

آسیب‌های روابط بین نیروهای مسلح و صنایع دفاعی با رویکرد خلق مشترک

محمد جعفری^{۱*}، غلامرضا توکلی^۲، علیرضا بوشهری^۳

پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۶/۰۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۲۳

چکیده

خلق مشترک فرآیندی برای نزدیکی به مشتری و حضور در بازار رقابتی است. امروزه بخش عمده‌ای از نیازهای مرتبط با نیروهای مسلح از طریق بخش صنعت دفاعی تهیه می‌گردد. در پژوهش حاضر، چالش‌ها و آسیب‌های تعامل بین نیروهای مسلح و صنایع دفاعی با رویکرد خلق مشترک بررسی شده است. در مرحله اول از پژوهش، ۳۲ مورد از آسیب‌های خلق مشترک احصا و در قالب کد وارد نرم‌افزار مکس کیودا گردید و در ادامه از جامعه‌ای متشکل از ۱۵ نفر از مدیران بخش دفاعی مصاحبه به عمل آمد. از آنجایی که محتوای به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها نیز ماهیت کیفی دارند، لذا به‌منظور بررسی این مصاحبه‌ها از روش تحلیل محتوای کیفی جهت‌دار استفاده گردید تا آسیب‌ها با رویکرد روابط بین نیروهای مسلح و صنایع دفاعی به دست آید. برابر یافته‌ها، کمبود منابع و انگیزه‌ها و چشم‌انداز مشترک نامشخص با ۷۷/۷٪، درک ضعیف از نیازهای مشتری و عوامل انگیزشی با ۵۸/۸٪ و توانایی سازمانی ضعیف با ۵۷/۹٪ به‌عنوان مهم‌ترین عوامل و بیشترین نظرات مصاحبه‌شوندگان هستند. برابر نتایج، عدم همسویی بین ارزش‌های پیشنهادی منابع عملیاتی و راه‌حل‌های قابل‌اجرا با ۵/۶٪، عدم مشارکت مشتری و عدم وجود سیستم پاداش و به رسمیت شناختن با ۸/۳٪، مهارت‌های اصلاحی ضعیف و فقدان صلاحیت مشتری با ۱۱/۳٪ به‌عنوان مهم‌ترین عوامل در روابط بین نیروهای مسلح و صنایع دفاعی هستند که نیازمند اصلاح هستند.

واژگان کلیدی: خلق مشترک، نیروهای مسلح، صنایع دفاعی، آسیب.

۱. دکتری تکنولوژی دانشگاه مالک اشتر، تهران، ایران (نویسنده مسئول)، رایانامه:

mohammadjafari313@gmail.com

۲. دانشیار دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه مالک اشتر، تهران، ایران، رایانامه: gh_tavakoli@mut.ac.ir

۳. استادیار دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه مالک اشتر، تهران، ایران، رایانامه: arb1148@yahoo.com

۱. مقدمه

خلق مشترک ارزش از درگیری عمیق شرکت و مشتری در یک فرآیند متقابل و تعاملی برای دستیابی به اهداف جمعی سرچشمه می‌گیرد که فعالیت‌های ناشی از تمایل مشتریان به ایفای نقش مهم‌تر در آن افزایش یافته است. در نتیجه، ابتکارات برای ادغام مشتری و تشویق رفتارهای خلق مشترک برای اثربخشی رقابتی باید توسعه یابد. مشارکت فعال مشتریان برای خلق ارزش مشترک از اهمیت بالایی برخوردار است، اگرچه میزان مشارکت مشتری می‌تواند از مشارکت اختیاری تا مشارکت اجباری متفاوت باشد. فرآیند خلق ارزش با مشارکت دادن مشتری بهبود می‌یابد این منجر به تغییر تمرکز از ارائه محصول و خدمات شرکت به سمت فرآیند و نتیجه آن شده است. «وارگو و لوش»^۱ معتقد هستند ارتباط با مشتری از بهبود فرآیندهای تجاری شرکت پشتیبانی می‌کند؛ زیرا مشارکت مشتری، فرصتی را برای شرکت‌ها فراهم می‌کند تا دیدگاه مشتری یا مصرف‌کننده را درک کنند و بینش عمیق‌تری نسبت به نیازها و خواسته‌های خود به دست آورند.

صنایع دفاعی ایران یکی از بخش‌های مولد و پیشرو در عرصه علم و فناوری و توسعه محصولات پیشرفته هستند. در چند سال اخیر و با شدت یافتن تحریم‌ها با هدف متوقف کردن برنامه‌های دفاعی، صنعت دفاعی دچار محدودیت‌هایی گردید که در برخی حوزه‌های دفاعی این کمبودها تأثیرات جدی بر مأموریت نیروهای مسلح گذاشتند. این درحالی است که نیروهای مسلح به‌عنوان کاربران تجهیزات نظامی بایستی بتوانند در شرایط مختلف و در برابر تهدیدات مختلف توان دفاع از کشور را داشته و مأموریت خود را به نحو احسن به انجام برسانند. این امر زمانی اهمیت می‌یابد که در بسیاری از موارد، نوع محصولات و کالاها می‌تواند در مأموریت‌های محوله نقش تعیین‌کننده داشته باشد. امروزه بخش عمده‌ای از نیازهای مرتبط با نیروهای مسلح از طریق بخش صنعت دفاعی تهیه می‌گردد. پس می‌توان نیروهای مسلح را به‌عنوان اولین و مهم‌ترین مشتری‌های صنعت

دفاعی قلمداد کرد که توجه به آن‌ها و روابط مؤثر با آن‌ها در طول زنجیره تأمین کالا می‌تواند اثرات مهم و مؤثری برافزایش کارایی و اثربخشی نیروهای مسلح داشته باشد. واقعیت این است که در حال حاضر صنعت دفاعی در جایگاه بنگاه و نیروهای مسلح به‌عنوان مشتری در فرآیند خلق مشترک به ایفای نقش می‌پردازند؛ به این صورت که نیروهای مسلح در تأمین مایحتاج نظامی و (غیرنظامی) از ظرفیت‌های صنعت دفاعی استفاده می‌کند و صنعت دفاعی نیز وظیفه تأمین تجهیزات و تسلیحات نیروهای مسلح را بر عهده دارد. البته برابر قوانین بالادستی نیروهای مسلح در تأمین تجهیزات از منابع خارجی نیز بایستی از طریق وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح اقدام نمایند. لذا با یک رابطه تنگاتنگ و حساس روبرو هستیم که نیازمند درک کامل صنعت دفاعی از نیازهای مشتری (نیروهای مسلح) است.

جمهوری اسلامی ایران موقعیت راهبردی و امنیتی ویژه‌ای دارد. مجموعه‌ای از عوامل در کنار یکدیگر این وضعیت منحصربه‌فرد را ایجاد کرده است. جهان‌بینی، فرهنگ، نوع نظام سیاسی، موقعیت جغرافیای سیاسی، شعارهای انقلاب مبنی بر استقلال و تاریخ، به‌ویژه تجربه هشت سال دفاع مقدس، تنوع دشمنان و رقبای منطقه‌ای و بین‌المللی و... هرکدام در شکل‌گیری فرهنگ دفاعی و امنیتی ویژه ایران تأثیر گذاشته‌اند. اندیشیدن درباره نگرانی‌های امنیتی منطقه‌ای از اولویت‌های اصلی سیاست‌گذاری امنیتی و دفاعی ایران است؛ اما تهدیدهای متوجه ایران افزون بر بعد منطقه‌ای، ابعادی فراتر از منطقه دارد که به سیاست‌گذاران ایرانی آموخته است در رهنامه (دکترین) دفاعی خود، هم منطقه‌ای و هم جهانی بیندیشند. چهره جدید تهدیدات نیازمند سیاست‌هایی است که به‌طور مرتب قابلیت انطباق با شرایط جدید را داشته باشد. اتخاذ سیاست دفاعی چندگانه و قابلیت محور جهت مقابله با تهدیدات چندوجهی، امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است.

صنایع دفاعی یکی از بخش‌های مولد و پیشرو کشور در عرصه علم، فناوری و محصولات پیشرفته هستند که می‌توانند هم‌زمان و به‌صورت دوماظوره درگیر تولید محصولات و فناوری‌های دفاعی و غیردفاعی شوند. امروزه صنایع دفاعی هر کشوری نه تنها

در زمینه تأمین بنیه و زیرساخت دفاعی که در زمینه‌های سیاسی، رفاهی، اقتصادی و خصوصاً صنایع سنگین و فناوری‌های مرزی دارای کاربرد دوگانه بوده، بلکه در بخش‌های دفاعی و غیردفاعی قابلیت کاربرد دارند. سؤال‌های پژوهش حاضر، به این قرار است که:

- (۱) روابط بین نیروهای مسلح و صنایع دفاعی باید چگونه باشد؟
- (۲) تبیین خلق مشترک در روابط تعاملی بین نیروهای مسلح و صنایع دفاعی برگرفته از پژوهش چگونه است؟
- (۳) چالش‌های بین نیروهای مسلح و صنایع دفاعی در روابط کدام‌اند؟

۲. مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

۲-۱. پیشینه تحقیق

اصطلاح «خلق مشترک» در زمینه کسب‌وکار توسط «پرهالاد و راماسوامی»^۱ (۲۰۰۴) در تلاش برای سنجش پویایی روابط بین شرکت‌ها و مصرف‌کنندگان رواج یافت (راماسوامی و گویلارت^۲، ۲۰۱۰). تحقیقات در مورد خلق ارزش در مرحله تکاملی و مورد توجه بسیاری از دانشگاهیان است (برتی و همکاران^۳، ۲۰۱۵). با این حال، چندین مطالعه بر ضرورت تعمیق مبانی نظری این موضوع تأکید کرده‌اند (گبوئر^۴، ۲۰۲۰). بنابراین بررسی سامان‌مند مفهوم خلق ارزش برای به دست آوردن بینش‌های مفیدی که هم برای صنعت و هم برای دانشگاه مفید خواهد بود، مهم است.

«گالوگنو و دالی»^۵ (۲۰۱۴) یک تجزیه و تحلیل استنادی انجام دادند و آن‌ها سه دیدگاه نظری اصلی را برای مطالعه همکاری ایجاد کردند:

- (۱) علوم خدمات،
- (۲) بازاریابی و تحقیقات مصرف‌کننده،
- (۳) مدیریت نوآوری و فناوری.

1. Prahalad and Ramswamy
 2. Ramaswamy, V.; Gouillart, F. J.
 3. Bharti, K.; Agrawal, R.; & Sharma
 4. Gebauer, H. J.
 5. Galvagno, M.; Dalli, D.

«برتی» و همکاران^۱ (۲۰۱۵) از تجزیه و تحلیل محتوای موضوعی برای شناسایی ۲۷ عنصر خلق مشترک و طبقه بندی آن‌ها در پنج گروه محیط فرایند، منابع، تولید مشترک، مزایای درک شده و ساختار مدیریت استفاده کردند.

«لکر» و همکاران^۲ (۲۰۱۶) یک بررسی یک پارچه در مورد خلق ارزش از زمینه‌های نوآوری، تجارت و بازاریابی انجام دادند. در سال‌های بعد، برخی مطالعات دیگر با استفاده از فن‌های کتاب‌سنجی و اتخاذ رویکردهای کلی، این نخستین تلاش‌ها را تکمیل کرده‌اند (آلوز^۳، ۲۰۱۶).

سایر آثار، خلق ارزش را در حوزه‌های خاصی مانند خدمات عمومی (وربرگ و همکاران^۴، ۲۰۱۵) یا مراقبت‌های بهداشتی مورد تجزیه و تحلیل قرار داده (اقدام و همکاران^۵، ۲۰۲۰)، یا در مورد مسائل خاص به عنوان فرآیند خلق ارزش در بسترهای مبتنی بر وب (داولویرا و کرتیمیگلیا^۶، ۲۰۱۷) و یا خلق ارزش در جوامع آنلاین متمرکز شده است (پره‌ساری و همکاران^۷، ۲۰۲۰).

اگرچه خلق ارزش عمدتاً از منظر بازاریابی یا خدمات مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است، مدیریت فناوری و نوآوری یکی از ارکان اصلی این ادبیات است (گالواگنو و دالی، ۲۰۱۴). علاقه به مطالعه خلق ارزش در زمینه فناوری و ادبیات نوآوری در حال افزایش است. چندین نقش وجود دارد که یک مشتری می‌تواند در فرایند نوآوری ایفا کند که شامل منبع اطلاعات، توسعه‌دهنده و نوآور است (کوی^۸، ۲۰۱۷). همه این نقش‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند؛ زیرا می‌توانند بر مزیت رقابتی شرکت‌ها تأثیر بگذارند.

1. Bharti, K.; Agrawal, R.; & Sharma

2. Lechner, C., Soppe, B., & Dowling, M

3. Alves, J. &

4. Voorberg, W. H.; Bekkers, V. J. J. M.; Tummens, L. G.

5. Aghdam, A. R.; Watson, J.S; Cliff, C.; & Miah, S. J.

6. de Oliveira, D. T.; Cortimiglia, M. N.

7. Priharsari, D.; Abedin, B.; & Mastio, E.

8. Cui, A.S.

همچنین پدیده خلق ارزش مشترک به سایر ذینفعان نیز گسترش یافته تا سهم آن‌ها را در فرآیند نوآوری مطالعه کند (آکسون و همکاران^۱، ۲۰۱۶).

«هاشمی و توکلی» در مقاله‌ای تحت عنوان «ابر الگوی خلق مشترک در صنایع پیچیده دارای فناوری پیشرفته: فرصتی برای هم‌آفرینی ارزش (با تأکید بر صنایع دفاعی)» (۱۳۹۲) پتانسیل مشارکت مشتری در مراحل گوناگون فرایند خلق ارزش صنایع پیچیده دارای فناوری پیشرفته و میزان کنونی این مشارکت را مورد بررسی قرار داده‌اند. این بررسی از طریق پیمایش در صنعت و از طریق پرسشنامه محقق‌ساخته صورت گرفته است و نشان می‌دهد این پتانسیل تقریباً در تمامی مراحل اصلی زنجیره ارزش بالا بوده و تنها در مرحله تولید پایین بوده است. همچنین نشان دادند پتانسیل مشارکت در مرحله درک نیاز مشتری بیشترین بوده است و بعداز آن مرحله بهره‌برداری و نگهداری، مرحله مدیریت پایان عمر بیشترین پتانسیل را داشته‌اند. میزان کنونی مشارکت مشتری در تمامی مراحل پایین ارزیابی شده و اختلاف پتانسیل و میزان مشارکت در تمامی مراحل معنی‌دار بوده است.

«حجتی و حجازی‌نیا» در مقاله «مسئولیت اجتماعی منبع اصلی در خلق ارزش مشترک پایدار توسط شرکت‌ها: یک مدل مفهومی» (۱۳۹۷) به بررسی ادبیات پیشین و کسب‌وکارهای موفق در تحقق مسئولیت اجتماعی و کسب‌وکارهای سودآور پرداختند و مطالعات آن‌ها نشان داد تعهد و تحقق مسئولیت اجتماعی می‌تواند از طریق امور زیر، در جذب منابع مختلف به ایجاد مزیت رقابتی و خلق ارزش مشترک پایدار توسط شرکت منجر شود:

(۱) جلب اعتماد سرمایه‌گذاران،

(۲) ارتقای وفاداری مشتریان،

(۳) بهبود شهرت،

(۴) ارتقای توانایی کسب‌وکارها.

«صالحی» در مقاله‌ای با عنوان «تحلیلی بر الگوهای خلق ارزش در سازمان» (۱۳۹۷) به وجود الگوهای مختلف و گوناگون، خلق ارزش مدیران را بر سر دوراهی انتخاب الگویی مناسب جهت پیاده‌سازی در سازمان قرار می‌دهد.

«حمیدی و شمس قارنه» در مقاله‌ای با عنوان «مدل‌سازی معادلات ساختاری ارزش خلق‌شده در کسب‌وکارها» (۱۳۹۷) به نقش اقتصاد جهان پرداخته و بیان می‌نمایند که اغلب تحولات در چهار دهه گذشته، در نتیجه تکامل اقتصادهای مبتنی بر خدمت بوده‌اند.

«کلابی» و همکاران (۱۳۹۸) در مقاله‌ای با عنوان «ارزش شخصی از دیدگاه کارآفرینان اجتماعی: با رویکرد خلق ارزش مشترک» خواستار شناسایی ارزش‌های شخصی کارآفرینان اجتماعی با رویکرد خلق ارزش مشترک بودند و نتایج پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد ارزش‌های کارآفرینان و ارزش مشترک در طول زمان شکل می‌گیرد و ارزش‌های شخصی کارآفرینان به صورت سلسله مراتبی هستند و در سه محور ویژگی‌های تشکیل‌دهنده ارزش شخصی، ویژگی‌های تشکیل‌دهنده ارزش اجتماعی و وقف شکل گرفته است.

«ناصری فر و مولود اصفهانی» در مقاله‌ای با عنوان «الگوی خلق ارزش مشترک در بازاریابی B2B» پس از تحلیل مصاحبه‌ها، الگوی خلق ارزش مشترک استخراج نمودند. این الگو شامل دو بُعد خلق مشترک ارزش سازمانی با ده مؤلفه است:

- (۱) فرهنگ سازمانی،
- (۲) قابلیت بازاریابی،
- (۳) قابلیت ارتباطی،
- (۴) قابلیت توسعه‌ای،
- (۵) قابلیت تعامل فردی و جمعی،
- (۶) قابلیت اخلاقی،
- (۷) قابلیت فناوری اطلاعات،
- (۸) مدیریت منابع انسانی،
- (۹) قابلیت توانمندسازی مشتری و خلق مشترک ارزش مشتری با سه مؤلفه شامل:

- رفتار مشارکتی،
- رفتار شهروندی،
- وفاداری مشتری.

«پیرداده بیرانوند» و همکاران در مقاله‌ای با عنوان «نقش اثربخشی پیاده‌سازی خلق مشترک ارزش در سازمان» (۱۳۹۸) با توجه به تغییرات موجود در کسب‌وکار جدید نشان دادند شرکت‌ها از تجربیات مشارکتی که بین ذینفعان شرکت و مشتری برای ایجاد ارزش به‌وجود آمده، استفاده می‌کنند. در همین راستا کارمندان نیز شرکت نیز در قبال تسهیل خلق مشترک مسئولیت‌های متفاوتی را ایفا می‌کنند.

«آذر» و همکاران در مقاله «توسعه مدل مفهومی تصمیم‌گیری برون‌سپاری استراتژیک؛ خلق ارزش مشترک و ایجاد شبکه اشتراک دانش» (۱۳۹۸) بیان می‌کنند موفقیت شرکت‌ها بسیار وابسته به شرکت‌های در ارتباط و زیرساخت‌های پیرامون آن است.

«محمدی احمر» و همکاران در مقاله‌ای با عنوان «بررسی میزان تأثیر مشارکت مشتریان بر روی خلق مشترک ارزش برند» (۱۳۹۹) با میانجیگری انگیزه و مشتری نشان دادند مشارکت مشتری با میانجی‌گری انگیزه مشتری بر روی خلق ارزش ویژه برند تأثیر معناداری دارد.

«ملک اخلاق» و همکاران در مقاله‌ای با عنوان «سازمان‌های یادگیرنده و خلق ارزش و هم‌آفرینی ارزش» (۱۴۰۰) بیان می‌دارند که هماهنگی و ارتباط میان این دو مبحث به سازمان مزیت رقابتی می‌بخشد که در همین راستا سازمان‌ها قادر به بررسی تغییرات محیط بوده و می‌توانند بقا و پیشرفت خود را تضمین نمایند.

۲-۲. مبانی نظری

دستیابی به خلق ارزش مشترک نیازمند یک تناسب ساختاری بین فعالیت‌های مشتری و فعالیت‌های فروشنده هست. خلق ارزش دارای ماهیت مشارکتی و تعاملی است (بالانتین^۱، ۲۰۰۳). «گرونروس و هل» اشاره کردند ارزش برای مشتری و برای تأمین‌کننده عمدتاً

1. Ballantyne, D.

به‌عنوان پدیده‌های جداگانه مورد بحث و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند. طبق دیدگاه سنتی، ارزش توسط یک طرف ایجاد می‌شود و توسط طرف دیگر مصرف می‌شود (گرونروس و هل، ۲۰۱۰). با این حال، ادبیات بازاریابی معاصر به‌طور فزاینده‌ای این چشم‌انداز را کنار گذاشته است و در عوض ارزش را به‌عنوان پدیده‌ای مشترک که از طریق ادغام منابع بین بازیگران به وجود می‌آید، در نظر می‌گیرد (وارگو و لاش، ۲۰۱۶). مدلی برای گنجاندن مناسب شیوه‌های ایجاد همکاری توسط «پاین» ارائه شده است که حول محوریت فرایند ساخته شده است و شامل رویه‌ها، مکانیزم‌ها، فعالیت‌ها و تعاملاتی است که از خلق ارزش حمایت می‌کند (پاین، ۲۰۰۸).

فرآیند خلق ارزش مشتری بر اساس این واقعیت است که معنا توسط تجربه ایجاد می‌شود و توانایی مصرف‌کنندگان را در خلق ارزش بر اساس میزان اطلاعات مصرف‌کننده، دانش و سایر منابع فعال تشخیص می‌دهد. فرآیند خلق ارزش تأمین‌کننده از طریق طراحی و ارائه تجربیات مربوط به مصرف‌کننده به ایجاد همکاری کمک می‌کند و یادگیری سازمانی را نیز تسهیل می‌کند. مکانیزم‌ها، تعامل بین سازمان و مصرف‌کننده را توصیف می‌کند که توسط سازمان یا مصرف‌کننده آغاز شده است (مورتل، ۲۰۱۰).

۱-۲-۲. چشم‌انداز خلق مشترک مشتری

برای موفقیت همکاری مشترک و برقراری همکاری و گفتگو، مهم است که انگیزه‌های مشتریان را برای مشارکت با دانش و منابع خود در نظر بگیریم. هیچ لیست جهانی از انگیزه‌های مشترک مشتریان برای خلق مشترک وجود ندارد؛ زیرا هر مشتری دلایل خاصی دارد، اما هر شرکت می‌تواند پیشنهاد کند که جذاب‌ترین و قانع‌کننده‌ترین پیشنهاد را می‌توان در نظر گرفت (شهرکی، ۲۰۲۰). دو انگیزه به‌عنوان انگیزه ذاتی در این خصوص وجود دارد؛

1. Grönroos, C. & Helle
2. Vargo, S. L.; Lusch, R.F.
3. Payne, Adrian; Starbacka, Pennie
4. Mortel, Jelmer.
5. Shahraki, Sayyar

❖ اولین انگیزه، وظیفه بازی‌سازی ذاتی است که استدلال می‌کند افراد در توسعه محصول جدید مشارکت دارند زیرا ممکن است آن را به‌عنوان یک بازی سرگرم‌کننده در نظر بگیرند.

❖ انگزه بعدی، کنجکاوی است که استدلال می‌کند مصرف‌کنندگان ممکن است فقط به دلیل کنجکاوی و مشارکت در پروژه‌های مشترک همکاری می‌کنند (مانینگ و بردن، ۱۹۹۵).

توسعه مهارت می‌تواند محرک باشد؛ زیرا مصرف‌کنندگان می‌خواهند مهارت‌های خود را بهبود بخشند، دانش جدیدی کسب کنند و راه‌حلی برای سؤالاتی که تاکنون بی‌پاسخ مانده است را بیابند (هلنا، ۲۰۱۳).

۲-۲-۲. خلق مشترک و همکاری

امروزه مشتریان با توجه به شفافیت بالای محیط کسب‌وکار، مجهز به دانش هستند و بیشتر مایل به مذاکره با شرکت‌ها درباره تمامی موارد مبادله هستند. ارزش در جهان امروزه، نتیجه مذاکره ضمنی میان مصرف‌کننده و شرکت است. معنی ارزش و فرایند خلق ارزش از محصول محوری و شرکت محوری به تجربه شخصی‌شده مصرف‌کننده تغییر کرده است. عدم قطعیت بازار باعث می‌گردد شرکت‌ها رفتار استراتژیک خود را تغییر دهند و بنابراین بر نتایج مشارکت شرکت‌هایی که خواستار کاهش ریسک خود و بهبود محیط بازار هستند، تأثیر می‌گذارد (ریتال، ۲۰۱۲).

«همکاری مشترک» به‌عنوان یک فرایند پویا تعریف می‌شود که بازیگران اقتصادی به‌طور مشترک از طریق تعامل مشارکتی ارزش آن را ایجاد می‌کنند؛ درحالی‌که به‌طور هم‌زمان برای تحصیل بخشی از آن ارزش به‌عنوان ارزش خالص رقابت می‌کنند (گاری، ۲۰۲۰). همکاری می‌تواند راه‌حل مناسبی برای منابع محدود و سهم بازار کم در شرکت‌های کوچک

1. Manning, K.; Bearden, Ryal.
2. Helnaes, j.C.
3. Ritala, P.
4. Garri, M.

و متوسط ارائه دهد و به آن‌ها در کاهش خطرات و هزینه‌ها کمک کند (موریس^۱، ۲۰۰۷) یا موقعیت رقابتی آن‌ها را ارتقا داده (لیچنر و همکاران^۲، ۲۰۱۶) و عملکرد مالی آن‌ها را بهبود بخشد (تیدستروم^۳، ۲۰۱۴).

مدیریت همکاری یکی از موارد مهم در این زمینه است. همکاری باید با دقت مدیریت شود تا تعامل بین همکاری و رقابت، متعادل شود (بونکن و همکاران^۴، ۲۰۱۵). همکاری مشترک یک فعالیت به‌هم‌پیوسته است که در آن ادراکات و تجربیات فردی و سازمانی بر عملیات سازمانی، روابط متقابل بین رقبا و نتیجه همکاری تأثیر می‌گذارد (بنگسون^۵، ۲۰۰۰). در سطح فردی، هنگامی که همکاری مشترک آغاز می‌شود، مدیران باید تصمیم بگیرند با چه کسانی همکاری کنند. از آنجاکه روابط در شبکه‌های مشارکتی مبتنی بر اعتماد متقابل است، ارتباطات شخصی قبلی بین تصمیم‌گیرندگان، ارتباط موفق قبلی، اعتماد بین مدیران ارشد، تعهد قوی و سهولت ارتباط از جمله معیارهای انتخاب شریک است که مدیران در سطح فردی از آن استفاده می‌کنند (داس و همکاران^۶، ۲۰۰۶) که می‌تواند زمینه را برای موفقیت در همکاری فراهم کند (آلوز، ۲۰۱۵).

هنگامی که رقابت مشترک ایجاد می‌شود، مدیران باید از قابلیت‌های رابطه‌ای و رهبری استفاده کنند تا امکان اشتراک‌گذاری دانش و ایجاد ارزش در شبکه شرکت فراهم شود (گری^۷، ۲۰۲۰).

مدیریت به تفاوت‌های فرهنگی (بنگسون و جانسون^۸، ۲۰۱۴) تنش‌ها و درگیری‌های ناشی از جستجوی اهداف متناقض، حل اختلافات و موفقیت در مشارکت کمک می‌کند

-
1. Morris, M. K.
 2. Lechner, C.; Soppe, B.; & Dowling, M.
 3. Tidström, A.
 4. Bouncken, R.B.; Gast, J.; Kraus, S.; & Bogers, M.
 5. Bengtsson, M.; & Kock, S.
 6. Das, T.K.; He, I.Y.
 7. Garri, M.
 8. Bengtsson, M.; Johansson, M.

(لاکومبا و لاگوس^۱، ۲۰۱۳)؛ بنابراین ارتباط، تعامل، هماهنگی و اعتماد بین مدیران باید ایجاد شود تا چارچوبی برای خلق ارزش و افزایش دانش بین شرکا ایجاد شود.

۲-۲-۳. نتایج همکاری و اثرات عملکرد در سطح صنعت

در سطح صنعت، به‌ویژه در مورد صنایع در مراحل اولیه یا آخر چرخه عمر، مدیریت روابط مشترک به‌گونه‌ای است که اگر برای صنعت از نظر بقای صنعت یا ایجاد شهرت و استاندارد ارزش ایجاد کند، از اهمیت بالایی برخوردار است (گنیاولی و پارک^۲، ۲۰۱۱).

مدیریت همکاری در سطح صنعت، مستلزم کار در جهت توسعه صنعت ملی از ابتدای همکاری است. البته مسئولیت اجتماعی مفهومی پیچیده است که بر ضرورت توجه به نیاز همه ذینفعان شرکت تأکید می‌کند و مکانیسمی برای اتصال مجدد جامعه و کسب‌وکارها است (نورش^۳، ۲۰۱۵).

خلق ارزش توسط شرکت به معنای تأمین انتظارات ذینفعان است. در یک کسب‌وکار تجاری یکی از مهم‌ترین ذینفعان مشتریان یا مصرف‌کنندگان محصولات شرکت هستند. امروزه مصرف‌کنندگان اغلب نسبت به گذشته، آگاه و آگاه‌تر می‌شوند. افزایش آگاهی مشتریان و روندهای جدید اجتماعی آن‌ها را نسبت به مسائل اجتماعی، حقوق کارکنان، محیط‌زیست و سایر موضوعات مرتبط به مسئولیت اجتماعی حساس‌تر کرده است. به این ترتیب آن‌ها علاوه بر کیفیت و قیمت علاقه‌مند هستند تا کالایی که خریداری می‌کنند ویژگی‌های مثبت دیگری نیز داشته باشند.

مصرف‌کنندگان اغلب به شرکت‌هایی با شهرت مسئولیت اجتماعی، بهتر وفادارتر هستند. مشتریان چنین شرکت‌هایی اغلب نظرات مثبتی درباره شرکت و محصول خریداری شده ابراز می‌کنند و محصولات خریداری شده را به دیگران نیز توصیه می‌کنند (سی.اس.آر^۴، ۲۰۱۵).

1. Lacomba, A.; Lagos, F.
2. Gnyawali, D.R.; Park, B.J.R.
3. Nuresh, E. B.
4. Global CSR Rep Trak (2015)

۴-۲-۲. نتایج همکاری و اثرات عملکرد در سطح سازمانی

شرکت‌ها نه تنها از طریق عوامل درونی بلکه به واسطه یک فرآیند تعاملی شامل روابط بین شرکت‌ها و بازیگران مختلف در سیستم نوآوری شرکت، نوآوری را تعیین می‌کنند. این بدین معنی است که شرکت‌ها تنها با تکیه بر منابع و توانمندی‌های خود نمی‌توانند نوآوری کنند (حسوت‌الخفاجی و همکاران، ۱۴۰۲). جهت طراحی و پیاده‌سازی نظام نوآوری، توجه به بُعد دانشی آن ضروری است. از این رو، باید بر عوامل مقدمات یادگیری و آموزش به‌عنوان عوامل محرک در این بعد توجه نموده و در راستای تقویت آن‌ها تلاش نمود. طراحان سیستم‌های سازمانی باید ضمن توجه به تداخل سیستم‌ها در طراحی نظامات نوآوری به این نکته التفات نمایند که اساساً نظام نوآوری در بعد دانشی خود از تلفیق و تلاقی چند چرخه دیگر بهره‌مند می‌شود. از این رو، به نظام نوآوری بدون توجه به نظام مدیریت دانش، یادگیری و پژوهش‌کاری ناتمام خواهد بود (کامفیروزی و همکاران، ۱۴۰۱).

نقش مدیریت دانش در سبک مزیت رقابتی سازمان، مدیران را ناگزیر می‌سازد که تصویر روشنی از جریان دانش در سازمان و نوع راهبردهای خود در برخورد با دارایی‌های دانشی داشته باشند تا بتوانند بر اساس اهداف سازمانی در جهت بهبود خود برنامه‌ریزی و دارایی‌های دانشی خود را مدیریت کنند. دانش ناشی از سرمایه اجتماعی گاهی برای پیشرفت سازمانی مفید و گاهی بی‌فایده است. هر سازمانی می‌تواند سطوح مختلفی از توانایی در استفاده از دانش برای مقاصد تجاری داشته باشند (رحیمی کلور و لطفی، ۱۴۰۱).

به اشتراک گذاشتن اطلاعات منحصربه‌فرد برای یک شرکت، به شرکت‌کنندگان در رقابت اجازه می‌دهد تا دانش خود را بهبود بخشیده و به آن‌ها در کسب مهارت‌های جدید کمک می‌کند (شیاوونه و سیمونی^۱، ۲۰۱۶). علاوه بر این، همکاری مشترک فرایندها و ساختارهای داخلی شرکت را نیز تغییر می‌دهد. به‌جز نوآوری در محصول، شرکت‌ها

1. Schiavone, F.; Simoni, M.

می‌توانند به سمت نوآوری رادیکال مدل کسب‌وکار سوق داده شوند، زیرا به دنبال تمایز از رقبای خود هستند (ریتالو و ساینیو^۱، ۲۰۱۴).

در اولین مرحله همکاری مشترک، زمانی که پایه‌های رابطه برقرار می‌شود، انصاف و اشتراک نقش مهمی در یک همکاری موفق دارد (دورن و همکاران^۲، ۲۰۱۶).

در مرحله دوم مشارکت، مکانیزم‌های اشتراک منابع و کنترل منجر به خلق ارزش مشترک و افزایش دانش می‌شود (بونکن و همکاران، ۲۰۱۵). به اشتراک گذاشتن اطلاعات و دانش کسب‌وکار برای باز نگه‌داشتن گفتگو و ارائه ایده‌ها و استراتژی‌های جدید برای پیشبرد تجارت و کاهش هزینه و ریسک برای هر دو طرف لازم است. در سطح سازمانی، شرکت‌ها باید مزیت رقابتی خود را از طریق اشغال موقعیت متمایز یا تأمین موقعیت پیشرو خود در صنعت تضمین کنند. علاوه بر این، انتخاب شریک مناسب در سطح سازمانی، همکاری را آسان‌تر کرده و شانس موفقیت را افزایش می‌دهد. مدیران باید مشخصات، شبکه، سابقه و تجربیات شریک بالقوه را بررسی کنند. همچنین، مدیران باید قابلیت اطمینان و مشارکت بالقوه شریک نامزد را نیز ارزیابی کنند. همچنین مدیران با استفاده منطقی و به اشتراک‌گذاری منابع ملموس و نامشهود مشترک، با تمرکز بر تبادل دانش و تجارب، ارزش ایجاد کرده و دانش را ارتقاء می‌دهند. علاوه بر این، مدیران باید مکانیسم‌های کنترلی را برای مدیریت استفاده از منابع مشترک، اندازه‌گیری نتایج همکاری و جلوگیری از تنش‌ها و درگیری‌ها ایجاد کنند (گری، ۲۰۲۰).

۳. روش‌شناسی تحقیق

در مرحله اول از پژوهش حاضر؛ ابتدا کتاب‌ها، مقالات و پژوهش‌های مرتبط با خلق ارزش جمع‌آوری می‌گردد و سپس با استفاده از روش تحقیق فراترکیب آسیب‌ها و چالش‌های تعامل خلق مشترک جهت پژوهش به‌دست می‌آید. در مرحله دوم پژوهش، مدل به‌دست‌آمده از مرحله اول ابتدا با انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته مورد بررسی قرار

1. Ritala, P.; Sainio, L.M.

2. Dorn, S.; Schweiger, B.; Albers, S.

می‌گیرد. با توجه به این که مدل به دست آمده خروجی پژوهش‌ها و مطالعات متعدد است و از آنجایی که محتوای به دست آمده از مصاحبه‌ها نیز ماهیت کیفی دارند، لذا به منظور بررسی این مصاحبه‌ها از روش تحلیل محتوای کیفی عرفی استفاده می‌نماییم تا آسیب‌ها و چالش‌های روابط متناسب با نیروهای مسلح و صنایع دفاعی به دست آید و در این راه از نرم‌افزار مکس کیودا خروجی‌ها جهت تحلیل به دست می‌آید. تحلیل محتوای عرفی معمولاً در طرحی مطالعاتی به کار می‌رود که هدف آن، شرح یک پدیده است. این نوع طرح، اغلب هنگامی مناسب است که نظریه‌های موجود یا ادبیات تحقیق درباره پدیده مورد مطالعه محدود باشد. در این حالت، پژوهشگران از به کارگیری مقوله‌های پیش‌پنداشته می‌پرهیزند و در عوض ترتیبی می‌دهند که مقوله‌ها از داده‌ها ناشی شوند. در این حالت، محققان خودشان را بر امواج داده‌ها شناور می‌کنند تا شناختی بدیع برایشان حاصل شود.

فرا ترکیب یک فرآیند است که شامل گام‌های گسسته‌ای است که محقق را قادر می‌سازد تا یک پرسش تحقیق خاص را شناسایی کرده و سپس به جستجو، انتخاب، ارزیابی، خلاصه کردن و ترکیب شواهد برای پاسخگویی به سؤال تحقیق بپردازد. این فرایند با استفاده از روش‌های کیفی دقیق برای ترکیب مطالعات کیفی موجود برای ایجاد معنای بیشتر از طریق یک فرایند تفسیری انجام می‌شود. نویسندگان مختلف این فرایند را تا حدودی متفاوت توصیف کرده‌اند، اما اساساً مشابه هستند (اروین^۱، ۲۰۱۱).

در این پژوهش دو رویکرد در جستجوی ادبیات در نظر گرفته شده است:

(۱) جستجوی ادبیات مبتنی بر درک خلق مشترک با محوریت قرار دادن چالش‌ها و آسیب‌های خلق مشترک،

(۲) بررسی صنعت دفاعی و رابطه بین نیروهای مسلح با صنعت دفاعی با هدف کسب درک فرآیند خلق مشترک بین نیروهای مسلح و صنعت دفاعی.

برای کسب اطلاعات جامع نسبت به نحوه جستجوی ادبیات از الگوی «باغ‌میرانی و همکاران» (۱۳۹۶) استفاده شده است. شکل‌های (۱) و (۲) به صورت تفکیکی نحوه

1. Erwin, E.; Brotherson, M.; Summers, A.

جستجو و جمع‌آوری ادبیات استفاده‌شده در پژوهش را در قالب مقالات فارسی و انگلیسی نمایش داده است.



شکل شماره ۱. الگوریتم انتخاب منابع نهایی فارسی

هرچند در تعریف روش فرا ترکیب بر ادغام یا ترکیب یافته‌های مطالعات کیفی اشاره شد، اما در مواردی ممکن است پژوهشگر یافته‌های بخش کمی در یک مطالعه با روش ترکیبی را مورد مطالعه قرار دهد. برای جمع‌آوری داده‌ها در این روش باید پژوهش‌های منتخب را برای یک یا چند بار خواند. در این مرحله همراه با مطالعه با دقت، باید از طریق یادداشت‌برداری در خصوص مفاهیم، تم‌ها یا کدگذاری مفاهیم، داده‌های پژوهش را

جمع‌آوری کرد. ثبت‌ها یا مضمون‌ها باید با توجه به جزئیات هر پژوهش درباره‌ی موضوع موردبررسی باشد.



شکل شماره ۲. الگوریتم انتخاب منابع نهایی انگلیسی

با توجه به اینکه محتوای پژوهش شامل دو بخش می‌گردد، ابتدا بر مبنای معیار شناخت و درک خلق ارزش و سپس آسیب‌ها و چالش‌ها و فرصت‌ها به نقد مقالات مربوط به خلق مشترک پرداخته شد و این معیار در تمامی مقالات منتخب رصد و وارد مطالعات گردید. در مرحله دوم، تمرکز بر صنعت دفاعی و نیروهای مسلح قرار گرفت و ضمن بررسی روابط بین آن‌ها، فضای هر دو بخش هم به صورت مجزا و هم به صورت تعاملی بررسی و مقالات منتخب با این رویکرد در پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. مرور مقالات برای

یافتن مفاهیم، یکی از اصول فراترکیب است. برای یافتن مفاهیم محتوایی مربوط به الگوی مناسب از چالش‌ها و آسیب‌ها در خلق مشترک، مقالات بارها مرور و شاخص‌های مورد نظر مرتبط با پرسش‌ها و هدف پژوهش استخراج گردید.

در مرحله تجزیه و تحلیل نتایج تحقیقات کیفی پژوهش، بر اساس چارچوبی از پیش تعیین شده به تحلیل موارد جهت رسیدن به یک الگوی مناسب از چالش‌ها اقدام گردید. با تجزیه و تحلیل نتایج تحقیقات حوزه خلق مشترک و همچنین نوع و کیفیت روابط بین صنعت دفاعی و نیروهای مسلح، ۳۲ مورد از آسیب‌ها و چالش‌های خلق مشترک که در فضای روابط بین صنعت دفاعی و نیروهای مسلح را تحت تأثیر قرار می‌دهند شناسایی گردید.

تحلیل محتوای کیفی، یکی از روش‌های تحقیق است که برای تحلیل داده‌های متنی، کاربردی فراوان دارد. تحلیل محتوای کیفی، تمرکز بر مشخصات زبان به‌منزله و وسیله ارتباطی برای به دست آوردن معنا و محتوای متن دارد با توجه به استفاده وسیع از روش‌های تحقیق کیفی در بین محققان حوزه علوم انسانی و از آنجاکه در فرایند پژوهش، حجم زیادی از داده‌ها و مفاهیم، مضامین، به وجود می‌آید، محقق در سازمان‌دهی و تحلیل این داده‌ها از نظر زمان و چه و حجم پردازش و مقدار داده‌ها با مشکل روبرو می‌گردد.

گروهی از نرم‌افزارها جهت تحلیل داده‌های کیفی وجود دارند که به پژوهشگران کمک می‌کنند تا در سازمان‌دهی و تحلیل داده‌های تحقیق از آن‌ها استفاده نمایند. مکس کیودا یک نمونه کامل و پیشرو از این نرم‌افزارها است؛ که برای تجزیه و تحلیل کمی و کیفی اسناد و نیز برای ایجاد و آزمایش نظریه‌های مختلف نظیر داده‌بنیاد مفید است. از این نرم‌افزار می‌توان برای تحلیل داده‌های مصاحبه، تحلیل اسناد و مدارک، تحلیل گفت‌وگو و تحلیل گفتمان استفاده کرد.

سامانه مستندها بخشی از محیط کاربری نرم‌افزار است که به محقق اجازه می‌دهد مستندهای مورد استفاده در تحلیل را ثبت و مدیریت نماید. برای شروع تحلیل لازم است اسناد مورد نظر برای تحلیل در سامانه مستند نرم‌افزار وارد شوند. در پژوهش حاضر ۱۵

مصاحبه با مسئولین نیروهای مسلح و صنعت دفاعی با محوریت چالش‌های تعامل بین صنعت دفاعی و نیروهای مسلح صورت پذیرفته است که هرکدام ابتدا به صورت مجزا مورد بررسی قرار گرفته است و نکات مرتبط با پژوهش احصا شده و در قالب فایل متنی وارد سامانه مستندهای نرم‌افزار گردیده است که در جدول (۱) مشخصات افراد مورد مصاحبه آورده شده است.

با توجه به داده‌های به دست آمده از پژوهش‌ها و اطلاعات مورد نیاز برای پاسخ‌گویی به سؤالات مربوط به چالش‌ها و آسیب‌های تعامل بین صنایع دفاعی و نیروهای مسلح شیوه‌نامه‌ای برای مصاحبه طراحی گردیده است که بر مبنای اصولی است که چارچوب مصاحبه‌ها را مشخص می‌کند.

جدول شماره ۱. مشخصات افراد مورد مصاحبه		
سابقه	سازمان	تحصیلات
۳۰ سال	آجا	دکتری
۲۶ سال	نزاجا	کارشناس ارشد
۲۳ سال	نزاجا	دکتری
۲۵ سال	آماد و پیش	دکتری
۲۵ سال	حدید	کارشناس ارشد
۳۰ سال	شرکت دانش بنیان	کارشناس ارشد
۳۰ سال	ستاد کل	دکتری
۳۰ سال	آجا	دکتری
۲۸ سال	صنایع قمر بنی هاشم	کارشناس ارشد
۲۸ سال	صنایع قمر بنی هاشم	کارشناس ارشد
۲۵ سال	آجا	کارشناس ارشد
۲۷ سال	آجا	دکتری
۲۸ سال	آجا	دکتری
۳۰ سال	دانشگاه دفاع ملی	دکتری
۳۱ سال	دانشگاه دفاع ملی	دکتری

جهت سهولت در فرآیند کار با نرم‌افزار، مصاحبه‌های انجام‌شده در قالب فایل متنی پیاده‌سازی و هر مصاحبه با نام شخص مورد مصاحبه وارد نرم‌افزار گردید. همچنین به‌منظور حفظ انسجام پروژه، سعی شد که فرآیند مصاحبه با توجه به تفاوت در موقعیت مکانی اشخاص در یک بازه معین صورت پذیرد و توالی بین تولید سند و کدگذاری نیز رعایت گردد. شکل (۳) اطلاعات حاصل از مصاحبه در نرم‌افزار مکس کیو دا را نشان می‌دهد.

The screenshot shows the Document Browser interface with a list of 13 paragraphs. The text in the paragraphs is as follows:

Paragraph Number	Text
۱	عدم وجود اتاق فکر در خصوص تولید محصولات نوین در ستاد کل نیروهای مسلح
۲	عدم تأمین به‌موقع منابع مالی
۳	عدم ثبات قیمت در بازار
۴	وجود تحریم
۵	استفاده از تجهیزات فرسوده
۶	عدم پیش‌بینی هزینه نوسازی تجهیزات سبب کاهش کیفیت می‌شود
۷	عدم وجود سیاست‌گذاری کلان‌طراحی محصولات
۸	حقیقت واردات
۹	موازی‌سازی در نیروهای مسلح
۱۰	کمبود نیروی متخصص در صنعت دفاعی
۱۱	ضعف آموزش در نیروهای مسلح
۱۲	ضعف آموزش در صنعت دفاعی
۱۳	لگجیزه پایین در قشر نخبه

شکل شماره ۳. سامانه اسناد در پژوهش

در مصاحبه‌های به‌عمل‌آمده، موارد زیر بررسی شده‌اند:

(۱) نقش قوانین و مقررات،

(۲) نقش سازمان،

(۳) نوع روابط و سطح آن،

- (۴) نقش فناوری در محصولات،
- (۵) کیفیت محصولات،
- (۶) زمان ارائه و تحویل به موقع محصولات،
- (۷) رفع نیازهای مشتری،
- (۸) منابع مالی اختصاصی،
- (۹) محدودیت‌های حفاظتی و امنیتی،
- (۱۰) تحریم،
- (۱۱) خوداتکایی به دانش بومی.

The screenshot shows the MAXDictio software interface. The main window displays a 'Code System' with a list of codes and their frequencies. The interface includes a menu bar at the top with options like 'Home', 'Import Codes', 'Memos', 'Variables', 'Analysis', 'Mixed Methods', 'Visual Tools', 'Reports', 'Stats', and 'MAXDictio'. Below the menu bar is a toolbar with icons for 'New Project', 'Open Project', 'Document System', 'Code System', 'Retrieved Segments', 'Logbook', and 'Document Browser'. The main area shows a tree view of the 'Code System' with a list of codes and their frequencies. The codes are listed in Persian, and the frequencies are shown in a column on the right. The total number of codes is 167.

Code System	Frequency
چالش های تعامل	0
انتظارات برای تغییر سریع	0
اختلالات نهادی مشترک	4
مهارت های اصلاحی ضعیف	2
همکاری ضعیف	3
یادگیری مشترک ضعیف	3
ضعف های فرهنگی و اقلیمی	4
عدم وجود سیستم باداش و به رسمیت شناختن	1
مقاومت فرهنگی	0
توانایی سازمانی ضعیف	26
ادغام اشتراک و دانش تاکتی منابع	0
عدم همکاری مشتری	2
فقدان برنامه ریزی استراتژیک	6
عدم آموزش	7
فقدان صلاحیت مشتری	2
عدم وجود مکانیسم هماهنگی	3
فقدان مالکیت، کمبود منابع و انگیزه ها و چشم انداز مشترک نامشخص	26
مشاورت ضعیف مشتری	2
درک ضعیف از نیازهای مشتری و عوامل انگیزشی	16
عدم اعتماد	2
تعامل ضعیف با مشتری	7
تعامل ناکارآمد با مشتری	4
عدم مشارکت مشتری	1
فقدان فرآیند مشتری مداری فعال	3
عدم توانمندسازی مشتری	4
فقدان رهبری خدمت گرا	5
عدم همسویی بین ارزش پیشنهادی، منابع عملیاتی و راه حل های قابل اجرا	1
استفاده ناکارآمد از اینترنت و فناوری های نوظهور	0
کیفیت پایین تجارب خلق مشترک	10
عدم همکاری	0
نبود تعاملات بین المللی	14
عدم شفافیت نقش	2
عدم تعهد و وابستگی متقابل	5
ارتباط ناسازگار و نامناسب	2
Sets	0

شکل شماره ۴. سامانه کد مورد استفاده در پژوهش

کدهای اختصاص یافته که از روش فراترکیب در مرحله اول استخراج شده بود در سامانه کد نرم افزار ثبت شد. تعداد ۱۵ مصاحبه موجود در سامانه اسناد با دقت مورد بررسی قرار گرفت و با توجه به محتوای مدنظر از پژوهش به کدهای مرتبط تخصیص یافتند. شکل (۴) سامانه اسناد در نرم افزار مکس کیو دا را با سامانه کد مورد استفاده نشان می‌دهد.

۴. تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در پژوهش حاضر با بررسی متون و مقالات، و با روش تحقیق فراترکیب ابتدا ۳۲ عامل به‌عنوان پیش‌نویس موانع خلق مشترک ارزش احصا گردید که در قالب کدهای اختصاص یافته وارد نرم‌افزار مکس کیو دا گردید. در مرحله بعد مفاهیم به دست آمده از مصاحبه‌ها با کدها مرتبط شده است.

Code System	کارش...	سیا...	دکتر...	کنتر...	خاقانی	مهر...	مصا...	دکتر...	نیک ...	موس...	مهر...	بصری	ناخد...	SUM
چالش‌های تعامل														0
انتظارات برای تغییر سریع														0
اختیارات نهادی مشترک														4
مهارت‌های اصلاحی ضعیف														2
همکاری ضعیف														3
یادگیری مشترک ضعیف														3
ضعف‌های فرهنگی و اقلیمی														4
جود سیستم پاداش و به رسمیت شناختن														1
مقاومت فرهنگی														0
توانایی سازمانی ضعیف														26
ادغام، اشتراک و دانش ناکافی منابع														0
عدم همکاری مشتری														2
فقدان برنامه ریزی استراتژیک														6
عدم آموزش														7
فقدان صلاحیت مشتری														2
عدم وجود مکانیسم هماهنگی														3
انگیزه‌ها و چشم‌انداز مشترک نامشخص														17
مشارکت ضعیف مشتری														2
بیف از نیازهای مشتری و عوامل انگیزشی														16
عدم اعتماد														2
تعامل ضعیف با مشتری														7
تعامل ناکارآمد با مشتری														4
عدم مشارکت مشتری														1
فقدان فرآیند مشتری مداری فعال														3
عدم توانمندسازی مشتری														4
فقدان رهبری خدمت‌گرا														5
ی، منابع عملیاتی و راه-حل-های قابل ا														1
آکارآمد از اینترنت و فناوری‌های نوظهور														0
کیفیت پایین تجارب خلق مشترک														10
عدم همکاری														0
نبود تعاملات بین المللی														14
عدم شفافیت نقش														2
عدم تعهد و وابستگی متقابل														5
ارتباط نا-بجا و نامناسب														2
SUM	9	7	7	13	13	12	12	10	15	19	17	18	6	158

شکل شماره ۵. مقایسه آماری نتایج حاصل از آسیب‌ها و چالش‌ها در نیروهای مسلح و صنعت دفاعی

برابر نتایج به دست آمده از پژوهش و خروجی نرم افزار مکس کیودا که در شکل (۶) خروجی آن آورده شده است، در بررسی آسیب‌ها و چالش‌های تعامل بین نیروهای مسلح و صنایع دفاعی با رویکرد خلق مشترک کمبود منابع و انگیزه‌ها و چشم‌انداز مشترک نامشخص با ۷۷/۷٪، درک ضعیف از نیازهای مشتری و عوامل انگیزشی با ۵۸/۸٪ و توانایی سازمانی ضعیف با ۵۷/۹٪ به عنوان مهم‌ترین عوامل و با بیشترین نظرات مصاحبه‌شوندگان هستند. همچنین عدم همسویی بین ارزش‌های پیشنهادی منابع عملیاتی و راه‌حل‌های قابل اجرا با ۵/۶٪، عدم مشارکت مشتری و عدم وجود سیستم پاداش و به رسمیت شناختن با ۸/۳٪ و مهارت‌های اصلاحی ضعیف و فقدان صلاحیت مشتری با ۱۱/۳٪ به عنوان مهم‌ترین عوامل و با بیشترین نظرات مصاحبه‌شوندگان هستند.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادات

بازار امروز بسیار رقابتی شده است و همه بنگاه‌ها بایستی در این فضای پیچیده که مملو از اطلاعات و دانش است، بتوانند موقعیت رقابتی خود را حفظ کنند. در شرایط رقابتی امروز توجه به جایگاه مشتری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ چراکه مشتری در بسیاری از راهبردهای آتی در سازمان تأثیرگذار است. خلق مشترک فرآیندی برای نزدیکی به مشتری و حضور در بازار رقابتی است. نگاه به مشتری الزاماً نگاه واحد به شخصی که به یک بنگاه تجاری مراجعه می‌کند، محدود نمی‌گردد و در سطحی کلان می‌تواند مجموعه‌ای متشکل از افراد و تجهیزات را شامل گردد؛ چیزی که در این پژوهش به آن توجه گردیده است، همین جنبه از مشتری است.

نیروهای مسلح به عنوان یکی از مؤلفه‌های قدرت که وظیفه ذاتی حفظ امنیت را بر عهده دارند، برای دفاع نیاز به تجهیزات مناسب و متناسب با عملیات دارند. دو رویکرد کلی در تأمین تجهیزات می‌تواند در نظر گرفته شود، یکی اینکه در بازار رقابتی به خرید جدیدترین تجهیزات اقدام نمود و با بهره‌گیری از ظرفیت‌های صاحبان دانش جنگ‌افزارها به تأمین تجهیزات اقدام نمود یا اینکه این نیاز را با تکیه بر دانش بومی تهیه کرد. البته

می‌توان حالت‌های ترکیبی نیز در نظر گرفت. نوع رهنامه کشور ایران تا حدود زیادی جهت‌گیری نسبت به تأمین تجهیزات نیروهای مسلح را روشن می‌نماید.

مؤلفه‌های سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و ... هرکدام در این رهنامه نمایان است که شرایط را از حیث تعاملات در بازارهای جهانی با محدودیت مواجه می‌نماید. عدم دسترسی به دانش و محصولات دفاعی ناشی از تحریم‌ها، کسب تجهیزات در بازارهای تعاملی و رقابتی را برای کشور ایران محدود کرده است. ضمن این‌که قوانین مرتبط با نیروهای مسلح نیز با در نظر گرفتن جنبه‌های حفاظتی و امنیتی بر محدودیت‌های تأمین تجهیزات در بازارهای سلاح‌های کشورهای صادرکننده نیز تأثیرگذار است؛ اما مهم‌ترین عامل در مباحث تجاری کشور فضای تحریم شکل‌گرفته در بازار جهانی است که بر همه مراودات تجاری تأثیر منفی گذاشته است که با توجه به ماهیت توانمندی نظامی این محدودیت‌ها بیشتر اعمال می‌گردد و حتی چه‌بسا که برخی از پروژه‌های تجاری به دلیل کاربردهای نظامی نیز دچار محدودیت و یا ممنوعیت از حیث انتقال فناوری شده‌اند. با توجه به موارد بیان‌شده، شاید منطقی‌ترین حالت برای حفظ توان دفاعی کشور بهره‌گیری از ظرفیت‌های داخلی باشد تا بتوان در برابر تهدیدهای متنوع و پیچیده قابلیت پاسخگویی برای نیروهای مسلح حفظ گردد.

در بخش دیگری از پژوهش، وضعیت صنعت دفاعی و نیروهای مسلح از جنبه‌های گوناگون با تمرکز بر روابط و عوامل اثرگذار بر روابط بین این دو بخش مورد بررسی قرار گرفته است. این بخش با نگاه به قوانین بالادستی و با تمرکز بر سازمان ارتش نگاه ویژه‌ای به نیروی زمینی به‌عنوان بزرگ‌ترین نیروی ارتش دارد و با پرداختن به ساختار این نیرو با رعایت موارد امنیتی و حفاظتی خواستار تبیین خلق مشترک در روابط تعاملی بین نیروهای مسلح، صنایع دفاعی و همچنین الگوی چالش‌های روابط بین نیروهای مسلح و صنایع دفاعی است. هرچند خلق مشترک با نگاه به بنگاه تجاری و مشتری درصدد حل مشکلات بین آن‌ها با رویکرد افزایش سود برای هر دو طرف است اما نگاه به صنعت حساس دفاعی و مشتری‌های این صنعت نیاز به درک بسیار عمیق‌تری دارد که تنها در سایه

خلق ارزش مشترک ممکن است محقق نگردد. البته پرداختن به فضای شکل‌گرفته بین صنعت دفاعی و نیروهای مسلح در سایه خلق مشترک و بررسی عوامل مؤثر بر خلق مشترک ارزش و فرصت‌های ایجادشده از این فرآیند می‌تواند در بسیاری موارد به‌عنوان چراغ راه در روابط بین آن‌ها استفاده گردد.

با توجه به اهمیتی که نیروها و سازمان‌های نیروهای مسلح برای کشور دارند به عقیده بسیاری از کارشناسان دفاعی بررسی نقاط ضعف از حیث مقابله با آسیب‌پذیری‌ها از پرداختن به نقاط قوت اهمیت بیشتری دارند. لذا در این پژوهش با هدف بررسی چالش‌ها و آسیب‌های تعامل بین نیروهای مسلح و صنایع دفاعی با رویکرد خلق مشترک درصدد کسب اطلاعات بیشتری در خصوص موارد منتج به آسیب‌پذیری‌ها هستیم، موردی که در پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه خلق مشترک به آن کمتر پرداخته‌شده و بیشتر نقاط قوت آن موردنظر پژوهشگران بوده است. ضمن این‌که فضای شکل‌گرفته در خصوص مسائل حفاظتی مانع از بررسی فرآیند خلق مشترک در نیروهای مسلح گردیده است؛ هرچند که این مورد در بررسی‌های صورت گرفته برای تمام کشورها تا حدود زیادی متناسب با ساختارهای آنان یکسان است.

در پژوهش حاضر ابتدا فرآیند خلق مشترک به‌طور کامل مورد بررسی قرار گرفته است تا ضمن بررسی ابعاد مختلف، این فرآیند مواردی که می‌تواند در شناسایی چالش‌ها مؤثر واقع گردد، شناسایی شوند. در بخش دیگری از بررسی‌های صورت گرفته الگوهای تأثیرگذار در پژوهش تا سال ۲۰۲۲م. مورد بررسی قرار گرفتند. در نتیجه مطالعات و بررسی‌های ابتدای امر، ۳۲ مورد از چالش‌ها و آسیب‌ها در روابط بین بنگاه‌ها و مشتریان احصا گردید که تمامی ابعاد و موانع مؤثر در خلق مشترک را ترسیم می‌کند. آنچه در این مورد حائز اهمیت است، ارائه نسخه بومی و مرتبط از چالش‌ها و آسیب‌های بین صنعت دفاعی و نیروهای مسلح است که بتوان با رفع موانع آن تهدید موانع را به فرصت پیشران تبدیل نمود تا از این طریق بتوان بر اساس آن الگوی بومی متناسب با پژوهش را تهیه کرد. لذا با توجه به موارد بیان‌شده، محققان در قالب مصاحبه‌های عمیق با مدیران بخش‌های

نظامی و دفاعی، ۲۷ عامل را در این زمینه با درجات مختلف را شناسایی نمود. بنا بر نتایج به دست آمده از چالش‌ها و آسیب‌های تعامل بین نیروهای مسلح و صنعت دفاعی با رویکرد خلق مشترک، عوامل مقاومت فرهنگی، عدم همکاری مشتری، ادغام، اشتراک و دانش ناکافی منابع، استفاده ناکارآمد از اینترنت و انتظارات برای تغییر سریع توسط مصاحبه‌شوندگان به عنوان مشکلات و آسیب‌ها تشخیص داده نشدند.

برابر نتایج به دست آمده از پژوهش در بررسی آسیب‌ها و چالش‌های تعامل بین نیروهای مسلح و صنایع دفاعی با رویکرد خلق مشترک کمبود منابع و انگیزه‌ها و چشم‌انداز مشترک نامشخص با ۰/۷۷/۷، درک ضعیف از نیازهای مشتری و عوامل انگیزشی با ۰/۵۸/۸ و توانایی سازمانی ضعیف با ۰/۵۷/۹ به عنوان مهم‌ترین عوامل و با بیشترین نظرات مصاحبه‌شوندگان هستند. همچنین عدم همسویی بین ارزش‌های پیشنهادی منابع عملیاتی و راه‌حل‌های قابل اجرا با ۰/۵/۶، عدم مشارکت مشتری و عدم وجود سیستم پاداش و به رسمیت شناختن با ۰/۸/۳ و مهارت‌های اصلاحی ضعیف و فقدان صلاحیت مشتری با ۰/۱۱/۳ به عنوان مهم‌ترین عوامل و با بیشترین نظرات مصاحبه‌شوندگان هستند.

با توجه به این که صنعت دفاعی ظرفیت‌های لازم جهت تأمین محصولات نیروهای مسلح را دارد لذا به دلایل متفاوتی که در پژوهش به آن اشاره شد، رابطه شکل گرفته دارای نواقص و چالش‌هایی است.

این پژوهش تنها به این آسیب‌ها اشاره نموده و در پژوهش‌های آتی می‌توان هر یک از این آسیب‌ها را به صورت مطالعه موردی با رویکرد حل تعارضات مورد بررسی قرارداد. با توجه به ماهیت پژوهش که در دو حوزه حساس کشور صورت پذیرفته است، عمده محدودیت‌های پژوهش شامل شرایط موضوعی بود؛ به نحوی که بایستی افراد در هر دو زمینه صنایع دفاعی و نیروهای مسلح آشنایی کامل داشته و با هر دو مجموعه سابقه همکاری داشته باشد که در برخی موارد به دلیل شرایط کاری و سازمانی دسترسی‌ها با مشکل مواجه می‌گردید. همچنین با توجه به همکاری‌های متعدد از سوی دستگاه‌ها و

ارگان‌های مختلف در برخی موارد هماهنگی و اعطای مجوزهای دسترسی بازمان طولانی حاصل می‌شد که در پیوستگی مصاحبه‌ها خلل ایجاد می‌کرد.

با توجه به این‌که صنعت دفاعی ظرفیت‌های لازم جهت تأمین محصولات نیروهای مسلح را دارد لذا به دلایل متفاوتی که در پژوهش به آن اشاره شد، رابطه شکل‌گرفته دارای نواقص و چالش‌هایی است. این پژوهش تنها به این آسیب‌ها اشاره نموده است و در پژوهش‌های آتی می‌توان هر یک از این آسیب‌ها را به صورت مطالعه موردی با رویکرد حل تعارضات مورد بررسی قرار داد با توجه به این‌که فعالیت و روابط بین صنایع دفاعی و نیروهای مسلح بخش‌های متعددی در حوزه‌های زمینی، دریایی، هوایی و فضا را شامل می‌شود، می‌توان در هر یک از این حوزه‌ها به بررسی روابط و آسیب‌ها پرداخت. ضمن آن‌که می‌توان ظرفیت‌های بیشتری در حوزه‌های تخصصی‌تر مانند مهندسی زرهی، محصولات رزم پیاده، محصولات بومی و چندمنظوره را فراهم نمود.

منابع

الف - فارسی

- کامفیروزی، محمدحسن؛ قاسمی نژاد، یاسر؛ طاهری، علی؛ میری، محسن؛ و بازرگانی، حسین (۱۴۰۱). «الگوسازی بعد دانشی در نظام نوآوری با رویکرد فراترکیب و دیماتل خاکستری»، *مدیریت دانش سازمانی*، ۶ (۲۱)، ۱۸۳-۲۴۱، قابل دسترسی در: [doi:20.1001.1.26454262.1402.6.2.5.8](https://doi.org/10.1001.1.26454262.1402.6.2.5.8).
- رحیمی کلور، حسین؛ لطفی، حمیدرضا (۱۴۰۱). «بررسی نقش میانجی مدیریت دانش در تأثیر سرمایه اجتماعی و ظرفیت جذب بر عملکرد مالی شرکت‌های دانش‌بنیان»، *مدیریت دانش سازمانی*، ۵ (۱۹)، ۱۱۱-۱۴۴: [doi:20.1001.1.26454262.1401.5.4.4.4](https://doi.org/10.1001.1.26454262.1401.5.4.4.4).
- حسون الخفاجی، امیر عدنان؛ بهودی، امید؛ و مرادی، محسن (۱۴۰۲). «بررسی تأثیر اشتراک دانش سازمانی بر عملکرد نوآوری با نقش میانجی قابلیت نوآوری و تعدیل‌تری مقیاس شبکه‌سازی و قدرت ارتباط». *مدیریت دانش سازمانی*، ۶ (۲۰)، ۱۱-۴۷. [doi:20.1001.1.26454262.1402.6.1.3.4](https://doi.org/10.1001.1.26454262.1402.6.1.3.4).

ب - انگلیسی

- Aghdam, A. R.; Watson, J.; Cliff, C.; & Miah, S. J. (2020). "Improving the theoretical understanding toward patient-driven health care innovation through online value cocreation: systematic review", *J Med Internet Res*, 22 (4): e16324, 1-14: [doi:https://doi.org/10.2196/16324](https://doi.org/10.2196/16324)
- Akesson, M.; Skalen, P.; Edvardsson, B; & Stalhammar, A. (2016). "Value proposition test-driving for service innovation how frontline employees innovate value propositions", *Journal of Service Theory and Practice*, 26 (3): 338-362: [doi:https://doi.org/10.1108/JSTP-10-2014-0242](https://doi.org/10.1108/JSTP-10-2014-0242).
- Alves, H.; Fernandes, C.; & Raposo, M. (2016). "Value co-creation: concept and contexts of application and study", *Journal of Business Research*, 69 (5), [doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.029](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.029)
- Alves, J. &. (2015). "Partner selection in co-opetition: a three step model", *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 17 (1), 23-35.
- Ballantyne, D. (2003). "A relationship-mediated theory of internal marketing", *European Journal of marketing*, 37 (9), 1242-1260.
- Bengtsson, M.; Johansson, M. (2014). "Managing coopetition to create opportunities for small firms", *International Small Business Journal*, 32 (4), 401-427.

- Bengtsson, M.; Kock, S. (2000). "Coopetition" in business Networks-to cooperate and compete simultaneously", *Industrial marketing management*, 29 (5), 411-426.
- Bharti, K.; Agrawal, R.; & Sharma, V. (2015). "Value co-creation". Literature review and proposed conceptual framework, doi:10.2501/IJMR-2015-000.
- Bouncken, R.B.; Gast, J.; Kraus, S.; & Bogers, M. (2015). "Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions", *Review of Managerial Science*, 9 (3), 577-601.
- Cui, A. S. (2017). "The impact of customer involvement on new product development: contingent and substitutive effects", *Journal of Product Innovation Management*, 34 (1), 60-80. doi:https://doi.org/10.1111/jpim.12326
- Das, T.K.; He, I.Y. (2006). "Entrepreneurial firms in search of established partners: review and recommendations". *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12 (3), 114-143.
- de Oliveira, D. T.; Cortimiglia, M. N. (2017). "Value co-creation in web-based multisided platforms: a conceptual framework and implications for business model design", *Business Horizons*, 60 (6), 747-758. doi:https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.07.002.
- Dorn, S.; Schweiger, B.; Albers, S. (2016). "Levels, phases and themes of coopetition: A systematic literature review and research agenda", *European Management Journal*, 34 (5), 484-500.
- Erwin, E.; Brotherson, M.; & Summers, A. (2011). "Understanding Qualitative Metasynthesis: Issues and Opportunities in Early Childhood Intervention Research", *Journal of Early Intervention*, 33 (3), 186-200.
- Galvagno, M.; Dalli, D. (2014). "Theory of value co-creation: a systematic literature review". *Manag*, 24 (6): 643-683, doi:https://doi.org/10.1108/MSQ-09-2013-0187.
- Garri, Myropi (2020). "Coopetition, Value Co-Creation, and Knowledge-Enhancement in the UK Alpaca Industry: A multi-level mechanism", *European Management Journal*, 39 (5), 545-557, doi:https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.11.001.
- Gebauer, H. J. (2020). "Value cocreation as a determinant of success in public transport services". *Manag. Serv. Qual. An Int*, 20, 511-530. doi: 10.1108/09604521011092866
- Ghatak,; Ranjit, R. (2020). "Barriers analysis for customer resource contribution in value co-creation for service industry using interpretive structural modeling. Department of Operations Management", In: emerald, At: Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/1746-5664.htm>

- Gnyawali, D.R; Park, B.J.R. (2011). “Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation”, *Research Policy*, 40 (5), 650-663.
- Grönroos, C.; Helle, P. (2010). “Adopting a service logic in manufacturing: Conceptual foundation and metrics for mutual value creation”. *Journal of Service Management*, 21 (5), 564-590.
- Guillermo. (2009). *Co-Creation Of Value: Managing Cross-Functional Interactions In Buyer-Supplier Relationships*. Graduate school of the ohio state university.
- Helnaes, jakob, Camilia. (2013). *Innovation through community co creation*. Copenhagen business school.
- Hoven, B. (1953). *Social Responsibilities of the businessman*. New york: Harper.
- Lacomba, A.; Lagos, F. (2013). “Who makes the pie bigger? An experimental study on co-opetition”. In *Economic Psychology and Experimental Economics*, 67-76. Routledge.
- Lechner, C.; Soppe, B.; & Dowling, M. (2016). “Vertical coopetition and the sales growth of young and small firms”, *Journal of Small Business Management*, 54, 67-84, <https://doi.org/10.1111/jsbm.12131>.
- Manning, K.; Bearden, Ryal. (1995). “New trends in innovation and customer relationship management”. *International Journal of Market Research*, 50 (2), 221-240.
- Morris, M. K. (2007). “Coopetition as a small business strategy: Implications for performance”, *Journal of small business strategy*, 18 (1), 35-56.
- Mortel, Jelmer (2010). *The value of Co creation*. Maastricht. School of business and economics Maastricht University.
- Nájera-Sánchez, J.J.; Marta, O.d.U.; & Eva, M. (2020). “*Mapping Value Co-creation Literature in the Technology and Innovation Management Field: A Bibliographic Coupling Analysis*”. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad Rey Juan Carlos. Retrieved from: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.588648>.
- Neganova, V. (2012). “Category value in relationship marketing”. *Marketing and reklama*, 3 (41), 122-127.
- Nuresh, E. B. (2015). “Strategic Corporate Social Responsibility Through Redefining the Firm's Value Chain”. *International Journal of Business and Social Research*, 5 (6), 23-32.
- Payne, Adrian; Starbacka, Pennie (2008). “Managing the co-creation of value”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 83-96.
- Priharsari, D.; Abedin, B.; & Mastio, E. (2020). “Value co-creation in firm sponsored online communities: what enables, constrains, and shapes value”, 30 (3), 763-788, doi:<https://doi.org/10.1108/INTR-05-2019-0205>.

- Ramaswamy, V.; Gouillart, F. J. (2010). *The Power of Co-creation: Build it with them to Boost Growth, Productivity, and Profits*. New York: Simon and Schuster.
- Reputation Institute (2015). *Global CSR Rep Trak*. Reputation Institute.
- Ritala, P. (2012). “Coopetition strategy—when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance”. *British Journal of Management*, 23 (3), 307-324.
- Ritala, P.; Sainio, L.M. (2014). “Coopetition for radical innovation: technology, market and business-model perspectives”, *Technology Analysis & Strategic Management*, 26 (2), 155-169.
- Schiavone, F.; Simoni, M. (2016). “Prior experience and co-opetition in R&D programs”, *Journal of the Knowledge Economy*, 7 (3), 819-835.
- Shahraki, Sayyar (2020). *Co-creation of the value: A framework for empowering the marketing strategies in emerging markets*. Business administration and Economics.
- Tidström, A. (2014). “Managing tensions in coopetition”. *Industrial Marketing Management*, 43 (2), 261–271.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2016). “*Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic*”, 44, 5–23. doi:<https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>.
- Voorberg, W. H.; Bekkers, V. J. J. M.; Tummers, L. G. (2015). “A systematic review of co-creation and co-production: embarking on the social innovation journey”, *Public Manag. Rev.* 17 (9), 1333–1357.