

Research Paper

**Structural modeling of drivers of distribution channels' participation in value creation for producers located in the economic geography of Tabriz city**

Botan Ali Hassan<sup>1</sup>, Samad Aali<sup>\*2</sup>, Naser Fegh-hi Farahmand<sup>2</sup>

1. Associate professor, Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz.
2. Assistant professor, Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Branch.

ARTICLE INFO

Abstract

PP: 787-808

Use your device to scan and  
read the article online



**Keywords:**

*value creation,  
distribution, channels  
participation of  
distributors, Tabriz shoes*

The participation of distributors in creating value for the manufacturer is one of the topics that has received attention in recent years due to the important role of distributors in direct communication with customers and the product market; Based on this, the aim of this article is to model the structural drivers of the participation of the distribution channels of the Tabriz shoe industry in creating value for manufacturers. The research method was descriptive-causal. The statistical population of this research included two sections of experts and all shoe sellers and exporters in Tabriz. In this research, 15 experts participated in the first part and 269 shoe sellers and exporters of Tabriz answered the questionnaires in the second part of the research. For data analysis, interpretive structural modeling and structural path modeling have been used. The findings of the structural-interpretive modeling section show that the developed structural model has five levels, and the components of each line have direct and indirect effects on other levels. The basis of participation of shoe industry distribution channels the main component of strategic alliance, which is known as the most effective driver for distributors to participate in value creation. Ideation skills and resources are also considered as the most effective main component of participation in creating value for manufacturers. Also, the test of the designed structural model has shown the appropriate validity and reliability of the model and confirmed the direct and indirect relationships of the drivers of distributors' participation in creating value for producers.

**Citation:** Ali Hassan, B. , aali, S. and Fegh-hi Farahmand, N. (2023). Structural modeling of drivers of distribution channels' participation in value creation for producers located in the economic geography of Tabriz city. *Geography (Regional Planning)*, 13(51), 787-808

**DOI:** 10.22034/jgeoq.2025.486642.4163

\*Corresponding Author: Samad Aali, **Email:** [Samad.aali@iaut.ac.ir](mailto:Samad.aali@iaut.ac.ir)

Copyright © 2024 The Authors. Published by Qeshm Institute. This is an open access article under the CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## Extended Abstract

### Introduction

Although value co-creation is one way that companies can achieve competitive advantage, very little empirical research in the existing literature has examined the antecedents and outcomes of value co-creation at the seller level and its relationship with the manufacturer. On the other hand, most previous research on value co-creation at the seller level has been conceptual or qualitative (Baumann and Le Meunier-fitzhugh, 2014). At the firm level, previous studies have found a positive relationship between value co-creation and performance, but there is little research that has examined the drivers of value co-creation in distributor-manufacturer relationships (Sinkovics et al., 2018; Zaborek and Mazur, 2019). To address this gap, the buyer-seller value co-creation literature has attempted to first identify the antecedents of value co-creation by sellers. Previous research has suggested personal skills, dialogue, and shared goals as enablers of co-creation of value between retailers and manufacturers (Baumann and Le Meunier-fitzhugh, 2015). However, this perspective cannot reflect all the drivers of distribution channels for their participation in value creation for manufacturers. What are the drivers that create a favorable experience or motivate distributors to cooperate and collaborate with manufacturers to create co-value is still unclear and requires further research. Given that Tabriz is the main hub of the footwear and leather industry where manufacturers and retailers interact with each other, there is a need for this cooperation to lead to greater value creation and competitive advantage for both parties. By increasing the value of the products produced by this industry, it is possible to consider both a larger market share domestically and to increase the international market share and contribute to the country's economic growth; Therefore, understanding the drivers of distributor participation in the value creation process can be considered one of the ways to increase performance for stakeholders. Accordingly, the aim of this research is to structurally model the drivers of distribution channel participation in value creation for manufacturers.

### Methodology

This research was conducted in two stages using a mixed exploratory research approach and

thematic analysis. In the first stage, a conceptual model of the drivers of distribution channel participation in value creation was designed, and in the second stage, the developed model was tested with empirical data. The statistical population of this research, in the first part, consisted of experts familiar with the research topic. These experts had the following characteristics: major shoe sellers in Tabriz with over 20 years of experience in the shoe industry and with at least a bachelor's degree in management in one of the majors; shoe exporters in Tabriz with over 15 years of experience and with at least a management degree in one of the majors. To select these individuals, a list of experts in this field was prepared by repeatedly referring to the shoe market and the Organization of Industry, Mine and Trade and obtaining the characteristics of individuals from various sources. Based on the studies conducted in accordance with the characteristics of the experts, 15 experts were used. The statistical population in the second part consisted of major shoe sellers in Tabriz. Based on the information collected from Tabriz Bazaar and the Industry, Mine and Trade Organization, there are 868 major shoe sellers and exporters in Tabriz. The sample size was 269 people based on the Krejci and Morgan table. The sampling in this section was also relative random. Two questionnaires were used to collect data. In the first section, a paired comparison questionnaire based on the structural-interpretive modeling method was used. In the second section, a researcher-made questionnaire was used. The validity of the questionnaire was first examined in a face-to-face manner, and after distribution, the validity of each of the constructs was examined and confirmed using the average explained variance. Cronbach's alpha coefficient was also used to examine the reliability of the questionnaire. In order to analyze the data, interpretive structural modeling was used in the first section and path-structural modeling was used in the second section.

### Results and Conclusion

The aim of this paper was to structurally model the drivers of participation of distribution channels in Tabriz footwear industry in creating value for manufacturers. For this purpose, in the first stage, a structural model of the drivers of distributors' participation in creating value was designed using the structural-interpretive modeling method. The results of this section

showed that strategic alliance is the most important driver of distributors' participation in creating value, which includes long-term common goals, joint production solutions, joint learning, long-term results, and mutual understanding of industry problems. A review of the research literature in the field of distribution channels, and specifically the marketing management literature, shows that strategic alliances with various stakeholders throughout the supply chain can have several benefits for partner companies in the supply chain. Regarding value creation (Rubio et al., 2020) and (Gupta et al., 2019) believe that sellers, faced with relationships they have at a strategic level with manufacturers, seek to increase innovation in the products they receive from different manufacturers in order to enjoy greater benefits and benefits. Therefore, the basis of many of the reasons for sellers' participation in value creation is for common goals, common long-term results, and understanding of problems that can harm the market share of both parties. The strategic alliance component directly affects the two components of cultural and social issues and expected results at the fourth level and the component of skills and idea generation resources at the first level. Cultural and social issues, which are more commonly known as trust and social capital in the value creation literature, are from the perspective of (Riana et al., 2022) the result of sellers' interactions with their manufacturers. Some researchers such as (Bharti et al., 2014) consider this relationship to be the opposite, that is, they believe that social capital and trust can lead to the creation of strategic alliances, however (Riana et al., 2022) show that many manufacturers give more importance to the resources and capabilities of the distribution channel in choosing appropriate distribution channels and believe that trust can be created and expanded during the relationship. Cultural and social issues lead to the creation of appropriate connections at the third level. In fact, cultural understanding and trust, followed by social capital, will be important in the formation of connections in order to motivate sellers to participate in the creation of Tabriz shoe value. (Rubio et al., 2020) emphasize relationships with different actors with complementary skills, which indicates the connections resulting from responsibility in order to solve problems in the product supply chain. Also, the expected results,

which according to (Stenroos & Jaakkola, 2010) are the main driver of any type of partnership for creating innovation in the value chain, are a factor that is effective in increasing communication at the third level. Considering the results of the study (Stenroos & Jaakkola, 2010), communication is the result of the expectations that the parties have from the partnership. In the obtained model, communication plays a central role as the main mediator of the influencing and influenced components in the developed model. The quality of information exchange, the level of dependence and the reputation of the manufacturer are among the factors that encourage sellers at this level to participate with manufacturers in creating value. From the perspective of (Bharti et al., 2014), the reputation of a manufacturer attracts many sellers to undertake various cooperations to sell the products of that manufacturer in exchange for receiving the minimum expected benefits. Communication at the third level affects the two components of knowledge-based activities and capabilities as two antecedents of distribution channel participation in value creation. From the perspective of (Rubio et al., 2020) and (Bharti et al., 2014), communication can help increase market knowledge and accurate product information, and as a result, the desire to develop and share knowledge-based value in the relationship between the seller and the manufacturer increases. Communication also leads to an increase in capabilities at the second level, which ultimately both the capabilities of the sellers and knowledge-based activities can strengthen the sellers' ideation skills and resources to create joint value with the manufacturer. Based on the research findings, it is recommended that manufacturers in the Tabriz footwear industry enter into a strategic alliance with them in the first step based on examining the capabilities of each seller and adopt joint production solutions to create value. This process leads to the unification of long-term goals and outcomes that will ultimately benefit both parties involved. It is also suggested that by formulating the expected outcomes, the motivation of the sellers should be increased based on their expected financial benefits for participating in value creation. Future researchers are also suggested to validate the model obtained in this study in different statistical communities for the participation of distributors in value creation.

## References

1. Aali, S., Ibrahim, A., & Aslanpour Alamdari, N. (2019). Analysis of Customer Engagement in Creating Value at Different Stages of the Relationship Life Cycle. *Journal of Business Management*, 11(1), 105-124. doi: 10.22059/jibm.2018.259010.3072 . (In Persian)
2. Aliakbarlou, S., Wilkinson, S., & Costello, S. B. (2017). Exploring construction client values and qualities: Are these two distinct concepts in construction studies? . *Built Environment Project and Asset Management*, Vol. 7 No. 3, pp.234-252. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-06-2016-0023>
3. Apivantanaporn, T., & Walsh, J. (2010). Innovative Drivers for New Business Value Creation. In *International Conference on Business and Economics Research*. Kuala Lumpur, Malaysia (pp. 220-224).
4. Baumann, J., & Le Meunier-FitzHugh, K. (2014). Trust as a facilitator of co-creation in customer-salesperson interaction—an imperative for the realization of episodic and relational value? . *AMS review*, 4, pp.5-20. <https://doi.org/10.1007/s13162-013-0039-8>
5. Baumann, J., & Le Meunier-FitzHugh, K. (2015). Making value co-creation a reality—exploring the co-creative value processes in customer–salesperson interaction. *Journal of Marketing Management*, Vol. 31 No. 3-4, pp.289-316. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2014.956137>
6. Bharti, K., Agrawal, R., & Sharma, V. (2014). What drives the customer of world's largest market to participate in value co-creation? . *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 32 No.4, pp. 413-435. <https://doi.org/10.1108/MIP-07-2013-0111>
7. Celuch, K. G., & Walz, A. M. (2022). The Role of Relational Benefits, Customer-Retailer Identification, and Advocacy in the Co-Creation of Value. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 999.
8. Cha, H. S., & O'Connor, J. T. (2005). Optimizing implementation of value management processes for capital projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 131 No.2, pp.239-251. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2005\)131:2\(239\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2005)131:2(239))
9. Davies, R. H. (2016), *Value management: Translating aspirations into performance*, Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315548487>
10. Đokić, I. (2018). Economic effects of integrated marketing communications—the case of food products. *Економика пољопривреде*, 65(3), 985-994.
11. Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and practice*. OUP oxford.
12. Goedhart, M., Koller, T. and Wessels, D. (2020). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, 7th ed. Brussels: McKinsey & Company
13. Gupta, S., Polonsky, M., & Lazaravic, V. (2019). Collaborative orientation to advance value co-creation in buyer–seller relationships. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 27 No. 3, pp.191-209. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2017.1384747>
14. Hitka, M., Lorincová, S., Ližbetinová, L., Bartáková, G. P., & Merková, M. (2017). Cluster analysis used as the strategic advantage of human resource management in small and medium-sized enterprises in the wood-processing industry. *BioResources*, Vol. 12 No. 4, pp.7884-7897.
15. Itani, O. S., Badrinarayanan, V., &

- Rangarajan, D. (2023). The impact of business-to-business salespeople's social media use on value co-creation and cross/up-selling: The role of social capital. *European Journal of Marketing*, 57(3), 683-717.
16. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th global ed.). England: Pearson, 803-829.
  17. Kušnířová, D., Ďurišová, M., & Malichová, E. (2023). Indicators of Value Creation and Their Perception by Suppliers in Slovakia. *Administrative Sciences*, Vol. 13 No. 8, 174. <https://doi.org/10.3390/admsci13080174>
  18. Leung, M. Y., & Liu, A. M. (2003). "Analysis of value and project goal specificity in value management", *Construction Management & Economics*, Vol. 21 No.1, pp.11-19. <https://doi.org/10.1080/0144619032000065081>
  19. Loureiro, S. M. C., Romero, J., & Bilro, R. G. (2020). Stakeholder engagement in co-creation processes for innovation: A systematic literature review and case study. *Journal of Business Research*, 119, 388-409.
  20. Luo, Y. (2009). From gain-sharing to gain-generation: The quest for distributive justice in international joint ventures. *Journal of International Management*, Vol. 15 No. 4, pp.343-356. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2008.12.006>
  21. Martins, L. L., Rindova, V. P., & Greenbaum, B. E. (2015). Unlocking the hidden value of concepts: A cognitive approach to business model innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 9 No. 1, pp.99-117. <https://doi.org/10.1002/sej.1191>
  22. Mbango, P. (2017). Business-to-business Framework of Relationship Marketing in The South Phineas Mbango , University of South Africa. 21(1), 1–13.
  23. Patrícia, J. (2021). Sustainable Activities In Manufacturing Enterprises: Consumers' expectations. *Управленец*, 12(1), 91-101. 10.29141/2218-5003-2021-12-1-7
  24. Prasetya, P., & Najib, M. (2023, October). Exploring the Role of Relationship Quality in the Manufacturer-Distributor Context: A Structural Model. In *Prosiding Seminar Nasional Forum Manajemen Indonesia-e-ISSN 3026-4499* (Vol. 1, pp. 26-37). <https://doi.org/10.47747/snfmi.v1i1.461>
  25. Riana, K. E., Halim, E. R., Suroso, S., & Chairy, C. (2022). The effect of co-creation on relationship quality: the role of outcome quality. *Asian-Pacific Management Accounting Journal*, 17(1), 250-282. <https://apmaj.uitm.edu.my/>
  26. Rubio, N., Villaseñor, N., & Yagüe, M. (2020). Value co-creation in third-party managed virtual communities and brand equity. *Frontiers in Psychology*, Vol.11, p. 1-4. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00927>
  27. Signori, S., San-Jose, L., Retolaza, J. L., & Rusconi, G. (2021). Stakeholder value creation: Comparing ESG and value added in European companies. *Sustainability*, 13(3), 1392.
  28. Sinkovics, R. R., Kuivalainen, O., & Roath, A. S. (2018). Value co-creation in an outsourcing arrangement between manufacturers and third party logistics providers: resource commitment, innovation and collaboration. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(4), 563-573. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2017-0082>
  29. Spieth, P., Schneider, S., Clauß, T., & Eichenberg, D. (2019). Value drivers of social businesses: A business model perspective. *Long*

- Range Planning, 52(3), 427-444.  
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.04.004>
30. Stenroos, L. A., & Jaakkola, E. (2010). Value co-creation within buyer-seller relationships in knowledge-intensive business services. In Competitive paper accepted for the IMP2010 conference, Budapest, Hungary. Available from internet: <https://pdfs.semanticscholar.org/5d11/e5ae9bf0f0878109ff29ccf61a10dd256dd2.pdf>.
31. Tapaninaho, R., & Kujala, J. (2020). Stakeholder value creation: Legitimizing business sustainability. Handbook of business legitimacy: Responsibility, ethics and society, 383-397.
32. Tourchian, A., Aali, S., Sanoubar, N., & Zendeheh, A. B. (2022). Exploring customer engagement value from relationship benefits. International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, 15(5), 986-1005

## مقاله پژوهشی

### مدل سازی ساختاری محرک های مشارکت کانال های توزیع در خلق ارزش برای تولیدکنندگان واقع در

#### جغرافیای اقتصادی شهر تبریز

بوتان علی حسن - دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

صمد عالی\* - دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

یعقوب علوی متین - استادیار، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

ناصر فقهی فرهنگمند - دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

اطلاعات مقاله	چکیده
<p><b>شماره صفحات:</b> ۸۰۸-۷۸۷</p> <p>از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید</p> 	<p>مشارکت توزیع کنندگان در خلق ارزش برای تولیدکننده، از جمله مباحثی است که امروزه به دلیل نقش مهم توزیع کنندگان در ارتباط با مشتریان و بازار محصولات مورد توجه قرار گرفته است؛ بر همین اساس هدف این مقاله مدل سازی ساختاری محرک های مشارکت کانال های توزیع در خلق ارزش برای تولیدکنندگان است. این پژوهش با رویکرد پژوهشی اکتشافی آمیخته و با استفاده از تحلیل مضمون انجام شد. برای شناسایی مؤلفه های مدل، مصاحبه های تخصصی انجام شد. بخش کمی شامل تحلیل عاملی تأییدی و مدل سازی ساختاری تفسیری بود که داده ها از طریق دو پرسشنامه جمع آوری شد. جامعه آماری این پژوهش شامل دو بخش خبرگان و کلیه فروشندگان و صادرکنندگان کفش تبریز بوده است. در این پژوهش ۱۵ نفر از خبرگان در بخش اول مشارکت داشتند. جامعه آماری در بخش دوم شامل فروشندگان عمده کفش در شهر تبریز بود. بر اساس اطلاعات گردآوری شده از بازار تبریز و سازمان صنعت، معدن و تجارت تعداد ۸۶۸ فروشنده و صادرکننده در تبریز وجود دارد. حجم نمونه آماری ۲۶۹ نفر بدست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده ها از مدل سازی ساختاری تفسیری و مدل سازی مسیری ساختاری بهره گرفته شده است. یافته های تحقیق نشان می دهد که مدل ساختاری تدوین شده دارای پنج سطح بوده که مؤلفه های هر سطر تأثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم بر سطوح دیگر دارند. پایه و اساس مشارکت، کانال توزیع صنعت کفش در خلق ارزش مؤلفه اصلی اتحاد راهبردی بوده که تأثیرگذارترین محرک توزیع کنندگان برای مشارکت در خلق ارزش شناخته می شود. مهارت ها و منابع ایده پردازی نیز به عنوان تأثیرپذیرترین مؤلفه اصلی مشارکت کانال های توزیع در خلق ارزش برای تولیدکنندگان تلقی می گردد.</p>

#### واژه های کلیدی:

خلق ارزش، کانال های توزیع، مشارکت توزیع کنندگان، کفش تبریز

**استناد:** علی حسن، بوتان، عالی، صمد و فقهی فرهنگمند، ناصر. (۱۴۰۲). مدل سازی ساختاری محرک های مشارکت کانال های توزیع در خلق

ارزش برای تولیدکنندگان واقع در جغرافیای اقتصادی شهر تبریز. فصلنامه جغرافیا (برنامه ریزی منطقه ای)، ۱۳(۵۱)، ۷۸۷-۸۰۸

DOI:10.22034/jgeoq.2025.486642.4163

## مقدمه

نظریه ذینفعان، به عنوان یک نظریه ارزش آفرینی بیان می کند که بهینه سازی ارزش برای یک سازمان زمانی اتفاق می افتد که بیشترین مقدار ارزش برای همه ذینفعان ایجاد شود. این نظریه به ایجاد روابط پایدار با ذینفعان تأکید می کند (Friedman & Miles, 2006). در دهه های اخیر، توجه به موضوع خلق ارزش بر اساس نظریه ذی نفعان سازمانی بیشتر شده و تحقیقات گسترده ای در این زمینه انجام شده است (Signori et al., 2021). اهمیت این موضوع به حدی است که از ترکیب دو رویکرد «ذی نفعان سازمانی» و «خلق ارزش» مفهومی به نام «خلق ارزش ذی نفعان» پدید آمده است (Tapaninaho & Kujala, 2020).

توزیع کنندگان یکی از ذینفعان اصلی در زنجیره تأمین یک شرکت تلقی می شوند که برای ارزش آفرینی مهم می باشند. رایج ترین کانال های توزیع شامل عمده فروشی، خرده فروشی، ارائه دهندگان خدمات مختلف و مصرف کنندگان مستقیم است. بسیاری از تولیدکنندگان و کارآفرینان کوچک به اشتباه بر این باورند که معرفی یک محصول جدید به بازار فقط مستلزم یافتن خرده فروشی است که آن را بفروشد یا توزیع کننده ای است که بتواند از پس انتشار آن در بازار برآید. باید در نظر داشت که یافتن بازار برای یک محصول جدید چندان آسان نیست. کانال توزیع یک سیستم پیچیده مبتنی بر انتخاب تعداد و انواع بازارها، تنظیم شدت پوشش مناطق مختلف بازار، مدیریت انواع و مقادیر محصول برای بازارهای مختلف و مدیریت موجودی، حمل و نقل و تدارکات بوده (Đokić, 2018) و شامل عناصری مانند ذخیره سازی و حمل و نقل مختلف از قبیل تولیدکنندگان و پردازنده ها، دلالان، توزیع کنندگان و مصرف کنندگان است (Kotler and Keller, 2016). هنگامی که فروشندگان برای ایجاد راه حل های مناسب با تولیدکنندگان همکاری می کنند، در موقعیت بهتری قرار می گیرند تا خود را از رقبا متمایز کنند. بنابراین تولیدکنندگان می توانند از منابع فروشنده برای دسترسی سریع به بازار افزایش فروش استفاده نمایند.

اگرچه هم آفرینی ارزش یکی از راه هایی است که شرکت ها می توانند به مزیت رقابتی دست یابند، تحقیقات تجربی بسیار کمی در ادبیات موجود، پیشایندها و نتایج خلق مشترک ارزش را در سطح فروشنده و ارتباط آن با تولیدکننده بررسی کرده اند. از طرفی، بیشتر تحقیقات قبلی در مورد ایجاد ارزش مشترک در سطح فروشنده، مفهومی یا کیفی بوده است (Baumann and Le Meunier-fitzhugh, 2014). در سطح شرکت، مطالعات قبلی ارتباط مثبتی بین هم آفرینی ارزش و عملکرد پیدا کرده اند، اما تحقیقات کمی وجود دارد که محرک های خلق مشترک ارزش را در روابط توزیع کننده و تولیدکننده بررسی کرده است (Sinkovics et al., 2018; Zaborek and Mazur, 2019). برای پرداختن به این شکاف، در ادبیات خلق مشترک ارزش خریدار-فروشنده سعی گردیده تا ابتدا پیشایندهای ایجاد ارزش مشترک توسط فروشندگان تعیین شود. تحقیقات قبلی مهارت های شخصی، گفت و گو و اهداف مشترک را به عنوان توانمند ساز ایجاد ارزش مشترک بین فروشندگان و تولیدکنندگان پیشنهاد کرده اند (Baumann and Le Meunier-fitzhugh, 2015). با این وجود این دیدگاه نمی تواند منعکس کننده تمامی محرک های کانال های توزیع برای مشارکت آنها در خلق ارزش برای تولیدکنندگان باشد. اینکه محرک هایی که باعث تجربه مطلوب یا انگیزه توزیع کنندگان برای همکاری و مشارکت با تولیدکنندگان به منظور خلق ارزش مشترک می گردد، چه چیزهایی هستند، هنوز مبهم بوده و نیاز به تحقیقات بیشتری دارد.

با توجه به اینکه شهر تبریز قطب اصلی صنعت کفش و چرم بوده که در آن تولیدکنندگان و فروشندگان با یکدیگر در تعامل می باشند، نیاز است تا این همکاری به مشارکت در خلق ارزش بیشتر و کسب مزیت رقابتی برای هر دو طرف منجر گردد. با افزایش ارزش در محصولات تولیدی این صنعت، می توان هم سهم بازار بیشتری در داخل کشور در نظر گرفت و هم می توان سهم بازار بین المللی را افزایش داده و به رشد اقتصادی کشور کمک نمود؛ بنابراین شناخت محرک های مشارکت توزیع کنندگان در فرایند خلق ارزش می تواند یکی از راه های افزایش



عملکرد برای طرفین ذینفع قلمداد شود. بر همین اساس هدف این پژوهش مدل‌سازی ساختاری محرک‌های مشارکت کانال‌های توزیع در خلق ارزش برای تولیدکنندگان است.

## مبانی نظری

### ارزش و خلق ارزش<sup>۱</sup>

استانداردهای بین‌المللی ارزش را به عنوان درجه‌ای که یک پروژه، محصول یا شرکت نیازهای ذینفعان در مورد منابع مصرف شده را برآورده می‌کند، تعریف کرده است (Kušnířová et al., 2023). به گفته (Davies, 2016)، ارزش تفاوت بین نتایج به دست آمده و منابع است. (Leung and Liu, 2003) اشاره می‌کنند که ارزش یک دیدگاه ذهنی از چیزها است. (Aliakbarlou, 2017) اضافه می‌کنند که ارزش ماهیتی پویا دارد که به طور مداوم در طول زمان تغییر می‌کند. به گفته (Cha and O'Connor, 2005)، ارزش تعریف واحدی ندارد، زیرا مفهومی اساساً انتزاعی دارد. با افزایش رقابت میان کسب‌وکارها و اهمیت به دست آوردن مشتریان جدید و نگهداری مشتریان فعلی، شیوه‌های مدیریت مشتری نیز متحول شده‌اند (Ali et al., 2019). شرکت تنها زمانی می‌تواند ارزش بلندمدت را ایجاد کند که نیازهای سایر ذینفعان را بشناسد (Goedhart et al., 2020). (Spieth et al., 2019) چهار عامل اساسی مدل‌های کسب‌وکار را کارایی مسئولانه، مکمل بودن تأثیرات، ارزش‌های مشترک و نوآوری‌های یکپارچه‌سازی به عنوان بخشی از فرآیند خلق ارزش تعریف می‌کنند (Martins et al., 2015). بنابراین رابطه بین تولیدکننده و فروشنده به عنوان بخش مهمی از فرآیند خلق ارزش در مطالعات مختلف مورد توجه قرار گرفته است.

### محرک‌های مشارکت توزیع‌کننده در خلق ارزش برای تولیدکننده

بیشتر رویکردهای مورد بحث در فرآیند خلق ارزش بر محرک‌های مشارکت مشتری در خلق ارزش تمرکز نموده‌اند (Tourchian et al., 2022). با این حال، در ارتباط با محرک‌هایی که توزیع‌کنندگان را وارد فرآیند خلق ارزش مشترک با تولیدکنندگان می‌کند، تحقیقات برجسته‌ای وجود ندارد (Mbango, 2017). برخی از مطالعات همکاری بین توزیع‌کننده و تولیدکننده را تحت تأثیر مشکلات ناشی از عوامل اقتصادی، اجتماعی و محیطی می‌دانند (Patrícia, 2021). یکی از راه‌های جلوگیری از این مشکلات، رعایت انصاف در روابط بین توزیع‌کننده و تولیدکنندگان است. این موضوع در رعایت شرایط تجاری و روابط بین فردی خوب بین شرکای تجاری الزامی است (Luo, 2009). این عوامل محرک‌هایی در فرآیند ارزش‌آفرینی هستند.

(Prasetya, & Najib, 2023) عقیده دارند منابع کافی برای ایجاد ارزش برای ذینفعان مورد نیاز است. همه شرکت‌ها تلاش می‌کنند تا نیازهای ذینفعان معین (از جمله شرکای تجاری) را از طریق منابع محدود برآورده کنند که به نیروی محرکه آنها برای دستیابی به توسعه پایدار تبدیل می‌شود. به همین دلیل است که تولیدکنندگان تنها در صورتی حاضر به اشتراک‌گذاری اطلاعات هستند که با توزیع‌کنندگان رابطه و اعتماد بلندمدت ایجاد کنند. در این میان فرآیند خلق ارزش مشترک به شرکت کمک می‌کند تا با شرکای تجاری خود روابط و اعتماد ایجاد کند. از دیگر محرک‌های خلق ارزش مشترک بین توزیع‌کننده و تولیدکننده، برآورد بازده اقتصادی سرمایه‌گذاری است. محاسبه بازده هر سرمایه‌گذاری در انگیزش توزیع‌کنندگان بسیار دشوار است زیرا بر اساس کمی‌سازی پیچیده از مزایای قابل اندازه‌گیری برای شرکت است (Hitka et al., 2017). بررسی ادبیات تحقیق، برخی از محرک‌های مشارکت توزیع‌کنندگان در خلق ارزش را نشان می‌دهد که جمع‌بندی آن در جدول (۱) نشان داده شده است.

<sup>۱</sup> creating value

## جدول ۱. محرک های مشارکت توزیع کنندگان در خلق ارزش برای تولیدکننده

محققان	شاخص	مولفه اصلی
Gupta et al., 2019; Rubio et al., 2020, Loureiro et al., 2020	اهداف مشترک بلند مدت	اتحاد راهبردی
Stenroos & Jaakkola, 2010; Rubio et al., 2020	راه حل های تولید مشترک	
Rubio et al., 2020	یادگیری مشترک	
Loureiro et al., 2020	نتایج بلندمدت	
Gupta et al., 2019	درک متقابل مشکلات صنعت	
Gupta et al., 2019; Rubio et al., 2020; Itani et al., 2023	تمایل به توسعه و به اشتراک گذاری ارزش مبتنی بر دانش	فعالیت های مبتنی بر دانش
Bharti et al., 2014; Rubio et al., 2020	تجربه	
Itani et al., 2023	دانش بازار	
Celuch et al., 2022	داشتن اطلاعات دقیق محصول	
Stenroos & Jaakkola, 2010; Loureiro et al., 2020	درک فرهنگی / فرهنگ سازمانی	مسائل فرهنگی و اجتماعی
Stenroos & Jaakkola, 2010; Bharti et al., 2014; Rubio et al., 2020	مسئولیت پذیری	
Stenroos & Jaakkola, 2010; Bharti et al., 2014; Loureiro et al., 2020	اعتماد	
Stenroos & Jaakkola, 2010	اخلاق مداری	
Bharti et al., 2014	سرمایه اجتماعی	
Bharti et al., 2014	منابع مشارکت	توانمندی ها
Gupta et al., 2019	حل مشکلات مشترک	
Stenroos & Jaakkola, 2010	توانایی ساختاردهی و باز کردن فرآیند	
Stenroos & Jaakkola, 2010	توانایی پیش بینی معمول	
Stenroos & Jaakkola, 2010	توانایی پیش بینی ریسک	ارتباطات
Stenroos & Jaakkola, 2010; Rubio et al., 2020; Riana et al., 2022	روابط با بازیگران مختلف با مهارت های مکمل	
Loureiro et al., 2020; Riana et al., 2022	کیفیت تبادل اطلاعات	
Bharti et al., 2014	سطح وابستگی	
Bharti et al., 2014; Itani et al., 2023	شهرت تولیدکننده	
Amit & Zott, 2001; Stenroos & Jaakkola, 2010	انگیزه کاهش هزینه ها	نتایج مورد انتظار
Stenroos & Jaakkola, 2010	انتظار افزایش درآمد	
Apivantanaporn & Walsh, 2010	افزایش سهم بازار	
Loureiro et al., 2020	تمایل به نوآوری	
Bharti et al., 2014	نیاز مالی	
Stenroos & Jaakkola, 2010	مهارت های تشخیصی	مهارت ها و توانمندی -
Stenroos & Jaakkola, 2010	حرفه ای گری	

Stenroos & Jaakkola, 2010; Loureiro et al., 2020	نگرش فعالانه	های ایده-پردازی
Rubio et al., 2020	تحقیق و توسعه	
Rubio et al., 2020	تغییرات در عادات	
Apivantanaporn & Walsh, 2010	تقاضای بازار	

### پیشینه پژوهش

(Bharti et al., 2014) در تحقیق خود به بررسی عواملی که مشتریان بازار جهان را به مشارکت در ایجاد ارزش تحریک می‌کند، پرداخته‌اند. بدین منظور برای بررسی عوامل محرک مشارکت مشتری برای ایجاد ارزش در بازار مشتریان با مشارکت پایین، یک مطالعه کیفی انجام داده‌اند. نتایج نشان می‌دهد رابطه قوی بین دیدگاه مشتریان و بازاریابان در مورد عواملی که مشتریان با مشارکت پایین را به مشارکت در ایجاد ارزش تحریک می‌کند، وجود دارد.

(Gupta et al., 2019) در تحقیق خود با بررسی اینکه چگونه می‌توان تمایل همکاری برای پیشبرد ایجاد ارزش را گسترش داد تا به نفع خریداران و فروشندگان در بازارهای رقابتی باشد، نظریه ایجاد ارزش با مشارکت مشتری را گسترش داده‌اند. نتایج تحقیق چهار عامل را شناسایی کرده‌اند: (الف) فهم مشترک مشکلات صنعت از طریق تعاملات پیوسته در طول دوره رابطه؛ (ب) توانایی توسعه و بهره‌مندی از دانش و منابع؛ (ج) به اشتراک‌گذاری سرمایه‌گذاری‌های ویژه؛ و (د) اهداف مشترک بلندمدت.

هدف تحقیق (Ali et al., 2019) بررسی میزان مشارکت مشتریان در ایجاد ارزش برای شرکت در مراحل مختلف چرخه عمر رابطه در نمایندگی‌های بیمه پارسیان بود. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که در مراحل مختلف چرخه عمر رابطه، مشارکت مشتریان در ایجاد ارزش متفاوت است. در مراحل ابتدایی، میزان مشارکت مشتریان کمتر است و با گذشت زمان و توسعه رابطه، مشتریان در ایجاد ارزش برای شرکت مشارکت بیشتری دارند. (Rubio et al., 2020) در تحقیق خود تأثیر درجه هم‌آفرینی بر بازاریابی ارتباطی با استفاده از ساختار کیفیت ارتباط، تأثیر واسطه‌ای رضایت و اعتماد و نقش تعدیل‌کننده کیفیت نتیجه در این رابطه را بررسی کرده‌اند. یافته‌ها نشان داد که درجه هم‌آفرینی بر کیفیت ارتباط تأثیر می‌گذارد و رضایت و اعتماد نقش میانجی در رابطه درجه هم‌آفرینی و تعهد را دارد.

### روش تحقیق

این پژوهش با رویکرد پژوهشی اکتشافی آمیخته و با استفاده از تحلیل مضمون در دو مرحله انجام گرفته است. در مرحله اول مدل مفهومی محرک‌های مشارکت کانال‌های توزیع در خلق ارزش طراحی شده و در مرحله دوم، مدل تدوین شده با داده‌های تجربی آزمون شده است.

جامعه آماری این پژوهش، در بخش اول از خبرگان آشنا به موضوع پژوهش استفاده شده است. این خبرگان دارای ویژگی‌هایی بوده‌اند: فروشندگان عمده کفش تبریز با سابقه بالای ۲۰ سال کار در صنعت کفش و دارای حداقل مدرک لیسانس مدیریت در یکی از گرایش‌ها؛ صادرکنندگان کفش در تبریز با سابقه بالای ۱۵ سال و دارای حداقل مدرک مدیریت در یکی از گرایش‌ها. برای انتخاب این افراد با مراجعات مکرر به بازار کفش و سازمان صنعت، معدن و تجارت و تهیه مشخصات افراد از منابع مختلف، لیستی از خبرگان این حوزه تهیه گردیده است. بر اساس بررسی‌های انجام گرفته مطابق با ویژگی‌های خبرگان، از ۱۵ خبره استفاده شده است.

جامعه آماری در بخش دوم شامل فروشندگان عمده کفش در شهر تبریز بوده است. بر اساس اطلاعات گردآوری شده از بازار تبریز و سازمان صنعت، معدن و تجارت تعداد ۸۶۸ فروشنده عمده و صادرکننده کفش در شهر تبریز

وجود دارد. حجم نمونه آماری بر اساس جدول کرجسی و مورگان، ۲۶۹ نفر بوده است. نمونه‌گیری نیز در این بخش تصادفی نسبی بوده است. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه بهره گرفته شده است. در بخش اول از پرسشنامه مقایسات زوجی مبتنی بر روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری بهره گرفته شده است. در بخش دوم از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. روایی پرسشنامه ابتدا به صورت ظاهری بررسی شده و پس از توزیع، روایی هر یک از سازه‌ها با استفاده از متوسط واریانس تبیین شده بررسی و تأیید گردیده است. برای بررسی پایایی پرسشنامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ بهره گرفته شده که نتایج آن در جدول (۲) نشان داده شده است.

**جدول ۲. مقدار ضریب آلفای کرونباخ مؤلفه‌های اصلی**

مؤلفه اصلی	ضریب آلفای کرونباخ
توانمندی‌ها	۰/۹۸۲
ارتباطات	۰/۹۶۵
مسائل فرهنگی و اجتماعی	۰/۹۸۶
نتایج مورد انتظار	۰/۹۸۹
مهارت‌ها و منابع ایده‌پردازی	۰/۹۸۹
فعالیت‌های مبتنی بر دانش	۰/۹۸۲
اتحاد راهبردی	۰/۹۸۴

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش اول از مدل‌سازی ساختاری تفسیری و در بخش دوم از مدل‌سازی مسیری - ساختاری بهره گرفته شده است.

## یافته‌ها

### مدل‌سازی ساختاری - تفسیری

در این بخش در گام ابتدایی، بر اساس نظر اکثریت، ابتدا ماتریس دستیابی اولیه ایجاد شده است. این ماتریس نشان‌دهنده روابط مستقیم بین مؤلفه‌های اصلی پیشایندهای مشارکت کانال‌های توزیع در خلق ارزش بوده است. ماتریس دستیابی اولیه در جدول (۳) نشان داده شده است.

**جدول ۳. ماتریس دستیابی اولیه**

	STA	KBA	CSI	ABI	COM	EXR	ISA
اتحاد راهبردی	STA	۰	۰	۱	۰	۰	۱
فعالیت‌های مبتنی بر دانش	KBA	۰	۰	۰	۰	۰	۱
مسائل فرهنگی و اجتماعی	CSI	۰	۰	۰	۱	۰	۰
توانمندی‌ها	ABI	۰	۰	۰	۰	۰	۱
ارتباطات	COM	۰	۱	۰	۱	۰	۰
نتایج مورد انتظار	EXR	۰	۰	۰	۱	۰	۰
مهارت‌ها و منابع ایده‌پردازی	ISA	۰	۰	۰	۰	۰	۰

ماتریس دستیابی نهایی در جدول (۴) محاسبه گردیده است. برای این منظور ابتدا ماتریس دستیابی اولیه با ماتریس هم‌اندازه یک‌ه جمع شده سپس روابط غیرمستقیم محاسبه شده است.

**جدول ۴. ماتریس دستیابی نهایی**

	STA	KBA	CSI	ABI	COM	EXR	ISA
اتحاد راهبردی	STA	۱	۱	۱	۱	۱	۱
فعالیت‌های مبتنی بر دانش	KBA	۰	۱	۰	۰	۰	۱
مسائل فرهنگی و اجتماعی	CSI	۰	۱	۱	۱	۰	۱
توانمندی‌ها	ABI	۰	۰	۰	۱	۰	۱
ارتباطات	COM	۰	۱	۰	۱	۰	۱
نتایج مورد انتظار	EXR	۰	۱	۰	۱	۱	۱
مهارت‌ها و منابع ایده‌پردازی	ISA	۰	۰	۰	۰	۰	۱

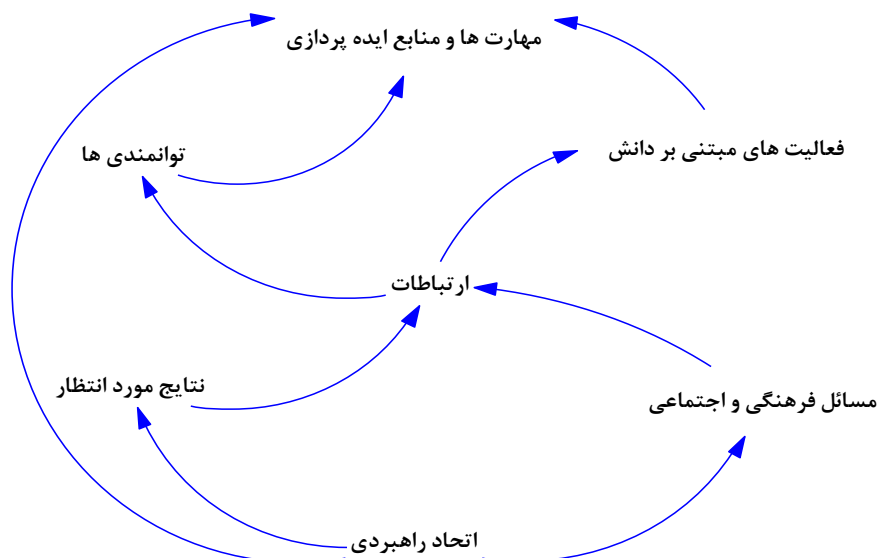
ماتریس دستیابی نهایی نشان‌دهنده روابط مستقیم و غیرمستقیم بوده است. اعداد رنگی نشان‌دهنده روابط غیرمستقیم در ماتریس دستیابی نهایی می‌باشند. در گام بعدی، ماتریس دستیابی نهایی به سطوح مختلف تقسیم می‌گردد (جدول ۵). در این گام، متغیرها به دو دسته دستیابی و پیش‌نیاز تقسیم شده و بر اساس اشتراکشان، خروجی هر سطح مشخص می‌گردد.

**جدول ۵. نتایج نهایی سطح بندی تم‌های اصلی پیشایندهای مشارکت کانال‌های توزیع**

سطوح	پیشایندهای اصلی (تم اصلی)	نماد	دستیابی	پیشنیاز	مشارکت	خروجی
اول	مهارت‌ها و منابع ایده‌پردازی	ISA	ISA	STA, KBA, CSI, ABI, COM, EXR, ISA	ISA	ISA
دوم	فعالیت‌های مبتنی بر دانش	KBA	KBA	STA, KBA, CSI, COM, EXR	KBA	KBA
	توانمندی‌ها	ABI	ABI	STA, CSI, ABI, COM, EXR	ABI	ABI
سوم	ارتباطات	COM	COM	STA, CSI, COM, EXR,	COM	COM
چهارم	مسائل فرهنگی و اجتماعی	CSI	CSI	STA, CSI	CSI	CSI
	نتایج مورد انتظار	EXR	EXR	STA, EXR	EXR	EXR
پنجم	اتحاد راهبردی	STA	STA,	STA	STA	STA

بر اساس نتایج جدول (۵) خروجی سطح اول، مؤلفه اصلی مهارت‌ها و منابع ایده‌پردازی در الگوی پیشایندهای مشارکت کانال‌های توزیع در خلق ارزش برای تولیدکنندگان است که در بالاترین سطح الگو قرار گرفته است. خروجی سطح دوم، دو مؤلفه فعالیت‌های مبتنی بر دانش و توانمندی‌ها است که پایین‌تر از مؤلفه اصلی مهارت‌ها و منابع ایده‌پردازی در الگوی قرار گرفته است. خروجی سطح سوم، مؤلفه اصلی ارتباطات است. خروجی سطح چهارم، دو مؤلفه مسائل فرهنگی و اجتماعی و نتایج مورد انتظار است که پایین‌تر از مؤلفه اصلی ارتباطات قرار گرفته است. در نهایت خروجی سطح پنجم مؤلفه اصلی اتحاد راهبردی است که در پایین‌ترین سطح الگو قرار گرفته و تأثیرگذارترین مؤلفه اصلی الگوی پیشایندهای مشارکت کانال‌های توزیع در خلق ارزش برای

تولیدکنندگان محسوب می‌شود. در گام نهایی نموداری بر اساس سطوح متغیرها و حذف روابط غیرمستقیم رسم می‌شود که نشان‌دهنده الگوی پیشایندهای مشارکت کانال‌های توزیع در خلق ارزش برای تولیدکنندگان خواهد بود. این الگو در شکل (۱) نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل ساختاری محرک‌های مشارکت کانال‌های توزیع در خلق ارزش برای تولیدکنندگان

نتایج مدل‌سازی ساختاری-تفسیری در شکل (۱) نشان می‌دهد که پایه و اساس مشارکت کانال‌های توزیع صنعت کفش در خلق ارزش برای تولیدکنندگان مؤلفه اصلی اتحاد راهبردی است که شامل اهداف مشترک بلندمدت، راه‌حل‌های تولید مشترک، یادگیری مشترک، نتایج بلندمدت و درک متقابل مشکلات صنعت است. این مؤلفه با قرار گرفتن در آخرین سطح الگوی تدوین شده، نشان‌دهنده تأثیرگذارترین مؤلفه در بین پیشایندهای مشارکت کانال‌های توزیع صنعت کفش در خلق ارزش برای تولیدکنندگان است. تم اصلی مهارت‌ها و منابع ایده‌پردازی نیز به عنوان تأثیرپذیرترین مؤلفه اصلی مشارکت کانال‌های توزیع صنعت کفش در خلق ارزش برای تولیدکنندگان تلقی می‌گردد. در شکل (۱) هر چقدر از پایین نمودار به سمت بالا حرکت نماییم، از تأثیرگذاری مؤلفه‌ها کاسته شده و بر تأثیرپذیری آنها افزوده می‌شود. سایر مؤلفه‌هایی که بین دو تم اصلی اتحاد راهبردی و مهارت‌ها و منابع ایده‌پردازی قرار گرفته‌اند را می‌توان به عنوان مؤلفه‌های واسطه‌ای قلمداد نمود که هر کدام دارای درجات مختلفی از تأثیرگذاری و تأثیرپذیری را در الگوی تدوین شده دارند و می‌توان آنها را به عنوان مؤلفه‌های میانجی و رابط در الگو دانست.

### مدل‌سازی مسیری- ساختاری برای آزمون مدل مفهومی

در این بخش مدل مفهومی برآمده از مدل‌سازی ساختاری-تفسیری با استفاده از مدل‌سازی مسیری ساختاری (SEM) در نرم‌افزار PLS آزمون شده است. در مدل‌های مسیری ساختاری، قبل از بررسی مدل ساختاری، بایستی از روایی و پایایی مدل‌های اندازه‌گیری اطمینان نمود. در رویکرد حداقل مربعات جزئی برای بررسی روایی و پایایی مدل‌های اندازه‌گیری از بارهای عاملی و معنی‌داری آنها، ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و متوسط واریانس تبیین شده استفاده شده است. نتایج مربوط به بارهای عاملی و معنی‌داری آنها بر اساس آماره  $t$  در جدول

(۶) نشان داده شده است.

## جدول ۶. بارهای عاملی و معنی‌داری آنها برای مدل‌های اندازه‌گیری

مدل اندازه‌گیری (سازه)	مسیر نماد	بار عاملی	انحراف معیار	مقدار t	سطح معنی‌داری
توانمندی‌ها	ABI1 <- ABI	۰/۹۷۰	۰/۰۱۲	۸۰/۱۲۶	۰/۰۰۰
	ABI2 <- ABI	۰/۹۷۴	۰/۰۰۸	۱۲۱/۹۴۰	۰/۰۰۰
	ABI3 <- ABI	۰/۹۶۵	۰/۰۱۳	۷۵/۰۳۱	۰/۰۰۰
	ABI4 <- ABI	۰/۹۶۸	۰/۰۱۵	۶۲/۵۵۶	۰/۰۰۰
	ABI5 <- ABI	۰/۹۵۶	۰/۰۱۶	۶۱/۲۷۱	۰/۰۰۰
ارتباطات	COM1 <- COM	۰/۹۵۳	۰/۰۱۳	۷۳/۶۹۱	۰/۰۰۰
	COM2 <- COM	۰/۹۴۵	۰/۰۱۶	۵۹/۹۲۸	۰/۰۰۰
	COM3 <- COM	۰/۹۶۱	۰/۰۱۰	۹۳/۹۷۲	۰/۰۰۰
	COM4 <- COM	۰/۹۴۴	۰/۰۱۶	۵۷/۸۷۱	۰/۰۰۰
مسائل فرهنگی و اجتماعی	CSI1 <- CSI	۰/۹۵۹	۰/۰۱۶	۶۰/۳۲۳	۰/۰۰۰
	CSI2 <- CSI	۰/۹۸۳	۰/۰۰۵	۱۸۴/۹۵۵	۰/۰۰۰
	CSI3 <- CSI	۰/۹۷۸	۰/۰۰۷	۱۳۸/۸۳۷	۰/۰۰۰
	CSI4 <- CSI	۰/۹۶۹	۰/۰۱۲	۷۷/۶۸۰	۰/۰۰۰
	CSI5 <- CSI	۰/۹۷۸	۰/۰۰۹	۱۰۷/۸۴۶	۰/۰۰۰
نتایج مورد انتظار	EXR1 <- EXR	۰/۹۶۹	۰/۰۱۵	۶۳/۶۷۹	۰/۰۰۰
	EXR2 <- EXR	۰/۹۷۹	۰/۰۰۷	۱۳۷/۰۸۰	۰/۰۰۰
	EXR3 <- EXR	۰/۹۷۵	۰/۰۱۰	۹۵/۸۲۰	۰/۰۰۰
	EXR4 <- EXR	۰/۹۸۶	۰/۰۰۴	۲۲۳/۱۶۶	۰/۰۰۰
	EXR5 <- EXR	۰/۹۸۶	۰/۰۰۴	۲۴۰/۵۴۱	۰/۰۰۰
مهارت‌ها و منابع ایده‌پردازی	ISA1 <- ISA	۰/۹۸۰	۰/۰۰۷	۱۴۳/۶۷۹	۰/۰۰۰
	ISA2 <- ISA	۰/۹۶۰	۰/۰۱۹	۵۱/۰۳۷	۰/۰۰۰
	ISA3 <- ISA	۰/۹۵۷	۰/۰۱۷	۵۷/۲۷۲	۰/۰۰۰
	ISA4 <- ISA	۰/۹۷۳	۰/۰۰۹	۱۱۴/۱۴۶	۰/۰۰۰
	ISA5 <- ISA	۰/۹۸۳	۰/۰۰۶	۱۷۱/۴۴۴	۰/۰۰۰
	ISA6 <- ISA	۰/۹۸۲	۰/۰۰۶	۱۶۵/۳۸۳	۰/۰۰۰
فعالیت‌های مبتنی بر دانش	KBA1 <- KBA	۰/۹۷۹	۰/۰۰۶	۱۵۲/۰۰۵	۰/۰۰۰
	KBA2 <- KBA	۰/۹۸۵	۰/۰۰۴	۲۵۵/۸۲۴	۰/۰۰۰
	KBA3 <- KBA	۰/۹۷۴	۰/۰۰۹	۱۰۳/۱۷۴	۰/۰۰۰
	KBA4 <- KBA	۰/۹۵۹	۰/۰۱۵	۶۳/۵۹۰	۰/۰۰۰
اتحاد راهبردی	STA1 <- STA	۰/۹۷۲	۰/۰۱۰	۹۳/۸۴۶	۰/۰۰۰
	STA2 <- STA	۰/۹۶۷	۰/۰۱۱	۸۵/۴۳۸	۰/۰۰۰
	STA3 <- STA	۰/۹۷۰	۰/۰۱۱	۸۸/۳۰۴	۰/۰۰۰
	STA4 <- STA	۰/۹۶۱	۰/۰۱۵	۶۴/۳۳۸	۰/۰۰۰

STA5 <- STA	۰/۹۷۷	۰/۰۰۷	۱۳۳/۰۸۱	۰/۰۰۰
-------------	-------	-------	---------	-------

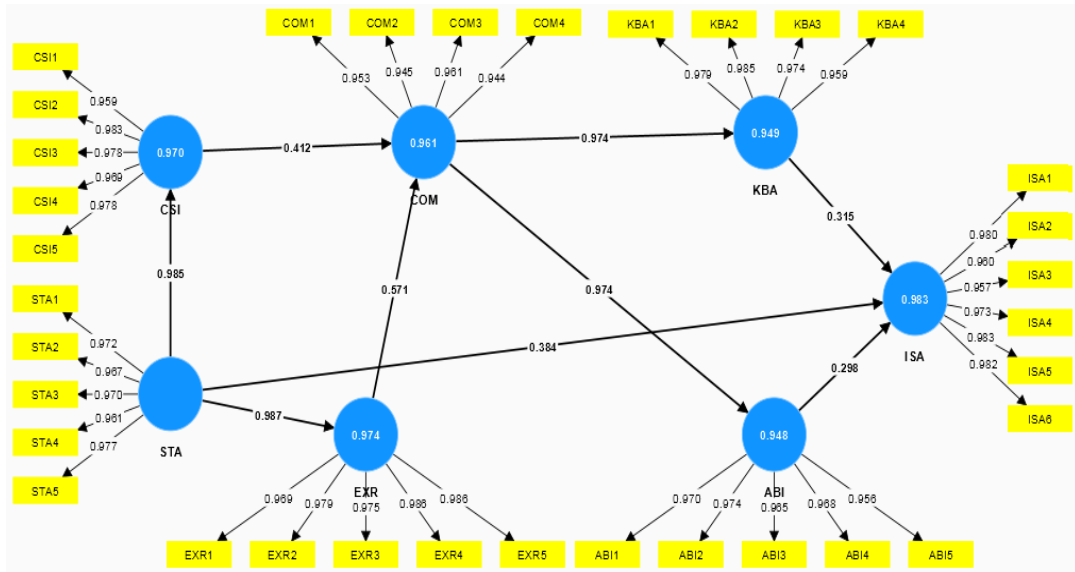
در بررسی بارهای عاملی مقادیر کمتر از ۰/۳ بارهای عاملی ضعیف و غیر قابل قبول، بین ۰/۳ تا ۰/۵ بارهای عاملی ضعیف ولی قابل قبول و بزرگتر از ۰/۵ به عنوان بارهای عاملی مناسب و خوب شناخته می‌شود. نتایج جدول (۶) نشان می‌دهد که تمامی بارهای عاملی بزرگتر از ۰/۵ بوده که نشان‌دهنده ارتباط مناسب بین مؤلفه اصلی با شاخص‌های متناظر خود است. از نظر آماری، مقدار t هر بار عاملی در سطح معنی‌داری ۹۵ درصد بایستی بزرگتر از ۱/۹۶ باشد. نتایج جدول (۹) نشان می‌دهد که مقدار t تمامی بارهای عاملی بزرگتر از ۱/۹۶ محاسبه شده‌اند که نشان‌دهنده معنی‌داری تمامی بارهای عاملی از نظر آماری می‌باشد. بر همین اساس نیز ارتباط بین شاخص‌ها و مؤلفه اصلی متناظر آنها در مدل‌های اندازه‌گیری تأیید می‌گردد. در جدول (۷) مقادیر ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و متوسط واریانس تبیین شده نشان داده شده است.

#### جدول ۷. نتایج مربوط مقادیر ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و متوسط واریانس تبیین شده

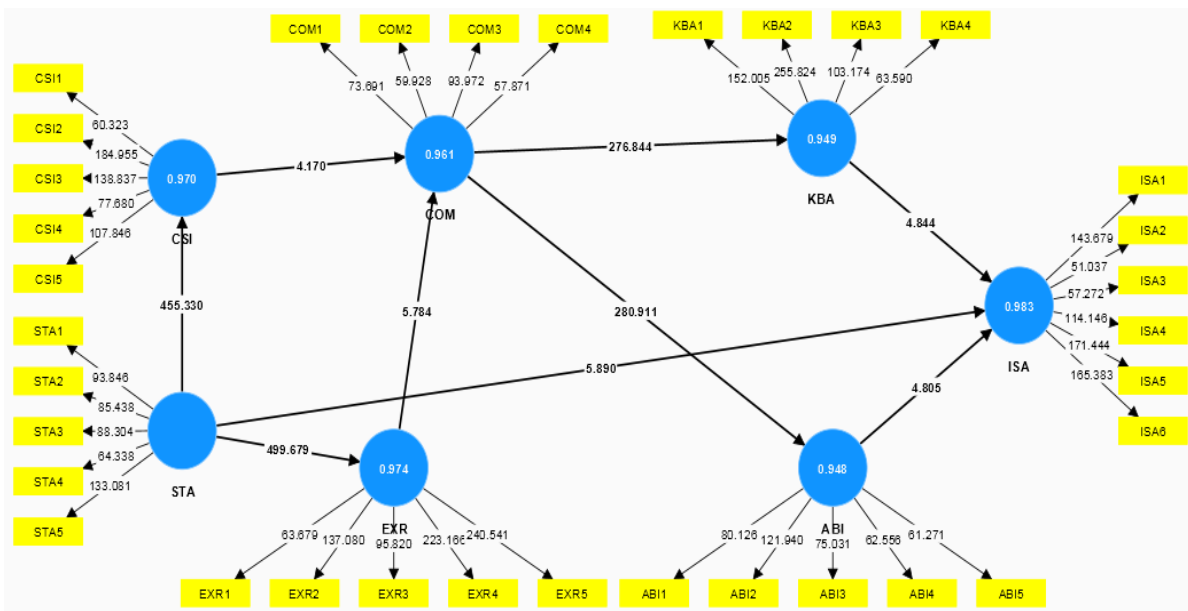
	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	متوسط واریانس تبیین شده
توانمندی‌ها	۰/۹۸۲	۰/۹۸۶	۰/۹۳۵
ارتباطات	۰/۹۶۵	۰/۹۷۴	۰/۹۰۴
مسائل فرهنگی و اجتماعی	۰/۹۸۶	۰/۹۸۹	۰/۹۴۸
نتایج مورد انتظار	۰/۹۸۹	۰/۹۹۱	۰/۹۵۸
مهارت‌ها و منابع ایده-پردازی	۰/۹۸۹	۰/۹۹۱	۰/۹۴۶
فعالیت‌های مبتنی بر دانش	۰/۹۸۲	۰/۹۸۷	۰/۹۵۰
اتحاد راهبردی	۰/۹۸۴	۰/۹۸۷	۰/۹۴۰

نتایج جدول (۷) نشان می‌دهد که مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای تمامی سازه‌ها بزرگتر از ۰/۷ است. همچنین مقدار پایایی ترکیبی برای تمامی سازه‌ها بزرگتر از ۰/۷ محاسبه شده که سازگاری درونی بین معرف‌های هر یک از سازه‌ها را تأیید می‌کند. مقدار متوسط واریانس تبیین شده برای تمامی سازه‌ها نیز بزرگتر از ۰/۵ محاسبه شده که نشان‌دهنده مناسب بودن روایی همگرایی مدل‌های اندازه‌گیری می‌باشد. شکل (۲) نشان‌دهنده ضرایب مسیر در قالب مدل مسیری ساختاری بوده و شکل (۳) نشان‌دهنده مقدار t متناظر ضرایب مسیر می‌باشد.





شکل ۲. ضرایب مسیر مربوط به اثرات مدل محرک‌های مشارکت توزیع‌کنندگان در خلق ارزش



شکل ۳. مقادیر t ضرایب مسیر مربوط به اثرات مدل محرک‌های مشارکت توزیع‌کنندگان در خلق ارزش

خلاصه نتایج مربوط به ضرایب مسیر در جدول (۸) نشان داده شده است.

جدول ۸. نتایج مربوط به ضرایب مسیر مستقیم مدل ساختاری بین محرک‌های مشارکت توزیع‌کنندگان

سطح معناداری	مقدار t	انحراف معیار	ضریب مسیر	مسیر نماد	مسیر
۰/۰۰۰	۴/۸۰۵	۰/۰۶۲	۰/۲۹۸	ABI -> ISA	توانمندی‌ها -> مهارت‌ها و منابع ایده‌پردازی

ارتباطات -> توانمندی‌ها	COM -> ABI	۰/۹۷۴	۰/۰۰۳	۲۸۰/۹۱۱	۰/۰۰۰
ارتباطات -> فعالیت‌های مبتنی بر دانش	COM -> KBA	۰/۹۷۴	۰/۰۰۴	۲۷۶/۸۴۴	۰/۰۰۰
مسائل فرهنگی و اجتماعی -> ارتباطات	CSI -> COM	۰/۴۱۲	۰/۰۹۹	۴/۱۷۰	۰/۰۰۰
نتایج مورد انتظار -> ارتباطات	EXR -> COM	۰/۵۷۱	۰/۰۹۹	۵/۷۸۴	۰/۰۰۰
فعالیت‌های مبتنی بر دانش -> مهارت‌ها و منابع ایده‌پردازی	KBA -> ISA	۰/۳۱۵	۰/۰۶۵	۴/۸۴۴	۰/۰۰۰
اتحاد راهبردی -> مسائل فرهنگی و اجتماعی	STA -> CSI	۰/۹۸۵	۰/۰۰۲	۴۵۵/۳۳۰	۰/۰۰۰
اتحاد راهبردی -> نتایج مورد انتظار	STA -> EXR	۰/۹۸۷	۰/۰۰۲	۴۹۹/۶۷۹	۰/۰۰۰
اتحاد راهبردی -> مهارت‌ها و منابع ایده‌پردازی	STA -> ISA	۰/۳۸۴	۰/۰۶۵	۵/۸۹۰	۰/۰۰۰

نتایج مربوط به ضرایب مسیر و مقدار  $t$  متناظر آنها در جدول (۸) نشان می‌دهد که مقدار  $t$  تمامی ضرایب مسیر بزرگ‌تر از  $1/96$  بدست آمده است؛ بر همین اساس می‌توان روابط بدست آمده از بخش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) و تأثیر هر یک از محرک‌های مشارکت توزیع‌کنندگان در خلق ارزش در صنعت کفش تبریز را در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار داد. علاوه بر اثرات مستقیم، در بخش مدل‌سازی ساختاری تفسیری نشان داده شد که سازه‌های سطوح پایین‌تر دارای یک اثر غیرمستقیم نیز می‌باشند. جدول (۹) نشان‌دهنده اثرات کل که حاوی اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرها می‌باشد.

### جدول ۹. خلاصه نتایج مربوط به ضرایب مسیر کل حاوی اثرات مستقیم و غیرمستقیم مدل

#### ساختاری

مسیر	مسیر نماد	ضریب مسیر	انحراف معیار	مقدار $t$	سطح معناداری
توانمندی‌ها -> مهارت‌ها و منابع ایده‌پردازی	ABI -> ISA	۰/۲۹۸	۰/۰۶۲	۴/۸۰۵	۰/۰۰۰
ارتباطات -> توانمندی‌ها	COM -> ABI	۰/۹۷۴	۰/۰۰۳	۲۸۰/۹۱۱	۰/۰۰۰
مهارت‌ها و منابع ایده‌پردازی -> ارتباطات	COM -> ISA	۰/۵۹۷	۰/۰۶۴	۹/۴۰۴	۰/۰۰۰
ارتباطات -> فعالیت‌های مبتنی بر دانش	COM -> KBA	۰/۹۷۴	۰/۰۰۴	۲۷۶/۸۴۴	۰/۰۰۰
مسائل فرهنگی و اجتماعی -> توانمندی‌ها	CSI -> ABI	۰/۴۰۱	۰/۰۹۶	۴/۱۶۶	۰/۰۰۰
مسائل فرهنگی و اجتماعی -> ارتباطات	CSI -> COM	۰/۴۱۲	۰/۰۹۹	۴/۱۷۰	۰/۰۰۰
مسائل فرهنگی و اجتماعی -> مهارت‌ها و منابع ایده- پردازی	CSI -> ISA	۰/۲۴۶	۰/۰۶۵	۳/۸۱۶	۰/۰۰۰
مسائل فرهنگی و اجتماعی -> فعالیت‌های مبتنی بر دانش	CSI -> KBA	۰/۴۰۲	۰/۰۹۶	۴/۱۶۵	۰/۰۰۰
نتایج مورد انتظار -> توانمندی‌ها	EXR -> ABI	۰/۵۵۶	۰/۰۹۶	۵/۷۸۷	۰/۰۰۰
نتایج مورد انتظار -> ارتباطات	EXR -> COM	۰/۵۷۱	۰/۰۹۹	۵/۷۸۴	۰/۰۰۰
نتایج مورد انتظار -> مهارت‌ها و منابع ایده‌پردازی	EXR -> ISA	۰/۳۴۱	۰/۰۷۰	۴/۸۴۵	۰/۰۰۰
نتایج مورد انتظار -> فعالیت‌های مبتنی بر دانش	EXR -> KBA	۰/۵۵۶	۰/۰۹۶	۵/۷۸۸	۰/۰۰۰
فعالیت‌های مبتنی بر دانش -> مهارت‌ها و منابع ایده‌پردازی	KBA -> ISA	۰/۳۱۵	۰/۰۶۵	۴/۸۴۴	۰/۰۰۰
اتحاد راهبردی -> توانمندی‌ها	STA -> ABI	۰/۹۴۴	۰/۰۰۶	۱۴۸/۶۸۴	۰/۰۰۰

اتحاد راهبردی -> ارتباطات	STA -> COM	۰/۹۶۹	۰/۰۰۴	۲۶۳/۱۷۵	۰/۰۰۰
اتحاد راهبردی -> مسائل فرهنگی و اجتماعی	STA -> CSI	۰/۹۸۵	۰/۰۰۲	۴۵۵/۳۳۰	۰/۰۰۰
اتحاد راهبردی -> نتایج مورد انتظار	STA -> EXR	۰/۹۸۷	۰/۰۰۲	۴۹۹/۶۷۹	۰/۰۰۰
اتحاد راهبردی -> مهارت‌ها و منابع ایده‌پردازی	STA -> ISA	۰/۹۶۳	۰/۰۰۶	۱۶۲/۴۶۶	۰/۰۰۰
اتحاد راهبردی -> فعالیت‌های مبتنی بر دانش	STA -> KBA	۰/۹۴۴	۰/۰۰۶	۱۴۸/۱۸۸	۰/۰۰۰

اثرات کل حاوی اثر مستقیم و غیرمستقیم متغیرها می‌باشد. برای مثال سازه ارتباطات دارای دو اثر مستقیم به فعالیت‌های مبتنی بر دانش و توانمندی‌ها و یک اثر غیرمستقیم به مهارت‌های و منابع ایده‌پردازی می‌باشد. نتایج مربوط به ضرایب اثرات کل و مقدار t متناظر آنها در جدول (۹) نشان می‌دهد که مقدار t تمامی ضرایب مسیر بزرگ‌تر از ۱/۹۶ بدست آمده است که نشان‌دهنده تأیید روابط مربوط به اثرات مستقیم و غیرمستقیم در سطح اطمینان ۹۵ درصد و تأیید مدل ساختاری محرک‌های مشارکت توزیع‌کنندگان در خلق ارزش برای تولیدکنندگان کفش شهر تبریز می‌باشد.

### نتیجه‌گیری و بحث

هدف این مقاله مدل‌سازی ساختاری محرک‌های مشارکت کانال‌های توزیع صنعت کفش تبریز در خلق ارزش برای تولیدکنندگان بوده است. برای این منظور در مرحله اول مدل ساختاری محرک‌های مشارکت توزیع‌کنندگان در خلق ارزش با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری -تفسیری طراحی گردید. نتایج این بخش نشان داد که اتحاد راهبردی به عنوان مهم‌ترین محرک توزیع‌کنندگان برای مشارکت در خلق ارزش مطرح می‌باشد که شامل اهداف مشترک بلندمدت، راه‌حل‌های تولید مشترک، یادگیری مشترک، نتایج بلندمدت و درک متقابل مشکلات صنعت است. بررسی ادبیات تحقیق در حوزه کانال‌های توزیع و به شکل مشخص ادبیات مدیریت بازاریابی نشان می‌دهد که اتحاد راهبردی با ذینفعان مختلف در سراسر زنجیره تأمین برای شرکت‌های همکار در زنجیره تأمین می‌تواند منافع متعددی داشته باشد. در رابطه با خلق ارزش (Rubio et al., 2020) و (Gupta et al., 2019) اعتقاد دارند که فروشندگان در مواجهه با روابطی که در سطح استراتژیک با تولیدکنندگان دارند، برای اینکه بتوانند از مزایا و منافع بیشتری برخوردار گردند، به دنبال افزایش نوآوری بیشتر در محصولاتی است که از تولیدکنندگان مختلف دریافت می‌کنند. بنابراین پایه بسیاری از دلایل مشارکت فروشندگان در خلق ارزش به خاطر اهداف مشترک، نتایج بلندمدت مشترک و درک مشکلاتی است که می‌تواند به سهم بازار هر دو طرف آسیب رساند. مؤلفه اتحاد راهبردی به شکل مستقیم در سطح چهارم بر روی دو مؤلفه مسائل فرهنگی و اجتماعی و نتایج مورد انتظار و در سطح اول بر روی مؤلفه مهارت‌ها و منابع ایده‌پردازی تأثیر دارد. مسائل فرهنگی و اجتماعی که بیشتر با اعتماد و سرمایه اجتماعی در ادبیات خلق ارزش شناخته می‌شود از منظر (Riana et al., 2022) حاصل تعامل فروشندگان با تولیدکنندگان خود باشد. برخی از محققان مانند (Bharti et al., 2014) این رابطه را برعکس می‌دانند، یعنی بر این اعتقاد هستند که سرمایه اجتماعی و اعتماد می‌تواند به ایجاد اتحاد راهبردی منتهی گردد، با این وجود (Riana et al., 2022) نشان می‌دهند که بسیاری از تولیدکنندگان در انتخاب کانال‌های توزیع مناسب به منابع و قابلیت‌های کانال توزیع بیشتر اهمیت داده و معتقد هستند که اعتماد می‌تواند در طول رابطه ایجاد و گسترش یابد. مسائل فرهنگی و اجتماعی به ایجاد ارتباطات مناسب در سطح سوم منجر می‌گردند. در حقیقت درک فرهنگی و اعتماد و به دنبال آن سرمایه اجتماعی در شکل‌گیری ارتباطات در جهت انگیزه فروشندگان برای مشارکت در خلق ارزش کفش تبریز مهم خواهد بود. (Rubio et al., 2020) بر روابط با بازیگران مختلف با مهارت‌های مکمل تأکید دارند که نشان‌دهنده ارتباطات حاصل از مسئولیت‌پذیری در

جهت رفع مشکلات زنجیره تأمین محصولات می‌باشد. همچنین نتایج مورد انتظار که به اعتقاد (Stenroos & Jaakkola, 2010) محرک اصلی هر نوع مشارکت برای خلق نوآوری در زنجیره ارزش محسوب می‌گردد، عاملی است که برافزاش ارتباطات در سطح سوم مؤثر می‌باشد. ارتباطات با در نظر گرفتن نتایج مطالعه (Stenroos & Jaakkola, 2010) حاصل انتظاری است که طرفین از مشارکت دارند. در الگوی بدست آمده ارتباطات به عنوان میانجی اصلی مؤلفه‌های تأثیرگذاری و تأثیرپذیر در الگوی تدوین شده، نقش محوری بر عهده دارد. کیفیت تبادل اطلاعات، سطح وابستگی و شهرت تولیدکننده از جمله عواملی است که در این سطح فروشندگان را برای مشارکت با تولیدکنندگان در خلق ارزش ترغیب می‌نمایند. از منظر (Bharti et al., 2014) شهرت یک تولیدکننده، بسیاری از فروشندگان را وارد می‌نماید که برای فروش محصولات آن تولیدکننده همکاری‌های مختلفی را در ازای دریافت حداقل منافع مورد انتظار در پیش گیرند. ارتباطات در سطح سوم بر دو مؤلفه فعالیت‌های مبتنی بر دانش و توانمندی‌ها به عنوان دو پیشاینده مشارکت کانال‌های توزیع در خلق ارزش اثرگذار است. از منظر (Rubio et al., 2020) و (Bharti et al., 2014) ارتباطات می‌تواند به افزایش دانش بازار و اطلاعات دقیق محصول کمک کرده و در نتیجه تمایل به توسعه و به اشتراک‌گذاری ارزش مبتنی بر دانش در رابطه بین فروشنده و تولیدکننده افزایش یابد. همچنین ارتباطات منجر به افزایش توانمندی‌ها در سطح دوم شده که در نهایت هم توانمندی‌های فروشندگان و هم فعالیت‌های مبتنی بر دانش می‌توانند مهارت‌ها و منابع ایده-پردازی فروشندگان را برای خلق ارزش مشترک با تولیدکننده تقویت نمایند.

بر اساس یافته‌های پژوهش به تولیدکنندگان صنعت کفش تبریز پیشنهاد می‌گردد تا در جهت جلب مشارکت فروشندگان برای خلق ارزش، در گام اول بر اساس بررسی توانمندی‌های هر یک از فروشندگان با آنها وارد یک اتحاد راهبردی شده و راه‌حل‌های تولید مشترک برای خلق ارزش در پیش گیرند. این فرایند منجر به یکی شدن، اهداف و نتایج بلندمدت شده که در نهایت به سود طرفین مشارکت خواهد بود. همچنین پیشنهاد می‌گردد با تدوین نتایج مورد انتظار انگیزه فروشندگان را بر اساس منافع مالی مورد انتظار آنها برای مشارکت در خلق ارزش افزایش دهند. به محققان آتی نیز پیشنهاد می‌گردد تا الگوی بدست آمده در این تحقیق را در جوامع آماری مختلف برای مشارکت توزیع‌کنندگان در خلق ارزش اعتبارسنجی نمایند.

### منابع

- Aali, S., Ibrahimi, A., & Aslanpour Alamdari, N. (2019). Analysis of Customer Engagement in Creating Value at Different Stages of the Relationship Life Cycle. *Journal of Business Management*, 11(1), 105-124. doi: 10.22059/jibm.2018.259010.3072 . (In Persian)
- Aliakbarlou, S., Wilkinson, S., & Costello, S. B. (2017). Exploring construction client values and qualities: Are these two distinct concepts in construction studies? . *Built Environment Project and Asset Management*, Vol. 7 No. 3, pp.234-252. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-06-2016-0023>
- Apivantanaporn, T., & Walsh, J. (2010). Innovative Drivers for New Business Value Creation. In *International Conference on Business and Economics Research*. Kuala Lumpur, Malaysia (pp. 220-224).
- Baumann, J., & Le Meunier-FitzHugh, K. (2014). Trust as a facilitator of co-creation in customer-salesperson interaction—an imperative for the realization of episodic and relational value? . *AMS review*, 4, pp.5-20. <https://doi.org/10.1007/s13162-013-0039-8>
- Baumann, J., & Le Meunier-FitzHugh, K. (2015). Making value co-creation a reality—exploring the co-creative value processes in customer—salesperson interaction. *Journal of Marketing Management*, Vol. 31 No. 3-4, pp.289-316. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2014.956137>
- Bharti, K., Agrawal, R., & Sharma, V. (2014). What drives the customer of world's largest market to participate in value co-creation? . *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.

- 32 No.4, pp. 413-435. <https://doi.org/10.1108/MIP-07-2013-0111>
- Celuch, K. G., & Walz, A. M. (2022). The Role of Relational Benefits, Customer-Retailer Identification, and Advocacy in the Co-Creation of Value. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 999.
- Cha, H. S., & O'Connor, J. T. (2005). Optimizing implementation of value management processes for capital projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 131 No.2, pp.239-251. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2005\)131:2\(239\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2005)131:2(239))
- Davies, R. H. (2016), Value management: Translating aspirations into performance, Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315548487>
- Đokić, I. (2018). Economic effects of integrated marketing communications—the case of food products. *Економика пољопривреде*, 65(3), 985-994.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). Stakeholders: Theory and practice. OUP oxford.
- Goedhart, M., Koller, T. and Wessels, D. (2020). Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies, 7th ed. Brussels: McKinsey & Company
- Gupta, S., Polonsky, M., & Lazaravic, V. (2019). Collaborative orientation to advance value co-creation in buyer–seller relationships. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 27 No. 3, pp.191-209. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2017.1384747>
- Hitka, M., Lorincová, S., Ližbetinová, L., Bartáková, G. P., & Merková, M. (2017). Cluster analysis used as the strategic advantage of human resource management in small and medium-sized enterprises in the wood-processing industry. *BioResources*, Vol. 12 No. 4, pp.7884-7897.
- Itani, O. S., Badrinarayanan, V., & Rangarajan, D. (2023). The impact of business-to-business salespeople's social media use on value co-creation and cross/up-selling: The role of social capital. *European Journal of Marketing*, 57(3), 683-717.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th global ed.). England: Pearson, 803-829.
- Kušnířová, D., Ďurišová, M., & Malichová, E. (2023). Indicators of Value Creation and Their Perception by Suppliers in Slovakia. *Administrative Sciences*, Vol. 13 No. 8, 174. <https://doi.org/10.3390/admsci13080174>
- Leung, M. Y., & Liu, A. M. (2003). "Analysis of value and project goal specificity in value management", *Construction Management & Economics*, Vol. 21 No.1, pp.11-19. <https://doi.org/10.1080/0144619032000065081>
- Loureiro, S. M. C., Romero, J., & Bilro, R. G. (2020). Stakeholder engagement in co-creation processes for innovation: A systematic literature review and case study. *Journal of Business Research*, 119, 388-409.
- Luo, Y. (2009). From gain-sharing to gain-generation: The quest for distributive justice in international joint ventures. *Journal of International Management*, Vol. 15 No. 4, pp.343-356. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2008.12.006>
- Martins, L. L., Rindova, V. P., & Greenbaum, B. E. (2015). Unlocking the hidden value of concepts: A cognitive approach to business model innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 9 No. 1, pp.99-117. <https://doi.org/10.1002/sej.1191>
- Mbango, P. (2017). Business-to-business Framework of Relationship Marketing in The South Phineas Mbango , University of South Africa. 21(1), 1–13.
- Patrícia, J. (2021). Sustainable Activities In Manufacturing Enterprises: Consumers' expectations. *Управленец*, 12(1), 91-101. 10.29141/2218-5003-2021-12-1-7
- Prasetya, P., & Najib, M. (2023, October). Exploring the Role of Relationship Quality in the Manufacturer-Distributor Context: A Structural Model. In *Prosiding Seminar Nasional Forum Manajemen Indonesia-e-ISSN 3026-4499* (Vol. 1, pp. 26-37). <https://doi.org/10.47747/snfmi.v1i.1461>
- Riana, K. E., Halim, E. R., Suroso, S., & Chairy, C. (2022). The effect of co-creation on relationship quality: the role of outcome quality. *Asian-Pacific Management Accounting Journal*, 17(1), 250-282. <https://apmaj.uitm.edu.my/>
- Rubio, N., Villaseñor, N., & Yagüe, M. (2020). Value co-creation in third-party managed

- virtual communities and brand equity. *Frontiers in Psychology*, Vol.11, p. 1-4. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00927>
- Signori, S., San-Jose, L., Retolaza, J. L., & Rusconi, G. (2021). Stakeholder value creation: Comparing ESG and value added in European companies. *Sustainability*, 13(3), 1392.
- Sinkovics, R. R., Kuivalainen, O., & Roath, A. S. (2018). Value co-creation in an outsourcing arrangement between manufacturers and third party logistics providers: resource commitment, innovation and collaboration. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(4), 563-573. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2017-0082>
- Spieth, P., Schneider, S., Clauß, T., & Eichenberg, D. (2019). Value drivers of social businesses: A business model perspective. *Long Range Planning*, 52(3), 427-444. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.04.004>
- Stenroos, L. A., & Jaakkola, E. (2010). Value co-creation within buyer-seller relationships in knowledge-intensive business services. In Competitive paper accepted for the IMP2010 conference, Budapest, Hungary. Available from internet: <https://pdfs.semanticscholar.org/5d11/e5ae9bf0f0878109ff29ccf61a10dd256dd2.pdf>.
- Tapaninaho, R., & Kujala, J. (2020). Stakeholder value creation: Legitimizing business sustainability. *Handbook of business legitimacy: Responsibility, ethics and society*, 383-397.
- Tourchian, A., Aali, S., Sanoubar, N., & Zende, A. B. (2022). Exploring customer engagement value from relationship benefits. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 15(5), 986-1005