «عدم ارتباطات اثربخش بین برند و مشتری» می‌شود. هنگامی که برند در ذهن مشتری ارزش ویژه زیادی نداشته باشد و نتواند جایگاه متمایز و شفافی را در ذهن مشتریان هدف خود به دست آورد، مشتری وفاداری و درگیری احساسی زیاد به برند و نیز انگیزه و اشتیاق چندانی برای حمایت از برند نخواهد داشت. اینها شواهدی برای چالش «ضعف برند در ذهن مشتری» است.

چالش «مشکلات فرهنگی موجود در جامعه» با برخی آداب و رسوم و مسائل فرهنگی واقع می‌شود. این چالش ممکن است مشتریان به خاطر قضاوت‌های نادرست اجتماعی با نگرانی مواجه و از بروز رفتارهای فعالانه در حمایت از برندی به خصوص منصرف شوند. از جنبه بازار به شدت رقابتی می‌توان گفت که با کاهش هزینه تغییر برند و وفاداری مشتریان، احتمال شکل‌گیری رابطه عمیق و بلندمدت میان مشتریان و برند

شرکت‌های ایرانی برای همکاری‌های پژوهشی بود که مراحل مصاحبه و گردآوری داده‌های میدانی را قدری با چالش مواجه کرد. تمرکز محققان این پژوهش بر کسب و کارهای دیجیتال بود که پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی با انجام دادن مطالعه در صنایع و محیط‌های کسب و کاری مختلف تلاش شود تا پیشینه شکل گرفته درباره رفتار هم‌آفرینی برند و چالش‌های موجود در این زمینه توسعه و تکامل پیدا کند. همچنین، در این پژوهش سعی شد تا راهبردهای کلی برای رفع چالش‌های احتمالی موجود در مسیر رفتار هم‌آفرینی برند شناسایی شود؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی سعی شود تا با تمرکز بر هر یک از چالش‌های شناسایی شده راهبردهایی اختصاصی برای مقابله با آن چالش شناسایی و بررسی شود.

منابع

دهدشتی شاهرخ، زهره، ناصحی فر، وحید، ترکستانی، محمد صالح، و اسلامی پناه، ملیحه (۱۴۰۱). طراحی مدل رفتار هم‌آفرینی برند با تأکید بر پیشایندها، عوامل و پسایندها. چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۲۱(۴۹)، ۷۱-۹۴.

<https://doi.org/10.52547/jbmp.21.49.71>

حافظ‌نیا، محمدرضا (۱۳۹۹). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها.

شیرخدایی، میثم، عابدین، بهاره، و داداش‌پور، سیما (۱۴۰۱). شناسایی عوامل مؤثر بر هم‌آفرینی برند در جوامع برند رسانه‌های اجتماعی. تحقیقات بازاریابی نوین، ۱۲(۴)، ۶۹-۹۰.

<https://doi.org/10.22108/nmrj.2022.132696.2657>

سختی برقراری تعاملات دوستانه برند و مشتری (به دلیل مسائل فرهنگی و برخی هنجارهای اجتماعی برای آموزش و فرهنگ‌سازی این نوع تعاملات) سرمایه‌گذاری کنند و تا جایی که هویت و ارزش‌های برند اجازه می‌دهد سعی کنند تا با فراهم کردن فضای طنز و شوخی با خود برند و عوامل سازمان در درجه اول، فضای تعاملی پویا و دوستانه درباره برند ایجاد کنند. در واقع، باید کاری کنند که مشتری راحت‌تر و با دغدغه‌های فکری کمتری با برند ارتباط برقرار کند. با توجه به اهمیت برند کارفرمایی لازم است پژوهش‌هایی در راستای پیشایندها، پسایندها و راهبردهای ارتقای آن انجام شود. همچنین، نقشه راه استراتژی‌های ارائه شده در این پژوهش می‌تواند راهنمای عمل دقیق‌تری برای مدیران فراهم آورد؛ در نتیجه توصیه می‌شود در پژوهش‌های آتی این نقشه راه تهیه شود.

برای رفع چالش انگیزه نداشتن مشتریان برای تعامل و همکاری با برند و تلاش برای ترغیب مشتریان به مشارکت بیشتر در فرآیند هم‌آفرینی برند پیشنهاد می‌شود که شرکت‌ها می‌توانند کمپین‌های شبکه‌های اجتماعی ترغیب‌کننده مشتریان را به تعامل با برند اجرا و بازخورد مناسب را نسبت به اقدام‌های مشتریان در این بسترها مشاهده کنند. همچنین، رویدادهای تخصصی در راستای علاقه‌های مشتریان هدف را برگزار و در راستای خلق تجربه‌های به‌یادماندنی برای مشتریان از تعامل با برند برنامه‌ریزی کنند. این اقدام‌ها منجر به ایجاد انگیزه برای مشتریان در راستای مشارکت فعال در فرآیند هم‌آفرینی برند خواهد شد.

از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به کمبود منابع تخصصی در ارتباط با رفتار هم‌آفرینی برند مشتری به دلیل جدید بودن آن اشاره کرد. محدودیت دیگر این پژوهش نبود سازوکاری مشخص در بین سازمان‌ها و

References

- Bamakan, S. M. H., Malekinejad, P., Ziaecian, M., & Motavali, A. (2021). Bullwhip effect reduction map for COVID-19 vaccine supply chain. *Sustainable Operations and Computers*, 2, 139-148. <https://doi.org/10.1016/j.susoc.2021.07.001>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Dehdashti Shahrokh, Z., Nasehifar, V., Torkestani, M., & Eslamipanah, M. (2022). Designing a model of brand co-creation behavior with the customer with emphasis on antecedents' factors and consequences. *Journal of Business Management Perspective*, 21(49), 71-94. <https://doi.org/10.52547/jbmp.21.49.71> [In Persian].
- Das, S., Mishra, A., & Cyr, D. (2019). Opportunity gone in a flash: Measurement of e-commerce service failure and justice with recovery as a source of e-loyalty. *Decision Support Systems*, 125, 113130. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2019.113130>
- 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. <https://doi.org/10.1108/MIP-10-2017-0266>
- France, C., Grace, D., Lo Iacono, J., & Carlini, J. (2020). Exploring the interplay between customer perceived brand value and customer brand co-creation behaviour dimensions. *Journal of Brand Management*, 27, 466-480. <https://doi.org/10.1057/s41262-020-00194-7>
- Franco, S. (2023). Circular economy in urban areas: Evidence from global cities. *Tema-Journal of Land Use Mobility and Environment*, 16(1), 239-243. <https://doi.org/10.6093/1970-9870/9821>
- Fu, J. Y. (2023). Customer concentration and corporate charitable donations: Evidence from China. *Managerial and Decision Economics*, 44(1), 545-561. <https://doi.org/10.1002/mde.3699>
- Gerpott, T. J., & Berends, J. (2022). Competitive pricing on online markets: A literature review. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 21(6), 596-622. <https://doi.org/10.1057%2Fs41272-022-00390-x>
- Guven, H. (2020). *Perspective of digitalization and E-Commerce*. Emerald publishing limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-380-920201003>
- Hafeznia, M.R. (2020). *An introduction to the research method in humanities*. The organization for researching and composing university textbooks in the Islamic sciences and the humanities. [In Persian]
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2010). Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance. *Journal of Brand Management*, 17(8), 590-604. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.14>
- Hoeborn, G., & Gonzalez, A. (2023). *Analysis of strategic business ecosystem role models for service-oriented value creation systems*. 4th Proceedings of the Conference on Production Systems and Logistics: CPSL. <https://doi.org/10.15488/13511>
- Iglesias, O., Ind, N., & Alfaro, M. (2017). The organic view of the brand: A brand value co-creation model. *Journal of Brand Management*, 20(8), 670-688. https://doi.org/10.1057/978-1-352-00008-5_9
- Ind, N., Coates, N., & Lerman, K. (2020). The gift of co-creation: What motivates customers to participate? *Journal of Brand Management*, 27(2), 181-194. <https://doi.org/10.1057/s41262-019-00173-7>
- Ind, N., Iglesias, O., & Schultz, M. (2013). Building brands together: Emergence and outcomes of co-creation. *California Management Review*, 55(3), 5-26. <https://doi.org/10.1525/cm.2013.55.3.5>
- Kliniewicz, K., Jacobsen, L. F., Dębska, K., Gazdecki, M., Goryńska-Goldmann, E.,

- Król, K., & Zatorska, M. (2024). Evolution of motivation in co-creation: Recruit retain and complete in a project on new food product co-creation. *Creativity and Innovation Management*, 33(3), 312-337. <https://doi.org/10.1111/caim.12589>
- Kramawiredja, T. Z. (2023). *The effect of brand image, information quality and source credibility on purchase intention of body care Scarlett whitening: Attitude toward user generated content as mediating variable*. [Doctoral dissertation, Universitas Jenderal Soedirman]. <http://dx.doi.org/10.24002/kinerja.v25i2.4701>
- Kumar, S., Lim, W. M., Pandey, N., & Christopher Westland, J. (2021). 20 years of electronic commerce research. *Electronic Commerce Research*, 21, 1-40. <https://doi.org/10.1007/s10660-021-09464-1>
- Li, L., & Wang, F. Y. (2023). *Parallel services: Intelligent systems of digital twins and metaverses for services*. Springer international publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-25333-1_2
- Mahavarpour, N., Marvi, R., & Foroudi, P. (2023). A brief history of service innovation: The evolution of past present and future service innovation. *Journal of Business Research*, 160, 113795. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113795>
- Merz, M. A., He, Y., & Vargo, S. L. (2009). The evolving brand logic: A service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 328-344. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0143-3>
- Omar, N. A., Kassim, A. S., Shah, N. U., Shah Alam, S., & Che Wel, C. A. (2020). The influence of customer value co-creation behavior on SME brand equity: An empirical analysis. *Iranian Journal of Management Studies*, 13(2), 165-196. <https://doi.org/10.22059/ijms.2019.280005.673611>
- Özesmi, U., & Özesmi, S. L. (2004). Ecological models based on people's knowledge: A multi-step fuzzy cognitive mapping approach. *Ecological Modelling*, 176(1-2), 43-64. <https://doi.org/10.1016/j.ecolmodel.2003.10.027>
- Randerson, K., & Estrada-Robles, M. (2023). Beyond the nexus family-business: Introducing the family business service ecosystem. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(3), 783-798. <https://doi.org/10.1108/IJEER-05-2022-0453>
- Ranjbaran, A., Shabankareh, M., Nazarian, A., & Seyyedamiri, N. (2022). Branding through visitors: How cultural differences affect brand co-creation in independent hotels in Iran. *Consumer Behavior in Tourism and Hospitality*, 17(2), 161-179. <https://doi.org/10.1108/CBTH-05-2021-0136>
- Rodriguez-Repiso, L., Setchi, R., & Salmeron, J. L. (2007). Modelling IT projects success with fuzzy cognitive maps. *Expert Systems with Applications*, 32(2), 543-559. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2006.01.032>
- Shirkhodaie, M., Abedin, B., & Dadash Pour, S. (2023). Identifying effective factors of brand Co-creation in the social media brand community. *New Marketing Research Journal*, 12(4), 69-90. <https://doi.org/10.22108/nmrj.2022.132696.2657> [In Persian]
- Sung, K. S. K., & Lee, S. (2023). Customer brand co-creation behavior and brand sincerity through CSR interactivity: The role of psychological implications in service-dominant logic. *International Journal of Hospitality Management*, 108, 103388. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103388>
- Torkzadeh, S., Zolfagharian, M., & Iyer, P. (2021). Customer value co-creation behaviors and service outcomes: Insights from a transformative service. *Journal of Strategic Marketing*, 29(8), 635-657. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2020.1777458>

- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). The four service marketing myths: Remnants of a goods-based manufacturing model. *Journal of Service Research*, 6(4), 324-335. <https://doi.org/10.1177/1094670503262>
- Wilms, G. T. (2023). *An evaluation of Lean start-up method approached from the service dominant logic* [Master's thesis, University of Twente]. <https://purl.utwente.nl/essays/94828>
- Yi, Y., & Gong, T. (2013). Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1279-1284. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.026>
- Yin, F., Zhao, Z., Chen, Y., & Li, D. (2019). Research on the influence mechanism of service quality on customer brand co-creation behavior in e-commerce. *Gebm*, 143â, 147. <https://dx.doi.org/10.23977/gebm.2019.025>