



Analysis of the key Dimensions of the Implementation Process of Co-Creation in Hospitality

Fatemeh Mohammadi* 

Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Qom University, Qom, Iran

Hamid Reza Yazdani 

Associate Professor, Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

Mona Jami Poor 

Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, Hazrat Masoumeh University, Qom, Iran

Morteza Soltani 

Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran

Abstract

Introduction

In today's economy, companies and consumers interact more than ever (Cambra-fierro et al., 2018), and companies are increasingly involving customers in their innovation processes to develop new products and

* Corresponding Author: ft.mohammadi@qom.ac.ir

How to Cite: Mohammadi, F. , Yazdani, H. R. , Jamipoor, M. and soltani, M. (2025). Analysis of the key dimensions of the implementation process of co-creation in hospitality. *Tourism Management Studies*, 20 (69), 239 - 304. doi:10.22054/tms.2024.81368.2968

services (Mütterlein et al., 2022). Due to intense competition in the market, hospitality and tourism service providers are forced to involve customers in the value-creation process to provide personalized experiences (Lei et al., 2019). One way to engage customers in the value-creation process is co-creation (Neuhofner, 2016). While co-creation is explored in other fields, such as strategy, management, and marketing, its application has special significance in tourism and hospitality due to its inherent nature as a provider of potential active services (Chathoth et al., 2016). Given the significant role of service experience in creating value in tourism and hospitality services, more recent research has been conducted that examines the importance of co-creation in this field (Rihova et al., 2018; Wu et al., 2018). Researchers have shown that even innovative inventions cannot always meet customer needs, resulting in market failures. In order to ensure that customer needs are met and such failures are prevented, companies seek market-oriented approaches to develop new products and services (Kristensson et al., 2008). One market-oriented approach that can prevent this failure is co-creation (Neuhofner, 2016).

Various research findings show a clear gap between customer expectations and perceptions of the services provided in the country's hotels. Attracting, retaining, and satisfying customers of accommodation centers and hotels is paramount (Fayz et al., 2010). Kazemi's study (2016) shows that separating guests from the organization's core has disrupted the communication between the organization and customers, making it challenging to meet their expectations. One approach that can address these issues in the hospitality industry is co-creation, which is the joint creation of value by the customer and the company. Generally, studies that have presented frameworks for implementing co-creation have primarily focused on case-specific frameworks and models. These studies have not clearly stated or have only partially provided the necessary

activities at the process level for customer participation and co-creation. There has been little emphasis on understanding how co-creation activities are implemented, and the gap is in the absence of a framework that shows the necessary implementation activities for co-creation. Therefore, this research aims to present a framework that illustrates the co-creation implementation process.

Literature review

Co-creation, introduced by Prahalad and Ramaswamy (2004), is defined as 'the activity of creating systems, products and services through collaboration with customers, managers, employees and other stakeholders of the company' (Ramaswamy & Gouillart, 2010). Co-creation is customizing a received service or product with high customer collaboration and participation, aiming for innovation (Chathoth et al., 2013). Wu et al. (2017) argue that a positive customer experience depends on the customer's active participation in production. Based on this definition, co-creation is a process through which organizations acquire the specific competencies and knowledge of customers in a way that benefits these customers (Harkison, 2018). Co-creation refers to value-creating activities undertaken by both the customer and the organization, resulting in products or services that ultimately lead to a more pleasant consumption experience for the consumer (Xie et al., as cited in Rahmati & Radfar, 2019). Co-creation is defined in various contexts but still depends on the customer's perception of value. The phrase 'the customer is always a co-producer of value' emphasizes that the customer acts as an active partner in the value creation process, and their perspectives and needs directly influence the final product or service. The paradigm shift in marketing towards service-dominant logic has been a focus of researchers in the marketing literature.

By reviewing the relevant literature, Neuhofer et al. (2012) presented a framework in which technology is considered a source of co-creation innovation and improves the tourist experience. Information and communication technology has significantly changed the nature of the tourism experience with support. This framework has significantly contributed to the co-creation literature in the tourism industry by introducing three key elements. It has developed the co-creation process in three stages: pre-trip, during-trip, and post-trip. Moreover, the existence of mobile technologies has expanded the customer experience to two levels: online experience and physical experience. In this framework, the tourist is the central element in the experience, and the tourist interacts with tourism companies, friends, and family on social media, and other tourists, which leads to the dynamism of the co-creation space.

Three common elements are found in definitions of co-creation: customer, company, and interaction. At least two parties (customer and company) must be involved in co-creation. Secondly, interactions between key individuals are the most critical aspect highlighted in the definitions. Without interaction and collaboration between the company and the customer, co-creation cannot occur. This necessity of interaction and collaboration also emphasizes the active role of the customer in engaging with the company. The more the customer strives to participate in the organization's activities, the more the interaction process between the customer and the company moves towards personalization and co-creation is created."

Methodology

"In the first part, a qualitative meta-synthesis approach was used to identify the necessary operational activities for implementing co-creation. Meta-synthesis is a technique for reviewing and synthesizing the findings of qualitative studies. Studies conducted using

quantitative methods excluded from the meta-synthesis process. In the second part, focus group interviews conducted to localize the co-creation process in the hospitality industry. The seven-step method introduced by Crowe et al. (2017) was used in the meta-synthesis process: step one, formulating the research question; step two, systematically reviewing the literature; step three, searching for and selecting suitable articles; step four, extracting results; step five, analyzing and synthesizing findings; step six, quality control; and step seven, presenting findings. Therefore, the main question in the first part of the research: "What is the model of operational activities required to implement co-creation in the hospitality industry? The search was on a systematic review of previous co-creation studies. The existing literature has considered "co-production" as a synonym for "co-creation" (Voorberg et al., 2015). The search formula is as follows: "Co-creation" or "Co-creation implementation," "Co-creation process," and "co-creation activities." Semantically similar terms, such as: "co-creation," "co-production," "high participation," and "collaboration." As a result of searching and reviewing various databases and search engines using the aforementioned keywords, 1500 articles were found from reputable academic indexing databases such as Emerald, ScienceDirect, Emerald, ProQuest, Sage, Springer, Wiley, and Google Scholar. In the first part, to conduct the meta-synthesis method, 1,500 articles were reviewed and downloaded systematically from scientific research indexing databases covering the period from 2004 to 2022, ultimately resulting in 87 articles for final analysis. In the second part, a focus group was established to localize the executive activities necessary for co-creation in the hotel industry, involving experts in the field.

Finding

The research aims to identify the stages of co-creation implementation in the hospitality industry and the key activities in each stage, depicted in Figure 2 as two stages and their key activities. The first stage involves examining strategic co-creation activities: strategic analysis and co-creation strategy formulation. In this stage, the feasibility and strategy of co-creation activities are defined. The strategic analysis has two dimensions: optimal modeling and feasibility assessment.

The second and third stages depict the operational activities of co-creation, consisting of support and primary operations, thus providing a more tangible and practical view of the co-creation process in the hospitality industry. Co-creation support operations include process management, resource management, knowledge management, social customer relationship management, collaborative research, and more. Resource management in co-creation refers to integrating customer and company resources (Campos et al., 2015). "Primary co-creation operations are a critical factor among co-creation process activities. Customer knowledge management plays a significant role in the value chain process; it is like headlights [1] that illuminate the path in a highly competitive environment (Rust et al., 2010)."

The final stage of the co-creation process in the hospitality industry involves evaluation and development activities, which have two dimensions: continuous improvement and control. Continuous improvement is a management philosophy based on "continuous improvement in performance, cost, and quality." It seeks to empower employees, increase employee satisfaction, facilitate success, and ultimately lead to job pride (Aquilani et al., 2016). Continuous improvement has two dimensions: behavior reinforcement and change management.

Conclusion

Given that the hospitality industry welcomes guests from various countries and that a satisfying guest experience is key to hotel success, guests demand personalized services in which they participate actively. Therefore, co-creation is more feasible in developed societies and those seeking customer experiences. On the other hand, in some cultures that are reluctant to incur costs for service provision, implementing co-creation faces obstacles. In general, the demand for experience drives the increase in co-creation. The development of a co-creation strategy, including co-creation strategy and objectives, governance, and alignment, falls under the category of strategic co-creation activities. Evidence regarding alignment indicates that there is a fundamental difference in terms of strategic fit between successful and unsuccessful hotels. Successful hotels have a higher strategic fit than unsuccessful ones (Cabiddu et al., 2013).

As Janmian and colleagues (2016) state, the primary focus of strategy is choosing how to co-create value with stakeholders and end users; hotels must select a specific approach for engaging tourists and guests in the co-creation process that is understandable and implementable for all hotel staff, especially those with more customer contact. Customers' participation in businesses has expanded from physical to online, reflecting technological advancements that tourism organizations, particularly hotels, can leverage to connect with customers. Hotel customers are a valuable source of innovation; however, hotels must integrate customer and company resources to create value for both the customer and the company. Customer relationship management has become a strategic necessity in tourism and hospitality because it can be used to compete, differentiate, and increase customer value (Debnath et al., 2016). Key characteristics of customer relationship management extracted from a synthesis of

studies include establishing timely and appropriate customer communications, recording all customer interactions with the company through various channels, managing dialogues by the company, communicating with customers to improve dialogues, and maintaining long-term relationships and interactions with customers. Since the customer is at the center of co-creation, communication is important, and hotel managers must strive to maintain relationships and interactions with customers to implement co-creation.

Keywords: Co-creation and Innovation, Strategic Activities, Main and Support Activities, Evaluation and Development Activities, Hospitality





تحلیل ابعاد کلیدی فرآیند پیاده‌سازی هم‌آفرینی در هتلداری

- فاطمه محمدی *  استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه قم، قم، ایران
- حمیدرضا یزدانی  دانشیار گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران
- مونا جامی‌پور  دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران
- مرتضی سلطانی  دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده‌گان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران

چکیده

با رقابت شدید در بازار، ارائه‌دهندگان خدمات گردشگری و هتلداری باید ارزش منحصر به فردی برای مشتریان ایجاد کنند. در این راستا، رویکردهای نوآورانه مانند هم‌آفرینی نیاز است. این پژوهش با هدف شناسایی مراحل اصلی فرآیند پیاده‌سازی هم‌آفرینی در هتلداری و با استفاده از روش کیفی فراترکیب و گروه کانونی انجام شده است. در بخش اول برای انجام روش فراترکیب، ۱۵۰۰ مقاله به روش مرور نظام‌مند از پایگاه‌های نمایه‌سازی پژوهش‌های معتبر علمی در بازه زمانی ۲۰۰۴ تا ۲۰۲۲ دانلود و در نهایت، تعداد ۸۷ مقاله به تحلیل نهایی راه یافتند. در بخش دوم برای بومی‌سازی فعالیت‌های اجرایی لازم برای هم‌آفرینی در صنعت هتلداری با کارشناسان و خبرگان این حوزه، گروه کانونی تشکیل شد. در نهایت، فعالیت‌های پیاده‌سازی هم‌آفرینی در قالب مقوله فعالیت‌های استراتژیک شامل تحلیل استراتژیک و تدوین استراتژی هم‌آفرینی، فعالیت‌های عملیاتی شامل پشتیبانی هم‌آفرینی و عملیات اصلی و فعالیت‌های ارزیابی و توسعه شامل کنترل و بهبود مستمر در یک چارچوب نشان داده شد که کارشناسان و فعالان صنعت هتلداری می‌توانند با اجرای گام به گام فعالیت‌های معرفی شده تحقق، هم‌آفرینی در این صنعت را رقم زده و از مزایای آن بهره‌مند شوند.

کلیدواژه‌ها: هم‌آفرینی و نوآوری، فعالیت‌های استراتژیک، فعالیت‌های اصلی و پشتیبانی، فعالیت‌های ارزیابی و توسعه‌ای، هتلداری.

- پژوهش حاضر برگرفته از رساله دکتری در دانشگاه تهران- دانشکده‌گان فارابی است.

* نویسنده مسئول: ft.mohammadi@qom.ac.ir

مقدمه

در اقتصاد امروزی، شرکت‌ها و مصرف‌کنندگان بیش از پیش با هم تعامل می‌کنند (Cambra-fierro et al., 2018) و شرکت‌ها برای توسعه محصولات و خدمات جدید، به‌طور فزاینده‌ای مشتریان را در فرآیندهای نوآوری خود درگیر می‌کنند (Mütterlein et al., 2022) و مصرف‌کنندگان به‌عنوان منبعی ارزشمند توسط شرکت‌های فعال در صنایع مختلف برای کسب مزیت رقابتی تلقی می‌شوند (Taheri et al., 2024). به‌دلیل رقابت شدید در بازار، ارائه دهنده‌گان خدمات هتلداری و گردشگری مجبورند مشتریان را در فرآیند خلق ارزش برای ارائه تجارب شخصی‌شده^۱، درگیر کنند (Lei et al., 2019). یکی از شیوه‌های درگیر کردن مشتریان در فرآیند خلق ارزش، هم‌آفرینی^۲ است (Neuhofer, 2016). هم‌آفرینی علاوه‌بر کمک به شرکت‌ها برای به‌دست آوردن یا حفظ رقابت استراتژیک، به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا برای ایجاد نوآوری از تفکر خلاق مشتری نیز استفاده کنند؛ زیرا مشتریان نوعی منبع نوآوری هستند و می‌توانند به شرکت‌ها پیشنهادهای مفیدی ارائه دهند (Guan et al., 2018).

در حالی که هم‌آفرینی در سایر زمینه‌ها، از جمله استراتژی، مدیریت و بازاریابی بررسی شده است؛ کاربرد آن اهمیت ویژه‌ای در زمینه گردشگری و هتلداری با توجه به ماهیت ذاتی آن به‌عنوان ارائه‌کننده خدمات بالقوه فعال دارد (Chathoth et al., 2016). با توجه به نقش مهم تجربه خدمات در خلق ارزش در خدمات گردشگری و هتلداری، اخیراً پژوهش‌های بیشتری انجام شده که اهمیت هم‌آفرینی را در این حوزه بررسی کرده است (Rihova et al., 2018; Wu et al., 2018). تعداد مطالعات بازاریابی گردشگری که مفهوم هم‌آفرینی ارزش را کشف و بررسی می‌کنند در حال افزایش است (Zizka et al., 2018; Mohammadi et al., 2022). هم‌آفرینی یک مفهوم مهم در تحقیقات و فعالیت‌های گردشگری است؛ زیرا گردشگری، صنعتی است که تجربه می‌فروشد (Campos et al., 2018).

1. Personalized experiences

2. Co-creation

با رشد گردشگران بین‌المللی، پاسخگویی به گردشگران بیشتر به عنوان چالشی برای صنعت گردشگری به‌شمار می‌رود؛ آن‌ها نیاز به نوآوری دارند و فقط با نوآوری می‌توانند رقابت‌پذیری خود را حفظ کنند. بسیاری از محققان بر اهمیت خصوصیات کارآفرین، شبکه‌های اجتماعی، توسعه فناوریانه برای نوآوری تأکید کرده‌اند (Omerzel, 2015). دیگر محققان نشان داده‌اند که در مواردی حتی اختراع نوآورانه نمی‌تواند نیازهای مشتریان را برآورده کند و این شکست بازار محسوب می‌شود. برای اطمینان از اینکه نیازهای مشتریان برآورده شده و از بروز چنین شکست‌هایی جلوگیری شود، شرکت‌ها به دنبال رویکردهای بازارگرا برای توسعه محصولات و خدمات جدید هستند (Kristensson et al., 2008). یکی از رویکردهای بازارگرا که می‌تواند از این شکست جلوگیری کند، هم‌آفرینی است (Neuhofer, 2016). از منظر سازمان، با هم‌آفرینی می‌توان فرآیندهای نوآوری سازمان را افزایش داد و هم‌آفرینی کلید آغازین منابع جدید مزیت رقابتی است (Froe et al., 2015).

مطالعات مرتبط در حوزه هم‌آفرینی، مؤلفه‌های هم‌آفرینی، شاخص‌ها و اجزای آن را مطرح کرده است. به عنوان مثال، در این چارچوب‌ها به صورت کلی نشان داده شده است که تکنولوژی می‌تواند منجر به بهبود رویکرد هم‌آفرینی شود و اهمیت شبکه‌های اجتماعی را در بهبود تجربه هم‌آفرینی نشان داده است. از طرفی تمرکز برخی از مطالعات (Baumann & Meunier-FitzHugh, 2015)، تنها بر پیامدها و ارزش هم‌آفرینی برای مشتریان و شرکت است و چگونگی هم‌آفرینی و فرآیندهای لازم را برای پیاده‌سازی مطرح نکرده‌اند.

در مطالعه حاضر، صنعت هتلداری ایران به عنوان مورد پژوهشی در نظر گرفته شده است. صنعت هتلداری به عنوان گروهی از کسب و کارها است که با فراهم کردن مسکن، غذا یا نوشیدنی و ترکیبی از این فعالیت‌ها برای مسافران و مهمانان تعریف می‌شود (Enz, 2009). صنعت هتلداری یک محیط پیچیده است که در آن هر گونه تعامل با مهمان‌ها تأثیر مستقیمی بر تجربه آن‌ها دارد. به عبارت دیگر، محصول یک تجربه است که باید حداقل مطابق با انتظارات مهمان باشد. از آنجا که در صنعت هتلداری همه چیز در مورد تعامل با مشتریان است، آن را به یک محیط ایده‌آل برای هم‌آفرینی تبدیل کرده است.

با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیقات مختلف، شکاف میان انتظارات و ادراکات مشتریان از خدمات ارائه شده در هتل‌های کشور به وضوح مشاهده می‌شود و جذب، نگهداری و جلب رضایت مشتریان در مراکز اقامتی و هتل‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (فیض و همکاران، ۱۳۹۰). مطالعه کاظمی (۱۳۹۶) نشان می‌دهد که جدا انگاشتن مهمانان از بدنه سازمان، ارتباط میان سازمان و مشتریان را از میان برده و امکان پاسخگویی به انتظارات آن‌ها را دشوار می‌سازد. یکی از رویکردهایی که می‌تواند این مسائل را در صنعت هتلداری کشور برطرف نماید، هم‌آفرینی یعنی خلق مشترک ارزش توسط مشتری و شرکت است. به طور کلی، در مطالعات انجام شده که چارچوب‌های پیاده‌سازی هم‌آفرینی را ارائه دادند، بیشتر چارچوب‌ها و مدل‌ها به صورت موردی بوده است و برای مشارکت مشتریان و هم‌آفرینی، فعالیت‌های لازم در سطح فرآیند چیست را بیان نکرده‌اند و یا به صورت جزئی و موردی ارائه داده‌اند و تأکید کمی بر فهم چگونگی اجرایی شدن فعالیت‌های هم‌آفرینی شده است و خلأ موجود نبود چارچوبی است که فعالیت‌های اجرایی لازم برای پیاده‌سازی هم‌آفرینی را نشان دهد. بنابراین، هدف پژوهش حاضر ارائه چارچوبی است که فرآیند پیاده‌سازی هم‌آفرینی را نشان دهد. سؤال‌های پژوهش عبارت‌اند از:

- مراحل اصلی فرآیند پیاده‌سازی هم‌آفرینی در صنعت هتلداری کدام‌اند؟
- فعالیت‌های کلیدی هر مرحله چیست؟

پیشینه پژوهش

اولین بار هم‌آفرینی توسط پراهالد و راماسومی (۲۰۰۴)، معرفی شده است. هم‌آفرینی «فعالیت خلق سیستم‌ها، محصولات و خدمات از طریق همکاری با مشتریان، مدیران، کارکنان و دیگر ذی‌نفعان شرکت» است (Ramaswamy & Gouillart, 2010). تجربه مثبت مشتری بستگی به مشارکت فعال مشتری در فرآیند تولید دارد (Wu et al., 2017). با توجه به این تعریف، می‌توان گفت که هم‌آفرینی فرآیندی است که به وسیله آن سازمان‌ها، شایستگی‌ها و دانش مشتریان خاص را به دست می‌آورند؛ طوری که این دانش را به نفع

خود مشتریان به کار می‌گیرند (Harkison, 2018). هم‌آفرینی به فعالیت‌های ارزش-آفرینی اشاره دارد که توسط مشتری و سازمان صورت می‌گیرد و به تولید محصولات یا خدماتی می‌انجامد که در نهایت، تجربه مصرف‌خوشایندتری برای مصرف‌کننده به همراه می‌آورد (Xie et al., به نقل از رحمتی و رادفر، ۱۳۹۹).

تعریف دیگر برای هم‌آفرینی در ادبیات مدیریت خدمت این گونه است که «هم-آفرینی، سفرشی‌سازی خدمت یا محصول دریافتی با سطح بالایی از همکاری و مشارکت مشتری با هدف نوآوری است» (Chathoth et al., 2013). هم‌آفرینی در بافت‌های مختلف تعریف شده است، اما هنوز بستگی به تصور مشتری از ارزش دارد. عبارت «مشتری همیشه تولیدکننده مشترک^۱ ارزش است» در مقاله وارگو و لاش در سال ۲۰۰۴ بیان شد که به محض انتشار آن مقاله، نویسندگان نظرات خود را ابراز کردند و این عبارت به «مشتری اغلب به جای تولیدکننده مشترک ارزش، هم‌آفرین^۲ ارزش است» تغییر داده شد. اصطلاح «تولید مشترک» نشان‌دهنده مشارکت مشتری در خلق ارزش پیشنهادشده توسط سازمان است که نمونه‌ای از این مشارکت شامل طراحی مشترک و سلف سرویس است (Harkison, 2018).

اصطلاح «هم‌آفرینی ارزش» نشانگر این امر است که این عنصر اساساً ماهیت خلق ارزش را با مشارکت دائمی دریافت‌کننده ترسیم می‌کند. هم‌آفرینی ارزش نیازمند کار با یکدیگر برای استفاده از تجارب مشترک، دانش مشترک و حل مسائل مشترک برای تولید ارزش است. محققان، «هم‌آفرینی» را برای توصیف نحوه تعامل و مشارکت مشتریان در دیالوگ با سازمان هنگام طراحی، تولید، ارائه و در نهایت، مصرف محصول مورد استفاده قرار می‌دهند. در جدول ۱ تعاریف هم‌آفرینی ارائه شده است.

-
1. Co-producer
 2. Co-creator

جدول ۱. تعاریف هم‌آفرینی

منبع	تعریف
Prahalad & Ramaswamy, 2004	خلق ارزش مشترک توسط شرکت و مشتری
Vargo & Lusch, 2008	تعامل و ادغام منابع بین شرکت و مشتریان
S&ers & Stappers, 2008	ایجاد نوعی اقدام جمعی خلاق توسط دو یا چند نفر به صورت مشترک
Tynan et al., 2010	فرآیند ارزش‌آفرینی مبتنی بر تبادل دانش و مهارت بین مشتریان و شرکت به منظور خلق تجارب رضایت‌بخش بین آن‌ها
Bogers et al., 2010	فرآیند ابتکاری و تعاملی بین کاربران نهایی و سازمان‌ها، به منظور افزایش ارزش یک محصول یا خدمت
Chathoth et al., 2013	سفارشی‌سازی خدمت یا محصول دریافتی با سطح بالایی از همکاری و مشارکت مشتری با هدف نوآوری
Campos et al., 2015	تجربه مصرف‌کننده از یک فعالیت مشترک در تجربه تعاملی
Harkison, 2018	فرآیند دستیابی به شایستگی‌ها و دانش مشتریان خاص توسط سازمان‌ها در جهت رفع خواست‌های مشتریان
Frempong et al., 2020	سرمایه‌گذاری مشترک در خلق ارزش بین شرکت و سهامداران اصلی آن
Ahn et al., 2020	فعالیت مشترک با تعامل مستقیم و غیرمستقیم بین مشتریان و ارائه‌دهنده خدمات

منبع: محققان

در تعاریف ارائه‌شده سه عنصر از هم‌آفرینی مشترک شامل مشتری، شرکت و تعامل می‌باشد. برای هم‌آفرینی حداقل باید دو نفر (مشتری و شرکت) وجود داشته باشد. دوم، تعاملات میان افراد کلیدی‌ترین بُعدی است که در تعاریف به آن اشاره شده است. بدون تعامل و همکاری میان شرکت و مشتری، هم‌آفرینی ایجاد نمی‌شود. در اینجا به نقش فعال مشتری در مشارکت با شرکت نیز اشاره شده است. هر چه تلاش مشتری برای مشارکت در فعالیت‌های سازمان بیشتر باشد، فرآیند تعاملات میان مشتری و شرکت به سمت شخصی‌سازی پیش می‌رود و هم‌آفرینی ایجاد می‌شود.

مرور مطالعات در حوزه هم‌آفرینی در گردشگری

تغییر پارادایم بازاریابی به سمت منطق چیرگی خدمت در ادبیات بازاریابی مورد توجه محققان بوده است. از آنجا که گردشگری و هتلداری، صنعتی خدمت محور هستند؛ هم‌آفرینی در صنعت هتلداری مورد مطالعه محققان بوده که در ادامه به مطالعات این حوزه اشاره می‌شود.

کُهلر (۲۰۱۱)، مطالعه‌ای کیفی در مورد سبک نوآوری موجود در صنعت هتلداری انجام داد و نشان داد که مشتری هنوز به عنوان بخش فعال در فرآیند خلق ارزش در این صنعت نبوده است. اگرچه مصرف کنندگان از طریق فعالیت‌های رسانه اجتماعی تحت تأثیر قرار می‌گیرند، اما بنگاه‌های اقامتی^۱ از مزایای این پیشرفت نه در بازاریابی و نه در نوآوری استفاده نمی‌کنند. به منظور پیشبرد هم‌آفرینی در هتلداری، نویسندگان دستورالعمل‌های عملی را ارائه می‌دهد که صنعت هتلداری را در تغییر و تحول به سمت تجربه‌گرایی و حمایت فعالیت‌های هم‌آفرینی کمک می‌کند. این دستورالعمل‌ها در برگیرنده خلق ذهنیت تجربی، شناسایی نقطه تماس‌های مشتری، پلتفرم‌های تعامل، تعیین اهداف برای فعالیت‌های هم‌آفرینی و گوش دادن به مشتری می‌باشد. مطالعه بالا به صورت موردی، دستورالعمل‌هایی را برای پیشبرد هم‌آفرینی در صنعت هتلداری نشان می‌دهد؛ اما مراحل هم‌آفرینی را مشخص نکرده است (Kohler, 2011).

نوهوفر و همکاران (۲۰۱۲) با بررسی ادبیات مربوطه، چارچوبی ارائه دادند که در آن فناوری به عنوان یک منبع نوآوری هم‌آفرینی در نظر گرفته می‌شود و تجربه گردشگران را بهبود می‌بخشد. فناوری اطلاعات و ارتباطات به طور چشمگیری ماهیت تجربه گردشگری را با حمایت هم‌آفرینی تغییر داده است. این چارچوب با معرفی سه عنصر کلیدی، سهمی بسزا در ادبیات هم‌آفرینی در صنعت گردشگری داشته است. فرآیند هم‌آفرینی را در سه مرحله قبل از سفر، در سفر و پس از سفر توسعه داده و از طرفی به دلیل وجود فناوری‌های موبایل، تجربه مشتری را به دو سطح تجربه برخط و تجربه فیزیکی بسط

1. Lodging corporations

داده است. در این چارچوب، گردشگر عنصر اصلی در تجربه است و گردشگر با شرکت - های گردشگری، دوستان و خانواده در شبکه اجتماعی و دیگر گردشگران ارتباط برقرار می کند که این امر منجر به پویایی فضای هم آفرینی می شود. این مطالعه برای بهبود تجربه مشتری در فرآیند هم آفرینی، فناوری را به عنوان یک منبع جدید و نوآور برای تعامل معرفی کرده است اما به ابعاد فناوری و رویکردهایی که توسط فناوری پشتیبانی می شود، اشاره نشده است (Neuhofer et al., 2012).

چاتوت و همکاران (۲۰۱۶)، مطالعه ای مروری (نقلی) مرتبط با هم آفرینی و تعامل مشتری انجام داده و چارچوبی برای تعامل مشتری در فرآیند هم آفرینی در صنعت هتلداری ارائه کرده اند. آن ها چهار عامل را مشخص نمودند که این عوامل بستر مشارکت مشتری در سطح لایه را فراهم می کند. اگر شرکت ها می خواهند به سمت هم آفرینی ارزش بروند باید چهار عامل مرتبط با پلتفرم مشارکت مشتری یعنی تکنولوژی، استراتژی، ساختار و فرهنگ را در نظر بگیرند. در پژوهش انجام شده، شاخص های عملیاتی سازی این مفاهیم ارائه نشده است. همچنین برای پیاده سازی هم آفرینی به عوامل گسترده تری نیاز است که فقط محدود به عوامل بالا نیست (Chatooth et al., 2016).

سیگلا (۲۰۱۶) با مرور نظام مند ادبیات، نقش رسانه های اجتماعی در هم آفرینی تجربه گردشگری را شرح می دهد. رسانه های اجتماعی، مشتریان و سایر ذی نفعان را برای هم آفرینی ارزش و تجربه توانمند می کند. شرکت های گردشگری از ابزارهای رسانه های اجتماعی برای حمایت از مشارکت گردشگران در هر مرحله از سفر مشتری و سیستم ایجاد ارزش استفاده می کنند. در واقع، استفاده از رسانه های اجتماعی، فرآیندهای جدید مثل هم آفرینی را فعال کرده است که چگونه، چه زمانی و کجا مصرف کنندگان می توانند در ایجاد تجربیات خود نقش داشته باشند. در این مطالعه نیز به صورت موردی نقش رسانه های اجتماعی در فرآیند هم آفرینی برای مشارکت مشتریان و ایجاد بستر تعاملی در مراحل سفر مشتری بررسی شده است و مراحل پیاده سازی را فرآیندی و گام به گام نشان نداده است (Sigala, 2016).

زاتوری (۲۰۱۶)، روند هم آفرینی تجربه در سایت را بین ارائه دهنده خدمت و مصرف کننده بررسی و تحلیل کرد و چارچوبی ارائه داد که چگونه ارائه دهندگان تور و

راهنمایان تور روند هم‌آفرینی را حمایت می‌کنند. فرآیند هم‌آفرینی از منظر ارائه‌دهنده خدمات را در سه مرحله AIM^۱ با برانگیختن توجه، مشارکت و درگیری و با کشف دیدگاه‌های جدید مصرف‌کننده توصیف می‌کند. فرآیند هم‌آفرینی می‌تواند ارزش‌هایی مانند دانش جدید، توسعه شخصی، افزایش رفاه برای مصرف‌کننده را مشخص کند و هم‌زمان از طرف دیگر، ارزش‌هایی مانند تبلیغات دهان‌به‌دهان مثبت، بازگشت مشتریان و کارمندان راضی را برای ارائه‌دهنده خدمت در برداشته باشد. آن‌ها نشان دادند که هم‌آفرینی منجر به افزایش ارزش برای گردشگران و ارائه‌دهندگان خدمات گردشگری می‌شود (Zatori, 2016).

کمپس و همکاران (۲۰۱۷) ادبیات مربوط به هم‌آفرینی تجارب گردشگری را بررسی کردند. همچنین، زیربنای نظری خلق مشترک را تحلیل کرده و ابعاد کلیدی مفهوم را از دیدگاه گردشگر مورد بحث قرار داده و اهمیت مشارکت و تعامل فعال را برجسته کرده‌اند (Campos et al., 2017).

لی و همکاران (۲۰۲۰)، مشارکت مشتریان در هم‌آفرینی ارزش را از طریق پیام‌رسانی فوری تلفن همراه در صنعت هتلداری و گردشگری بررسی کردند. در این مطالعه، دستگاه‌های هوشمند به عنوان تسهیلگر هم‌آفرینی نام برده شده است. این مطالعه به طور تجربی عوامل تأثیرگذار و تأثیرات تجارب هم‌آفرینی شده را بررسی می‌کند. به طور خاص، این مطالعه بر اساس داده‌های نظرسنجی جمع‌آوری شده از مشتریان چینی که با یک ارائه‌دهنده خدمات گردشگری و هتلداری از طریق پیام‌رسان فوری تلفن همراه تعامل داشته‌اند، عوامل و پیامد تجربه هم‌آفرینی مشتریان را مدل‌سازی و بررسی می‌کند. یافته‌ها، چارچوب نظری هم‌آفرینی ارزش را به بافت تلفن همراه به واسطه پیام‌های فوری بسط می‌دهد (Lee et al., 2020).

محمدی و همکاران (۲۰۲۱) با بررسی نظام‌مند مرور ادبیات، مقالات مرتبط هم‌آفرینی در گردشگری را برای نشان دادن وضعیت^۲ مطالعات بررسی کردند و تصویری از وضعیت مطالعات انجام شده در این حوزه ارائه دادند (Mohammadi et al., 2021). در مطالعات

1. Attention-involve-make

2. State of the art

انجام شده بیشتر چارچوب‌ها و مدل‌ها به صورت موردی بوده است و فعالیت‌های کلیدی در سطح فرآیند را بیان نکرده‌اند و یا به صورت جزئی و موردی ارائه داده‌اند و تأکید کمی بر فهم چگونگی اجرایی شدن فعالیت‌های هم‌آفرینی شده است.

در مطالعات اولیه انجام شده در این حوزه، هم‌آفرینی بین شرکت و مشتری یا بین فروشنده و مشتری انجام می‌شد و از ایده‌های مشتری در طراحی و تولید محصولات و خدمات استفاده می‌شد. در این سال‌ها محققان به دیگر ذی‌نفعان، تکنولوژی‌های موجود و سایر شبکه‌های اجتماعی برای بهبود فرآیند هم‌آفرینی توجه خیلی کمی داشتند و پس از طراحی و تولید محصول و خدمت پایان می‌یافت. در دهه اخیر، نقش این عوامل برای پیشبرد هم‌آفرینی مورد توجه بوده است و همچنین، مزایای هم‌آفرینی و ارزشی را که برای شرکت و مشتری ایجاد می‌کند، بر شمرده‌اند. از طرفی، برخی از مطالعات چارچوب‌های پیاده‌سازی هم‌آفرینی را ارائه داده‌اند و بیشتر چارچوب‌ها و مدل‌ها به صورت موردی، یک منبع یا ابزار را برای هم‌آفرینی و بهبود تجربه بیان کرده‌اند و دستورالعمل‌هایی نیز برای پیاده‌سازی بیان نموده‌اند که محدود به ساختار، فرهنگ و تکنولوژی و ... بوده است؛ اما اینکه برای مشارکت مشتریان و هم‌آفرینی در صنعت هتلداری، مراحل و فعالیت‌های لازم در هر مرحله چیست را بیان نکرده‌اند.

روش^۱

در این پژوهش، هدف اصلی ارائه مدلی برای نشان دادن فعالیت‌های اجرایی لازم برای پیاده‌سازی هم‌آفرینی در هتلداری با تجمیع دستاوردهای پراکنده پژوهش‌های گذشته و مصاحبه با خبرگان است. پژوهش از نظر مخاطبینی که از آن استفاده می‌کنند از نوع پژوهش کاربردی است. به لحاظ هدف، توصیفی - تبیینی است و به لحاظ روش گردآوری و تحلیل داده‌ها، پژوهشی کیفی است. در بخش اول برای شناسایی فعالیت‌های اجرایی لازم برای پیاده‌سازی هم‌آفرینی از رویکرد کیفی فراترکیب استفاده شده است. فراترکیب یک تکنیک برای بررسی و ترکیب یافته‌های مطالعات کیفی است. در بخش فراترکیب، مطالعاتی که با روش کمی انجام شده بود از فرآیند بررسی، حذف شدند. در

بخش دوم برای بومی‌سازی فرآیند هم‌آفرینی در هتلداری، مصاحبه با گروه کانونی انجام شده است. در بخش فراترکیب از روش هفت مرحله‌ای معرفی شده توسط کرو و همکاران (۲۰۱۷) استفاده شده است که گام اول) تنظیم سؤال تحقیق، گام دوم) بررسی متون به صورت نظام‌مند، گام سوم) جست‌وجو و انتخاب مقالات مناسب، گام چهارم) استخراج نتایج، گام پنجم) تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌ها، گام ششم) کنترل کیفیت و گام هفتم) ارائه یافته‌ها است (Crowe et al., 2017). بنابراین، سؤال اصلی در بخش اول از پژوهش بدین صورت است که «مدل فعالیت‌های اجرایی لازم برای پیاده‌سازی هم‌آفرینی در صنعت هتلداری چگونه است؟». در این پژوهش پایگاه‌های داده، ژورنال‌ها، کنفرانس‌ها و موتورهای جست‌وجوی مختلف مورد بررسی قرار گرفت و مقالات مطالعه شده در این تحقیق از سال‌های ۲۰۰۴ تا ۲۰۲۲ می‌باشد. همچنین، روش «تحلیل محتوا»، تحلیل داده‌هایی که به صورت ثانویه می‌باشد، مورد استفاده قرار گرفته است. در گام دوم که بررسی متون به صورت نظام‌مند است. رشته جست‌وجو بر اساس مرور نظام‌مند مطالعات قبلی هم‌آفرینی بوده است. ادبیات موجود، «تولید مشترک»^۱ را مترادف با «هم‌آفرینی»^۲ در نظر گرفته‌اند (Voorberg et al., 2015). همچنین، در برخی مطالعات دیگر مانند دانگ و سیواکومار (۲۰۰۸) و ارتزن و همکاران (۲۰۱۸)، اصطلاح «منطق چیرگی خدمت»^۳، «درگیری بالا»^۴ و «مشارکت بالا»^۵ را در جست‌وجو گنجانده بودند (Dong & Sivakumar, 2008; Oertzen et al., 2018). فرمول جست‌وجو در زیر نشان داده شده است.

“Co-creation” OR “Co-creation implementation”, “Co-creation process” & “co-creation activities”.

و اصطلاحاتی که از لحاظ معنایی نزدیک به هم هستند. مانند:

-
1. Co-production
 2. Co-creation
 3. S-D logic
 4. Active involvement
 5. High participation

“cocreation”, “co-production”, “high participation”, & “collaboration”.

در نتیجه جست‌وجو و بررسی پایگاه‌های داده و موتورهای جست‌وجوی مختلف و با استفاده از کلمات کلیدی مورد نظر، ۱۵۰۰ مقاله از پایگاه‌های نمایه‌سازی پژوهش‌های معتبر علمی امرالد، ساینس دایرکت، امرالد، پروکوئست، سیج، اشپرنگر، وایلی و گوگل اسکالر یافت شد. در گام سوم، معیارهای پذیرش و یا عدم پذیرش مقالات در این تحقیق مطابق با جدول ۲ تعیین شده است. انتخاب مقالات در طی چند مرحله صورت گرفته است؛ در ابتدا، کل مقالات مرتبط با موضوع از پایگاه‌های داده دانلود شدند که ۱۵۰۰ عدد بود. در مرحله دوم مقالات تکراری حذف شدند. سپس، چکیده مقالات به لحاظ ارتباط موضوعی مطالعه و تعداد ۱۱۰ مقاله حذف شد. در مرحله چهارم، تعداد ۷۴۶ مقاله آن بررسی و در ۳۰۰ مقاله، سؤالات آن‌ها با محتوا مطابقت نداشتند. سپس مقالات باقی‌مانده از لحاظ کیفیت روش‌شناسی بررسی شدند و ۳۲۹ مقاله حذف شد. در جدول ۲ معیارهایی که علاوه بر ارتباط موضوعی ملاک حذف برخی اسناد قرار گرفته‌اند، ارائه شده است.

جدول ۲. معیارهای پذیرش یا عدم پذیرش مقاله‌ها

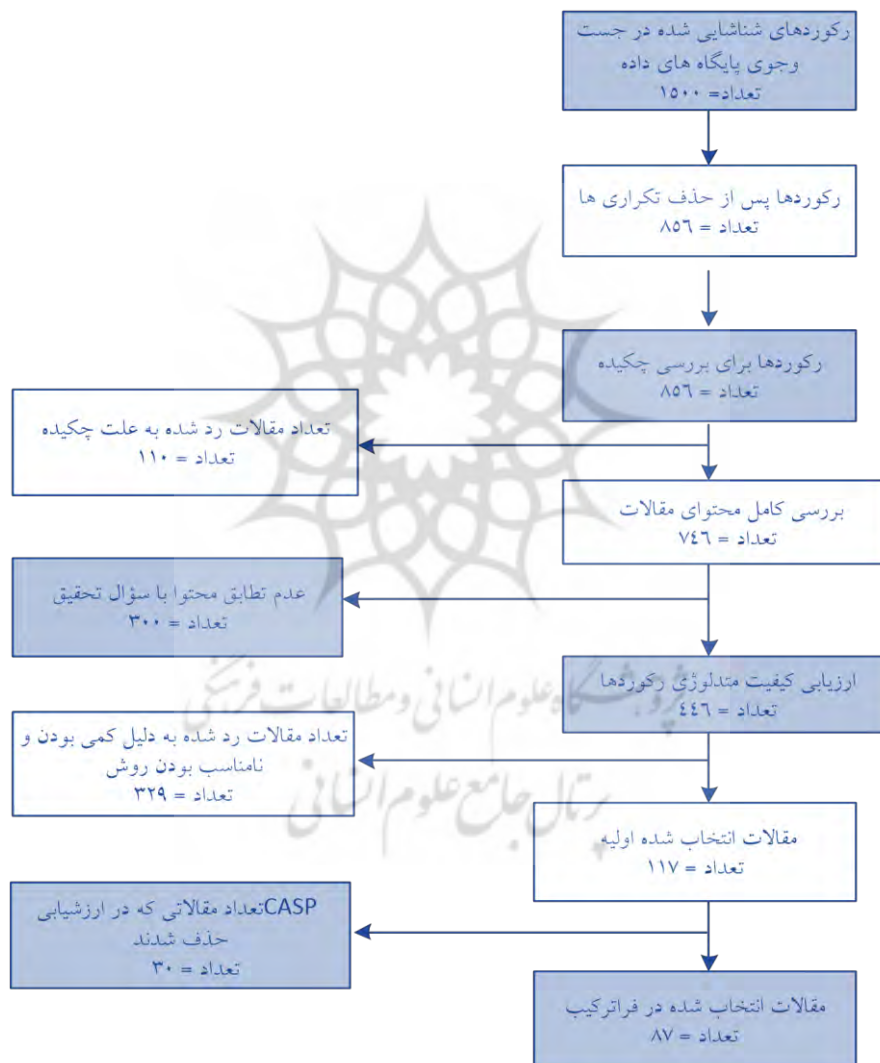
معیار پذیرش	معیار عدم پذیرش	
زبان تحقیقات	انگلیسی	غیر انگلیسی
زمان مطالعات	۲۰۰۴-۲۰۲۲	پیش از سال ۲۰۰۴
روش به کار گرفته شده در سند	روش‌های کیفی و قسمت کیفی روش آمیخته	مطالعات کمی و غیر روشمند
شرایط مورد مطالعه	مواردی که مؤلفه‌های فرآیند پیاده‌سازی هم‌آفرینی را دربردارد	مواردی غیر از بررسی مؤلفه‌های فرآیند پیاده‌سازی هم‌آفرینی
نوع مطالعه	مقالات چاپ شده در ژورنال‌ها، کنفرانس‌ها	نظرات شخصی، سایت‌های شخصی، گزارش‌ها و پایان‌نامه‌ها

پس از این مرحله، محقق اقدام به مطالعه و نکته‌برداری کامل اسناد باقی‌مانده نموده است. هم‌زمان با مطالعه هر سند، ارزشیابی بر اساس برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی^۱ نیز

1. Critical Appraisal Skills Program (CASP)

صورت گرفت. پس از بررسی ۱۱۷ مقاله مرتبط با استفاده از شاخص کسپ، ۳۰ مقاله حذف شد. در نهایت در کل فرآیند غربالگری، محقق از میان ۱۵۰۰ مقاله، ۱۴۱۳ مقاله را حذف کرده و ۸۷ مقاله برای تجزیه و تحلیل اطلاعات باقی می‌ماند. در شکل ۱ می‌توان خلاصه‌ای از فرآیند ارائه شده را به همراه نتایج به دست آمده از تحقیق حاضر مشاهده کرد.

شکل ۱. نتایج جست‌وجو و انتخاب مقالات مناسب



در گام چهارم، اطلاعات مربوط به هر مقاله که معمولاً شامل نام و نام خانوادگی نویسنده، سال انتشار مقاله، روش‌شناسی مقالات و عوامل مرتبط با پیاده‌سازی هم‌آفرینی، بیان شده است (یک نمونه در جدول سه نشان داده شده است).

جدول ۳. نمونه اطلاعات استخراجی از مطالعات

منبع	عوامل مرتبط با هم‌آفرینی	روش تحقیق
Sawhney et al., 2005	پلتفرم اینترنتی، استراتژی مشتری‌محوری، مشتری توانمند، تعامل دو طرفه، دانش اجتماعی و تجربی، تعامل مستقیم	مطالعه موردی چندگانه
Payne et al., 2008	ارتباطات بازاریابی و تعامل با مشتریان، گردآوری داده‌های مشتری، مهندسی مجدد فرآیندها، مدیریت فرآیندها، تعامل و تبادل دو طرفه، تماس‌ها و نقطه‌تماس‌ها ^۱	مردم‌شناسی ^۲
Kohlbacher, 2008	ایده‌ها و فرآیند استفاده از دانش بیرونی	مطالعه موردی
Mele et al., 2010	تعامل میان اعضای شبکه، فرآیندهای باز، نوآوری (منبع باز برای تعامل)، تعامل و تبادل دانش	مطالعه موردی
Köhler, 2011	استفاده از رسانه اجتماعی، تغییر ذهنیت مدیریت به سمت تجربه-گرایی، یادگیری و نوآوری، تعامل، انعطاف‌پذیری، نقطه‌تماس‌های مشتری (رسانه اجتماعی، فرآیندهای رزرو، تبلیغات، وب‌سایت‌های هتل)، تعاملات دو طرفه بین شرکت و مشتری، یکپارچه‌سازی نقطه تماس‌ها، پلتفرم تعامل، تنظیم اهداف هم‌آفرینی	مطالعه موردی
Chang & Kaasinen, 2011	جمع‌سپاری، روش‌های نوآور محرک مشتری (گروه‌های کانون، جمع‌سپاری) برای تعاملات و خلق ایده‌ها	گروه کانونی
Filieri, 2013	پلتفرم تعاملی برای ارائه ایده، برون‌سپاری، ارتباطات دو طرفه، فراهم‌سازی ارتباطات شفاف درباره فرآیند ارزیابی ایده‌ها و ارائه بازخورد سازنده برای ایده‌ها	مطالعه موردی
Antikainen & Niemelä, 2014	تعامل، پلتفرم تعامل، رسانه اجتماعی، نوآوری باز	مطالعه موردی
Ramaswamy & Chopra, 2014	شناسایی ذی‌نفعان کلیدی و افزایش تمایلشان برای تعامل، طراحی پلتفرم مشارکت، تعامل با ذی‌نفعان به‌صورت محرمانه، پرسش‌های رو در رو، بحث‌های برخاسته	مطالعه موردی

1. Touch points
2. Anthropological

ادامه جدول ۳.

منبع	عوامل مرتبط با هم‌آفرینی	روش تحقیق
Xie et al., 2016	یکپارچه‌سازی منابع، فناوری اطلاعات و ارتباطات، زیرساخت‌های فناوریانه، تعاملات اجتماعی کم‌هزینه، کلان‌داده‌های مشتری، پلتفرم دیجیتال، جست‌وجوی اطلاعات	مطالعه موردی
Reypens et al., 2016	درک نیازها و انتظارات ذی‌نفعان، هماهنگی میان ذی‌نفعان و هماهنگی میان فعالیت‌ها، اشتراک‌گذاری اطلاعات، دیالوگ‌های باز	داده بنیاد
Hoksbergen et al., 2016	پلتفرم برخط (فیس‌بوک)	مطالعه موردی
Díaz-díaz & Cantabria, 2016	اقدامات برای تشویق پیاده‌سازی ایده‌ها، قابلیت استفاده از پلتفرم - های دیجیتال ابزارهای رسانه اجتماعی، قابلیت استفاده از ابزارها و سهولت استفاده از پلتفرم‌ها	مطالعه موردی
Aquilani et al., 2016	رویکرد مشتری‌محوری، فرآیندهای مشوق نوآوری و خلاقیت، باز بودن، ساختار منعطف، مشارکت، پلتفرم‌های تعامل، تعهد مستقیم و قوی مدیریت ارشد، فرهنگ و ارتباطات، رضایت افراد از مشارکت، فرآیندهای ارتباط، استراتژی درگیری مشتری، تمرکز بر مشتری، درگیر کردن کارکنان، سنجش و اندازه‌گیری (مقیاس‌ها سنجش دسترسی، شفافیت، دیالوگ و ارزیابی ریسک - منفعت)، ممیزی ساختارها و کیفیت فرآیندهای هم‌آفرینی	تحلیل محتوا

در گام پنجم که تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی است، ابتدا تمام عوامل استخراج شده از مطالعات به عنوان کد در نظر گرفته شد. در طول تجزیه و تحلیل، کدهای مرتبط در یک دسته قرار گرفتند و مفاهیم مشخص شد. سپس مفاهیم مرتبط در یک طبقه کلی تر به نام مقوله دسته‌بندی شدند. خروجی این گام در بخش‌های بعدی ارائه شده است.

جدول ۴. کدهای استخراجی

مفاهیم اولیه	کد	منبع
بنج مارکینگ (روش و الگوی بهینه‌کاری)	- ارزیابی رقبا در به‌کارگیری شیوه‌های مشارکت دادن مشتریان - تحلیل روند تکنولوژی در حوزه کانال‌های تعامل با مشتری در صنعت - شناسایی رویکردهای جدید در انجام فرآیندهای کسب و کار با مشتری	Etgar, 2008; Polese, Botti, Grimaldi, Monda, et al., 2018; P. Chathoth et al., 2016

ادامه جدول ۴.

منبع	کد	مفاهیم اولیه
Etgar, 2008; Polese, Botti, Grimaldi, Monda, et al., 2018; Janamian, Crossl&, et al., 2016	- ارزیابی سطح توسعه‌یافتگی جامعه برای امکان‌پذیری هم‌آفرینی در سازمان - ارزیابی سطح تقاضا برای ارائه خدمات در جامعه - تمایل افراد جامعه به پرداخت هزینه جهت انجام خدمات مختلف	امکان‌سنجی
Kristensson et al., 2008; P. Chathoth et al., 2016; Janamian, Crossl&, et al., 2016; D. L. Roberts & Darler, 2017; Köhler, 2011; Petri & Jacob, 2016; Snyder, 2017; Hakanen, 2012	- طراحی استراتژی و تاکتیک هم‌آفرینی مبتنی بر ICT برای ترویج جریان اطلاعات در بین کاربران - تعیین استراتژی و تکنیک‌های مشارکت مشتریان در هم‌آفرینی و آماده‌سازی منابع مشارکت - استراتژی Social CRM برای تواناسازی و حمایت تعاملات متنوع (b2b.c2c) از طریق پلتفرم‌ها و کانال‌های ارتباطی متنوع - انتخاب تکنیک مناسب برای هم‌آفرینی با توجه به شرایط - قوانینی برای بهبود مستمر استراتژی درگیر کردن مشتریان در فعالیت‌های هم‌آفرینی - تعریف استراتژی هم‌آفرینی (توصیف روش درگیر کردن مشتریان در فرآیند خلق ارزش به صورت مشترک) - شناسایی اهداف هم‌آفرینی در سازمان	استراتژی و اهداف هم‌آفرینی
Janamian, Mmedsc, et al., 2016; Sigala & Sigala, 2018; Plé, 2016; Aquilani et al., 2016; Pera et al., 2016	- تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌های افراد در سازمان جهت ایجاد اعتماد و امنیت برای تعامل - تعریف نقش رهبری مؤثر برای مدیریت روابط با ذی-نفعان - شناسایی ریسک مشارکت در فرآیند هم‌آفرینی برای بازیگران درگیر - شناسایی مهارت‌های جدید مورد نیاز کارمندان و نقش‌های جدید در کار با پلتفرم‌های تعامل - تعیین قوانین و هنجارهای مشترک برای خلق مشترک	حکمرانی

ادامه جدول ۴.

منبع	کد	مفاهیم اولیه
Oliveira & Cortimiglia, 2017; Sigala & Sigala, 2018; Cabiddu <i>et al.</i> , 2013; Baumann & Meunier-fitzhugh, 2016; Keeys & Huemann, 2017; Sigala, 2018a; Nenonen & Storbacka, 2010b; Mariano & Awazu, 2017; Reypens <i>et al.</i> , 2016; Dressler & Paunovic, 2021	- توسعه هم‌راستایی بین اهداف هم‌آفرینی و اهداف کلان سازمان - توسعه هم‌راستایی بین اهداف هم‌آفرینی و استراتژی‌های فناوری اطلاعات در سازمان - توسعه هم‌راستایی بین اهداف هم‌آفرینی و استراتژی‌های بازاریابی در سازمان - ایجاد تناسب میان مهارت‌های افراد و فعالیت‌های هم‌آفرینی - هماهنگی میان منافع و انتظارات تمام افراد درگیر در تعاملات هم‌آفرینی - هم‌راستایی انتظارات ذی‌نفعان در پروژه‌های نوآوری در جهت تسهیل هم‌آفرینی	هم‌راستایی
Payne <i>et al.</i> , 2008a; Mele <i>et al.</i> , 2010; Golooba & Ahlan, 2013; Sigala & Sigala, 2018; Hakanen, 2012; Neuhofer <i>et al.</i> , 2013; Sigala & Sigala, 2018; Sigala, 2018b; Mele <i>et al.</i> , 2021	- مهندسی مجدد فرآیندهای تعامل بازیگران در فعالیت‌های هم‌آفرینی - امکان‌سنجی میزان درگیر کردن هر یک از بازیگران در فرآیندهای تعاملی طراحی شده - تعریف یا مستندسازی فرآیندهای هم‌آفرینی - طراحی سیستم‌ها و فرآیندهای مدیریت co-creative با ذی‌نفعان داخلی و خارجی - طراحی فرآیندهای اتصال بین مشتری و تأمین‌کننده - تعیین فرآیندها و کانال‌های برخورد بین مشتری و تأمین‌کننده (برخط و حضوری) - بهبود فرآیندهای هم‌آفرینی با به‌کارگیری دانش به‌دست آمده از سیستم‌های CRM	مدیریت فرآیندهای هم‌آفرینی
Mele <i>et al.</i> , 2010; Nenonen & Storbacka, 2010; Edvardsson, 2012; Golooba & Ahlan, 2013; Xie <i>et al.</i> , 2016; Chen, Yang, & Leo, 2017; Jenner & Fleischman, 2017;	- جذب منابع خارجی و به‌کارگیری آن‌ها برای هم‌آفرینی در داخل سازمان - اختصاص مناسب‌ترین منابع به فعالیت‌ها و بررسی مطابقت آن‌ها با اهداف هم‌آفرینی - لزوم یکپارچه‌سازی منابع در فرآیند هم‌آفرینی -	مدیریت منابع هم‌آفرینی

ادامه جدول ۴.

منبع	کد	مفاهیم اولیه
Park & Lee, 2018; Johnson & Neuhofer, 2017; Best, Moffett, Hannibal, Mcadam, <i>et al.</i> , 2018; Aquilani <i>et al.</i> , 2016; Sigala & Sigala, 2018; Sigala, 2018b; C. Yu <i>et al.</i> , 2018; Hughes <i>et al.</i> , 2016	- با ارزش سازی منابع ملموس با اقدامات صورت گرفته بر آن - اشتراک گذاری منابع و شایستگی های لازم برای هم-آفرینی ارزش - استفاده مؤثر از منابع توسط سازمان در فعالیت های هم-آفرینی - مدیریت مهارت ها و استعدادها	مدیریت منابع هم آفرینی
Chen, Yang, & Leo, 2017; Best, Moffett, Hannibal, Mcadam, <i>et al.</i> , 2018; Permatasari <i>et al.</i> , 2021; Saunila <i>et al.</i> , 2018; Rösler <i>et al.</i> , 2021; West <i>et al.</i> , 2021; Rodrigues <i>et al.</i> , 2021	- طراحی فعالیت ها و زیرساخت مدیریت دانش پیرامون فرآیندهای هم آفرینی - ساختاردهی مجدد معماری مدیریت دانش پیرامون تجارب و فرآیندهای مشتری - به کارگیری دانش سازمان در رابطه با بهترین شیوه های مدیریت فرآیندهای NPD^۱ - شناسایی دانش و مهارت ارتباطی مورد نیاز برای تعامل در فرآیندهای هم آفرینی - تشویق کارکنان به اشتراک گذاری دانش با یکدیگر	مدیریت دانش سازمانی
Payne <i>et al.</i> , 2008a; Sigala & Sigala, 2018; Xie <i>et al.</i> , 2016; Malm <i>et al.</i> , 2020	- تحلیل داده های مشتری به عنوان منابع اطلاعاتی ارتباطی - گردآوری و به کارگیری پروفایل مشتری در فرآیند هم-آفرینی - ارائه ابزارهای (قابلیت) تحلیلی برای شناسایی فرصت های به دست آمده از داده ها - توانایی تبدیل داده های مشتری به دیدگاه هایی با ارزش و رهنمودهای عملی برای شرکت	مدیریت داده

ادامه جدول ۴.

منبع	کد	مفاهیم اولیه
Janamian <i>et al.</i> , 2016; Saunila <i>et al.</i> , 2018; Rösler <i>et al.</i> , 2021;	- شناسایی و هدف‌گذاری اینفلوئنسرها جهت تشویق سایر مشتریان در فرآیند هم‌آفرینی - شناسایی مشوق‌های انگیزشی برای افزایش تمایل اینفلوئنسرها در هم‌آفرینی با شرکت - طراحی برنامه بازاریابی اینفلوئنسرها برای توسعه فعالیت‌های هم‌آفرینی مشتریان - اولویت‌بندی اثربخشی هریک از اینفلوئنسرها در کانال‌های ارتباطی مختلف شرکت - تعیین اثربخشی اقدامات اینفلوئنسرها در جذب مشتریان به هم‌آفرینی	مدیریت تأثیرگذاران (اینفلوئنسرها)
Mariussen & Lane, 2012; Díaz-díaz & Cantabria, 2016; Rihova <i>et al.</i> , 2018; Sorensen, 2017; Choi & Burnes, 2017; Hughes & Bondoni, 2016; Antikainen & Niemelä, 2014; Castriotta <i>et al.</i> , 2013; Filieri, 2013; Köhler, 2011; Mariussen & Lane, 2012; Filieri, 2013; Cabiddu & Piccoli, 2013; Köhler, 2011; Sigala & Sigala, 2018; Q. Liu <i>et al.</i> , 2018; Sigala, 2018b; Lin <i>et al.</i> , 2019a; Aquilani <i>et al.</i> , 2018b; Kumari <i>et al.</i> , 2020; Neuhofer <i>et al.</i> , 2013; Aquilani <i>et al.</i> , 2016; Bharti <i>et al.</i> , 2014; Yu <i>et al.</i> , 2018; Matthys <i>et al.</i> , 2021; Mengcheng & Tuure, 2022; Neuhofer <i>et al.</i> , 2013	- شناسایی نقطه‌تماس‌های مشتری در طول چرخه حیات آن - بهره‌گیری از کانال‌های چندگانه در تعاملات مشتریان (رسانه‌های اجتماعی، برنامه‌های کاربردی، وبسایت، تلفن، ایمیل و غیره) - طراحی پلتفرم تعاملی برای ارائه ایده‌ها و نظرات مشتریان - طراحی پلتفرم نظرسنجی از مشتریان (برخط) - ایجاد پلتفرم تعاملی دیجیتال برای مدیریت ارتباطات و اطلاعات - یکپارچه‌سازی کانال‌های چندگانه تعامل مشتریان با یکدیگر (به‌کارگیری استراتژی بازاریابی همه‌کاناله) - یکپارچه‌سازی تعاملات مشتریان بر روی پلت‌فرم‌های برخط - یکپارچگی زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی با نقاط تماس متنوع مشتریان	زیرساخت مدیریت ارتباط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی

ادامه جدول ۴.

منبع	کد	مفاهیم اولیه
Roncha <i>et al.</i> , 2016; Roberts & Darler, 2017; Choi & Burnes, 2017; Tippet, 2013; Faber <i>et al.</i> , 2013; Snyder, 2017	- استفاده از رویکرد داستان‌سرایی^۱ برای تقویت نوآوری و ترغیب مصرف‌کنندگان به هم‌آفرینی - استفاده از رویکرد مشارکتی (ketso)^۲ جهت تحقیق با مصرف‌کنندگان برای گردآوری داده‌های مورد نیاز - استفاده از رویکردهای مشارکتی تحقیق با مشتریان به جای تحقیق بر روی مشتریان - به‌کارگیری روش‌های جدید تحقیق بازار مانند شبکه‌نگاری (نتنوگرافی) - بهره‌گیری از نظرسنجی از مشتریان از طریق روش‌های مشارکتی (پیمایشی)	تحقیقات مشارکتی
Best, Moffett, Hannibal, Mcadam <i>et al.</i> , 2018; Saunila <i>et al.</i> , 2018; West <i>et al.</i> , 2021; Rust <i>et al.</i> , 2010; Saunila <i>et al.</i> , 2018; Best <i>et al.</i> , 2018; Ehlen <i>et al.</i> , 2017; Gohary & Hamzeli, 2016; Yi & Gong, 2013; Smaliukiene <i>et al.</i> , 2015; Janamian <i>et al.</i> , 2016; Castriotta <i>et al.</i> , 2013; Payne <i>et al.</i> , 2008; Kohlbacher, 2008	- شناسایی دانش استراتژیک مشتریان در حیطه‌های کلیدی دانش - جذب دانش ضمنی و دانش آشکار مشتریان درگیر در هم‌آفرینی - فراهم کردن مکانیزم‌هایی برای اشتراک دانش مشتری با سازمان و با یکدیگر - تعریف فرآیند چگونگی به‌کارگیری دانش مشتریان - شناسایی راهکارهایی برای بهبود کیفیت استخراج دانش مشتری	مدیریت دانش مشتری
Mariussen & Lane, 2012; Greenberg, 2010; Debnath <i>et al.</i> , 2016; Wong <i>et al.</i> , 2016; Golooba & Ahlan, 2013; Sigala & Sigala, 2018;	- مدیریت روابط با مشتریان در تعاملات برخط و حضوری - برقراری ارتباطات به موقع و مناسب با مشتری - ثبت تمامی تعاملات مشتریان با شرکت از طریق کانال‌های مختلف	مدیریت ارتباط با مشتری

۱. ابزار گردآوری داده و هم‌آفرینی

۲. روش Ketso از خانواده تحقیق اقدام مشارکتی از روش‌های تحقیقات علوم اجتماعی است که افراد را قادر به فکر کردن و کار کردن با یکدیگر می‌سازد و برای گردآوری داده مورد استفاده قرار گیرد (Tippet, 2013).

ادامه جدول ۴.

منبع	کد	مفاهیم اولیه
Saunila et al., 2018; Lin et al., 2019; Payne et al., 2008; McBride et al., 2018; Park & Lee, 2018; Roberts, 2017; Ehlen et al., 2017; Choi & Burnes, 2017; Permatasari et al., 2021; Sigala, 2018b; Dacre et al., 2021; Iyanna & Dhabhi, 2016; Park & Lee, 2015; Janamian et al., 2016	- مدیریت دیالوگ‌ها توسط شرکت - برقراری ارتباط با مشتریان در جهت بهبود دیالوگ‌ها - حفظ رابطه و تعامل بلندمدت با مشتریان	مدیریت ارتباط با مشتری
Gummesson et al., 2014; Lina et al., 2019; Binkhorst & Den Dekker, 2009; Nenonen & Storbacka, 2010; Campos et al., 2016; Sigala & Sigala, 2018; Lin et al., 2019; Sigala, 2018; Gill, 2012; Sawhney et al., 2005; Saunila et al., 2018	- تعریف مکانیزم‌های انگیزشی برای فعال کردن مشتری در فرآیند هم‌آفرینی - برگزاری دوره‌های آموزشی افزایش مهارت هم‌آفرینی مشتریان در تعامل با کانال‌های ارتباطی - تأکید بر توانمندسازی مشتری با مشارکت دادن آن‌ها در فعالیت‌ها - تقویت مهارت کارکنان - افزایش کنترل مشتریان بر فعالیت‌های مربوط به هم‌آفرینی	توانمندسازی مشتریان
Payne et al., 2008; Chen et al., 2017; Buonincontri & Micera, 2016; Smaliukiene et al., 2015; Bharti et al., 2014; Köhler, 2011	- ثبت تجارب ذی‌نفعان از مشارکت در فعالیت‌ها - ارزیابی تجربه مشتری در مسیر هم‌آفرینی - اشتراک‌گذاری تجارب مشتری (ذی‌نفعان) - تعریف مکانیزم‌هایی برای بهبود تجربه مشتریان در فرآیند هم‌آفرینی	مدیریت تجربه
Jaya & Sajeev, 2020; Deterding et al., 2011; Sigala, 2015; Sigala, 2018; Liu et al., 2018; Oliveira & Cortimiglia, 2017; Nunes et al., 2014; Chang & Kaasinen, 2011; Kelleher, 2011; Mariussen & Lane, 2012;	- بهره‌گیری از راهکار جمع‌سپاری برخط - بهره‌گیری از جوامع برخط برند (طرفداران یک برند در فضای مجازی که با هم روابط دارند) - بهره‌گیری از ابزارهای گیمیفیکیشن - بهره‌گیری از بازی‌های برخط - بهره‌گیری از جوامع مشتری در شبکه‌های اجتماعی	راهکارها/مکانیزم‌های خلاقانه هم‌آفرینی

ادامه جدول ۴.

منبع	کد	مفاهیم اولیه
Nobre & Ferreira, 2017; Piligrimiene et al., 2015; Faber et al., 2013; Antikainen & Niemelä, 2014	- بهره‌گیری از نوآوری باز - بهره‌گیری از سیستم اعتباردهی / نظردهی برخط - بهره‌گیری از سیستم ثبت تجربه برخط	راهکارها/مکانیزم‌های خلاقانه هم‌آفرینی
Díaz-díaz & Cantabria, 2016; Filieri, 2013; Kosaka, 2012; Chang & Kaasinen, 2011; Kohlbacher, 2008; Kristensson et al., 2008	- طراحی فرآیند خلق ایده برای مشتریان - درگیر کردن مشتریان و کاربران وب در مراحل ایده‌پردازی - گردآوری ایده‌ها از طریق جمع‌سپاری - اشتراک‌گذاری ایده‌های جدید مشتریان - پردازش ایده‌های به‌دست آمده از مشارکت مشتریان - اقداماتی برای پیاده‌سازی ایده‌های خدماتی جدید	مدیریت نوآوری مشتری
Choi & Burnes, 2017; Sorensen, 2017; Chen et al., 2017; Sigala & Sigala, 2018; Rambe et al., 2020; Botti & Monda, 2020	- تحلیل محتوای وبلاگ‌ها به‌عنوان یک منبع پیگیری فرصت‌های هم‌آفرینی - تحلیل محتوای پیام‌ها در پست‌ها و کامنت‌ها به‌عنوان منبعی برای هم‌آفرینی - برنامه‌ریزی و زمان‌بندی برای تولید محتوا به‌منظور توسعه هم‌آفرینی - تولید محتوای ترغیب‌کننده هم‌آفرینی با توجه به علایق شناسایی‌شده از مشتریان - ارزیابی محتوای تولیدشده در راستای ترغیب هم‌آفرینی - استفاده از محتوای تولیدشده کاربر جهت تعامل و دیالوگ با مشتریان	مدیریت محتوا و پیام
Desai, 2009; Cabiddu & Piccoli, 2013; Gohary & Hamzelu, 2016; Smaliukiene et al., 2015; Aquilani et al., 2016; Donato et al., 2017; Jenner & Fleischman, 2017; Filieri, 2013	- ارزیابی کانال‌های ارتباطی در فرآیندهای هم‌آفرینی - تحلیل هزینه - منفعت برای مشارکت مشتریان - ارزیابی رضایت بازیگران هم‌آفرینی از مشارکت در فعالیت‌های هم‌آفرینی - ارزیابی مستمر کارایی و اثربخشی فرآیندهای هم‌آفرینی	ارزشیابی

ادامه جدول ۴.

منبع	کد	مفاهیم اولیه
	- ارزیابی کیفیت فرایندها، محصولات و سرویس‌ها بر مبنای نظرات مشتریان - ارزیابی کارکنان بر مبنای مشارکشان در فرایندهای هم‌آفرینی	ارزشیابی
Romero & Molina, 2011; Chathoth <i>et al.</i> , 2016;	- شناسایی نقاط استراتژیک نیازمند بهبود - شناسایی موانع هم‌آفرینی مشتریان و تدوین راهکارهایی برای برطرف ساختن آن‌ها	عارضه‌یابی
Díaz-díaz & Cantabria, 2016; Hughes <i>et al.</i> , 2016; Choi & Burnes, 2017; Nenonen & Storbacka, 2010a; Mariano & Awazu, 2017	- تشویق مصرف‌کننده به مشارکت در تولید محتوا به منظور هم‌آفرینی - برانگیختن کارکنان به مشارکت فراگیر - فعال نگه داشتن رفتار مشتریان طی هم‌آفرینی - حفظ تعاملات اجتماعی برای ایجاد انگیزه در کارکنان جهت ادامه فعالیت در تلاش‌های هم‌آفرینی - اشتراک‌گذاری مزایای اجتماعی برای تمام بازیگران درگیر در فرآیند هم‌آفرینی	تقویت رفتار
Sigala, 2018a; Fujioka, 2009; Kohler <i>et al.</i> , 2011; Golooba & Ahlan, 2020; Janamian <i>et al.</i> , 2016; Chathoth <i>et al.</i> , 2014; Saunila <i>et al.</i> , 2018	- تغییر روش‌های سنتی مشارکت مشتریان به روش‌های جدید - تغییر شکل قدرت و نقش فعال مشتری در هم‌آفرینی - ایجاد ذهنیت مشتری‌مداری در سازمان - به‌کارگیری رویکردهای جدید نوآوری - انعطاف‌پذیری و سازگاری در پذیرش تغییرات تکنولوژیکی و محیطی	مدیریت تغییر

در گام ششم برای کنترل کیفیت از روش توافق کد‌گذار و به‌خصوص شاخص کسپ استفاده شده است. به این منظور، محقق برای کنترل مفاهیم استخراجی خود از مقایسه نظرات خود با کد‌گذار دیگر نیز استفاده نموده است. برای حصول این منظور، شاخص‌ها و عبارات متنی مقالات انتخاب شده در اختیار کد‌گذار دیگر قرار گرفت و نتایج حاصله از

طریق شاخص کاپا ارزیابی شد. هنگام کدگذاری، درصد توافق (بین کدگذاران) افزایش یافت تا زمانی که بیش از ۸۰ درصد شد و این توافق بین کدگذاران در چندین گام انجام شد تا به ضریب کاپای ۰/۸۵ رسید (نحوه محاسبه شاخص کاپا در پیوست نشان داده شده است). جدول ۵، امتیازدهی به ۱۰ مورد از اسناد را بر اساس شاخص برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی نشان می‌دهد.

جدول ۵. ارزیابی کیفیت مقالات

نویسنده	اهداف تحقیق	منطق روش	طرح تحقیق	نمونه‌برداری	جمع‌آوری داده‌ها	انعکاس‌پذیری	ملاحظات اخلاقی	دقت تجزیه و تحلیل	بیان روشن یافته‌ها	ارزش تحقیق	جمع
Bharti et al., 2013	۵	۵	۵	۵	۴	۲	۴	۴	۵	۵	۴۴
Tregua et al., 2014	۵	۵	۵	۴	۵	نامشخص	۵	۴	۴	۴	۳۷
Smaliukiene et al., 2015	۵	۵	۵	۵	۵	۳	۵	۵	۵	۵	۴۸
Baumann et al., 2014	۵	۵	۵	۵	۵	۳	۵	۵	۵	۵	۴۸
Lavikka et al., 2017	۵	۵	۵	۵	۵	۳	۴	۵	۵	۵	۴۷
Lenka et al., 2017	۵	۵	۵	۳	۴	۳	۵	۵	۵	۵	۴۵
Ehlen et al., 2017	۵	۵	۵	۵	۵	۴	۴	۵	۵	۵	۴۸
Sarmah & Rahman, 2018	۵	۵	۵	۵	۵	۲	۵	۵	۴	۵	۴۶
Yu et al., 2018	۵	۵	۵	۵	۵	نامشخص	۵	۴	۵	۵	۴۴
Saunila et al., 2018	۵	۵	۵	۵	۵	۳	۴	۴	۵	۵	۴۸

یافته‌ها

در گام هفتم، یافته‌های حاصل از مراحل قبل ارائه می‌شوند. جدول ۶ کدها، مفاهیم و گروه‌بندی مفاهیم یا مقوله‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۶. یافته‌های حاصل از فراترکیب

مقوله‌ها	مفاهیم ثانویه	مفاهیم اولیه
فعالیت‌های استراتژیک هم‌آفرینی	تحلیل استراتژیک	بنچ‌مارکینگ
		امکان‌سنجی
	تدوین استراتژی هم‌آفرینی	استراتژی و اهداف هم‌آفرینی
		حکمرانی
		هم‌راستایی
فعالیت‌های عملیاتی هم‌آفرینی	عملیات پشتیبانی هم‌آفرینی	مدیریت فرآیندهای هم‌آفرینی
		مدیریت منابع هم‌آفرینی
		مدیریت دانش سازمانی
		مدیریت داده
		گیمیفیکیشن و بازی برخط
		مدیریت اینفلوئنسرها
		زیرساخت Social CRM
		تحقیقات مشارکتی
		مدیریت دانش مشتری
		مدیریت ارتباط با مشتری
	عملیات اصلی هم‌آفرینی	توانمندسازی مشتریان
		مدیریت تجربه
		راهکارها/مکانیزم‌های خلاقانه هم‌آفرینی
		مدیریت نوآوری مشتری
		مدیریت محتوا
		ارزشیابی
		عارضه‌یابی
فعالیت‌های ارزیابی و توسعه	کنترل	تقویت رفتار
	بهبود مستمر	مدیریت تغییر

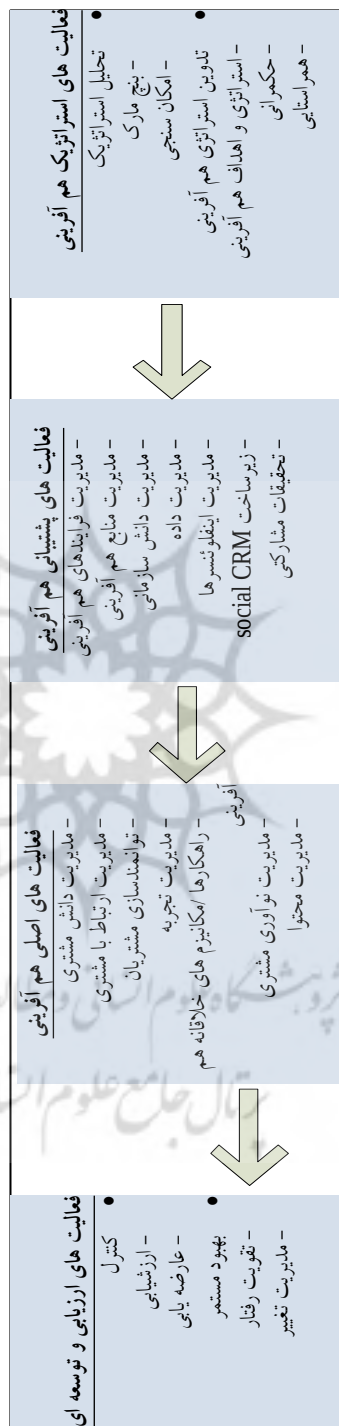
برای تأیید مؤلفه‌های به‌دست آمده از فراترکیب ادبیات در صنعت هتلداری، گروه کانونی متشکل از ۷ متخصص و صاحب‌نظر حوزه هم‌آفرینی و گردشگری-هتلداری که در حوزه مورد بررسی، دارای تجربه کاری یا آکادمیک بوده و کتاب، مقاله و پایان-نامه مرتبط با حوزه پژوهش داشتند و همچنین، حاضر به حضور در جلسه مشترک گروه

کانونی بودند، برای غربال اولیه تشکیل شد تا مقوله‌ها، ابعاد و شاخص‌های شناسایی شده از ادبیات مورد بررسی، در صورت لزوم حذف یا اضافه شوند و در نهایت، این شاخص‌ها طبقه‌بندی شوند.

مصاحبه در دو جلسه و در دو روز کاری با حضور دو نفر از نگارندگان مقاله در جلسه گروه کانونی تشکیل شد. در ابتدا، قبل از تشکیل جلسه، پروتکل مصاحبه برای مشارکت-کنندگان ارسال شده بود. تمامی صحبت‌های مطرح شده در جلسه با حفظ محرمانگی ضبط شد و جلسه اول حدود دو ساعت و جلسه سوم حدود سه ساعت طول کشید. تمامی پرسش‌های مطرح شده در پروتکل مصاحبه از نوع باز بوده است و هر جایی که نیاز به پیشبرد بحث و جلوگیری از انحراف در مباحث بود، پرسش‌های فرعی مطرح شد. پس از پایان مصاحبه‌ها داده‌های گردآوری شده رونوشت‌برداری و تحلیل شد. در این فرآیند تعدادی از شاخص‌ها جابه‌جا شدند. دسته‌بندی کدها تغییر کرد و اسامی طبقه‌بندی‌ها نیز تغییر یافت. چند نمونه از یافته‌های گروه کانونی در زیر شرح داده می‌شود:

* یکی از مفاهیم موجود در فعالیت‌های لازم برای پیاده‌سازی مدیریت محتوا است که دو کد بر اساس نظر گروه کانونی به آن اضافه شده است و شامل برنامه‌ریزی و زمان‌بندی برای تولید محتوا به منظور توسعه هم‌آفرینی و ارزیابی محتوای تولیدشده در راستای ترغیب هم‌آفرینی است. همچنین، استفاده از محتوای تولیدشده کاربر جهت تعامل و دیالوگ با مشتریان از مفهوم مکانیزم‌های هم‌آفرینی به مفهوم مدیریت محتوا و پیام انتقال یافت. همچنین، نام این مفهوم بر اساس نظرات گروه کانونی، به مدیریت محتوا و پیام تغییر یافت. * پس از تشکیل گروه کانونی و اضافه کردن نظرات خبرگان در یافته‌های استخراج شده از مرور ادبیات، چارچوب نهایی فعالیت‌های اجرایی لازم پیاده‌سازی هم‌آفرینی در هتلداری در شکل ۲ ارائه شده است. در این فرآیند، فعالیت‌های اجرایی برای رسیدن به هم‌آفرینی نشان داده شده است. این پاسخگوها می‌توانند هر جنسی داشته باشند که در این چارچوب روش‌های اکتساب و گام‌های اجرایی و مراحل مورد نیاز برای رسیدن به هم‌آفرینی را نشان می‌دهد و شامل فعالیت‌های استراتژیک هم‌آفرینی، فعالیت‌های پشتیبانی هم‌آفرینی، فعالیت‌های اصلی هم‌آفرینی و فعالیت‌های ارزیابی و توسعه‌ای است.

شکل ۲. فعالیت‌های اجرایی لازم برای پیاده‌سازی هم‌آفرینی در هتلداری



در پاسخ به سؤال اول و دوم تحقیق یعنی مراحل پیاده‌سازی هم‌آفرینی در هتلداری و فعالیت‌های کلیدی هر مرحله، در شکل ۲ مراحل و فعالیت‌های کلیدی نشان داده شده است. مرحله اول شامل بررسی فعالیت‌های استراتژیک هم‌آفرینی؛ یعنی تحلیل استراتژیک و تدوین استراتژی هم‌آفرینی است. در این مرحله، امکان‌سنجی فعالیت‌های هم‌آفرینی و استراتژی هم‌آفرینی تعریف می‌شود.

تحلیل استراتژیک دارای دو بُعد روش و الگوی بهینه‌سازی و امکان‌سنجی است. روش و الگوی بهینه‌سازی، تحلیل بهترین شیوه‌های رقابتی پیشرو را (در همان شاخه‌ای که سازمان در آن فعالیت می‌کند یا در شاخه‌های دیگر با استفاده از فرآیندهای مشابه) توصیف می‌کند (Hietschold et al., 2014).

امکان‌سنجی، از ابعاد تحلیل استراتژیک است و به این سؤال پاسخ می‌دهد که آیا در جامعه‌ای پیاده‌سازی روش جدید کسب و کار امکان‌پذیر است. تولید مشترک یا هم‌آفرینی به‌طور عمده در اقتصادهای بالغ صورت می‌گیرد (Johansson, 2006). هنگامی که مصرف‌کنندگان به سطح بلوغ و درآمد سرانه بالاتر برسند، آن‌ها آماده هستند تا ارزش بیشتری را به شخصی‌سازی اختصاص دهند (Etgar, 2008).

با توجه به اینکه صنعت هتلداری از کشورهای مختلف مهمان می‌پذیرد و تجربه رضایت بخش مهمانان برای موفقیت هتل‌ها کلیدی است؛ مهمانان درخواست شخصی‌سازی خدمات را دارند که خود در این فرآیند نقش مشارکتی فعال دارند. پس، هم‌آفرینی بیشتر در جوامع توسعه‌یافته و جوامعی که در جست‌وجوی تجارب مشتریان هستند، امکان‌پذیر است. از طرفی در برخی فرهنگ‌ها که تمایلی به هزینه کردن برای ارائه خدمات ندارند، پیاده‌سازی هم‌آفرینی با مانع روبه‌رو است. به‌طور کلی، تقاضا برای تجربه باعث افزایش قابلیت تولید مشترک (هم‌آفرینی) می‌شود. تدوین استراتژی هم‌آفرینی شامل استراتژی و اهداف هم‌آفرینی، حکمرانی و هم‌راستایی است که در مقوله فعالیت‌های استراتژیک هم‌آفرینی جای می‌گیرند.

شواهد مربوط به هم‌راستایی نشان می‌دهد که از نظر تناسب استراتژیک بین هتل‌های موفق و ناموفق تفاوت اساسی وجود دارد. هتل‌های موفق سطح بالاتری از تناسب

استراتژیک در مقایسه با هتل‌های ناموفق دارند (Cabiddu et al., 2013). استراتژی، هنر خلق ارزش است و در یک سازمان با رویکرد هم‌آفرینی، تمرکز اصلی استراتژی انتخاب چگونگی هم‌آفرینی ارزش با ذی‌نفعان و کاربران نهایی است (Janamian et al., 2016). در بافت هم‌آفرینی ارزش، استراتژی‌ها و مدل‌های کسب‌وکار به‌طور مداوم در فرآیند کشف منابع جدید ارزش و روش‌های جدید هم‌آفرینی، توسط مشتریان و سازمان‌ها در کوتاه‌مدت و بلندمدت شکل می‌گیرند (Romero & Molina, 2011).

استراتژی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا برای رقابت در آینده آماده شوند و تعریف استراتژی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا فرصت‌های جدیدی برای ارائه ارزش به مشتریان و سهامداران خود شناسایی کنند. برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز هم‌آفرینی، در ابتدا باید اهداف هم‌آفرینی تعیین و استراتژی رسیدن به اهداف تعریف شود. از شاخصه‌های استراتژی و اهداف هم‌آفرینی می‌توان به طراحی استراتژی و تاکتیک هم-آفرینی مبتنی بر فناوری ارتباطات و اطلاعات برای ترویج جریان اطلاعات در بین کاربران، تعیین استراتژی و تکنیک‌های مشارکت مشتریان در هم‌آفرینی و آماده‌سازی منابع مشارکت، استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی برای تواناسازی و حمایت تعاملات متنوع از طریق دستگاه‌ها، پلتفرم‌ها و کانال‌های ارتباطی متنوع، تعریف استراتژی هم‌آفرینی و... اشاره کرد.

در مرحله دوم و سوم فعالیت‌های عملیاتی هم‌آفرینی را نشان می‌دهد که خود شامل دو نوع عملیات پشتیبانی و اصلی است که ملموس‌تر و کاربردی‌تر فرآیند هم‌آفرینی در صنعت هتلداری را نشان می‌دهد. عملیات پشتیبانی هم‌آفرینی دربرگیرنده مدیریت فرآیندها، مدیریت منابع، مدیریت دانش، زیرساخت مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی، تحقیقات مشارکتی و... است. مدیریت منابع در هم‌آفرینی به یکپارچه‌سازی منابع مشتری و شرکت اشاره دارد (Campos et al., 2015). گردشگران با تعامل و ادغام یا یکپارچه‌سازی منابع می‌توانند به یک منبع نوآور برای سازمان‌های خدماتی از طریق هم‌آفرینی ارزش‌شان تبدیل شوند (Rihova et al., 2015). مدیریت فرآیند هم‌آفرینی، مهندسی مجدد فرآیندهای تعامل بازیگران در فعالیت‌های هم‌آفرینی، تعریف فرآیندهای هم‌آفرینی، طراحی فرآیندهای تعامل (اتصال) بین مشتری و تأمین‌کننده و... را شامل

می‌شود. عوامل موجود در تعریف فرآیند هم‌آفرینی شامل ۱) مشارکت فعال حداقل بین دو بازیگر، ۲) ادغام منابع که ارزش متقابل را خلق می‌کند، ۳) تمایل به تعامل و ۴) شکل بالقوه تعامل است (Payne et al., 2008).

برای پیاده‌سازی هم‌آفرینی، این فرآیندها نیاز به توجه و تغییر دارند. به‌عنوان مثال، فرآیند مواجهه با مشتری با پیشرفت تکنولوژی به‌صورت برخط، حضوری و همه‌کاناله است، در حالی که در گذشته این فرآیند به‌صورت ارتباط فیزیکی بوده است؛ یعنی نیاز به سازماندهی مجدد فرآیند تعامل بین مشتری و شرکت است. از طرفی، هم‌آفرینی در تمام زنجیره ارزش امکان‌پذیر است و این پیشرفت‌ها، امکان تعامل را در تمام مراحل فراهم می‌کنند. در هتلداری، مدیران باید بتوانند این فرآیندها را مهندسی مجدد و سازماندهی کنند تا مشتری بتواند در تمام مراحل زنجیره ارزش مشارکت داشته باشد. در فرآیند هم‌آفرینی، مشتری و سازمان به یک اندازه مهم هستند. از طریق تعامل، این سازمان فرصتی برای اثرگذاری بر فرآیند ایجاد ارزش مشتری به‌دست می‌آورد. طی این تعامل مستقیم (در محدوده شبکه‌های اجتماعی)، هر فرآیند ایجاد ارزش (فرآیند مشتری و فرآیند سازمانی) در یک فرآیند دیالوگی متداول، ادغام می‌شوند. هر دو طرف در فرآیند/حوزه‌های یکدیگر فعالیت می‌کنند و شانس فعال شدن، یکپارچه‌سازی اقدامات، یادگیری و تأثیرگذاری مستقیم بر یکدیگر را دارند و مدیران هتل‌ها باید بتوانند این فرآیندها را مدیریت کنند.

مدیریت دانش به سازمان امکان می‌دهد تا فرآیندهای خود را کنترل کند تا اطلاعات فوراً یا حداقل بسیار سریع، در دسترس و آماده استفاده باشد. در یک فرآیند هم‌آفرینی باید اطلاعات و دانش به اشتراک گذاشته شود. بنابراین، مهم است که سازمان از قبل فرهنگ اشتراکی را در فضای خود داشته باشد؛ اگر این‌گونه نباشد، مدیریت دانش امکان‌پذیر نیست (Meneses-Ortegón et al., 2017). تحول مبتنی بر فناوری مدیریت ارتباط با مشتری به مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی یا مدیریت ارتباط با مشتری ۲. معروف است (Diffley & McCole, 2015). این تحول مدیریت ارتباط با مشتری، منعکس‌کننده تغییر استراتژیک، تقویت و شخصی‌سازی معاملات و تعامل با مشتری با بهره‌برداری از قابلیت‌های اطلاعاتی، ارتباطی و شبکه‌ای فناوری‌ها است (Sigala, 2011).

علاوه بر این، از آنجا که فناوری‌ها به مشتریان قدرت می‌دهند، به آن‌ها کنترل ارتباطات می‌دهند؛ نیاز به تغییر دامنه مدیریت ارتباط با مشتری از مدیریت ارتباط به همکاری رابطه-ای^۱ است که مشتریان و جوامع آن‌ها را به عنوان هم‌آفرینان ارزش شناسایی می‌کند (Sigala, 2018). اجرای CRM اجتماعی مستلزم ادغام فناوری اطلاعات و ارتباطات و رسانه‌های اجتماعی در بستر فناوری موجود و کارکردهای سازمانی برای فراهم آوردن و تسهیل فرآیندهای هم‌آفرینی است که هم معاملات مشتری و هم تعاملات مشتری را در کل سفر مشتری شخصی‌سازی می‌کند. با بهره‌برداری از برنامه‌های رسانه‌های اجتماعی، بنگاه‌ها می‌توانند تعامل و خدمات مشتری خود را بیشتر شخصی‌سازی کنند، تجارب مشتری را غنی سازند و هم‌آفرینی مشتری را تسهیل کنند. یکی از پیش‌فرض‌های اصلی هم‌آفرینی کار کردن با^۲ است و رویکرد انتقادی مشتری^۳ متمرکز بر انجام تحقیق با مصرف‌کنندگان به جای انجام تحقیق بر روی مصرف‌کنندگان است (Minkiewicz et al., 2014). از آنجا که هم‌آفرینی، درگیر کردن و مشارکت دادن ذی‌نفعان است و هتلداری، مستقیماً با تجربه مشتری در ارتباط است، بهتر است متدهایی که ماهیت مشارکتی دارند برای گردآوری داده‌ها مورد استفاده قرار گیرد که مصرف‌کننده را به عنوان مشارکت‌کننده فعال در فرآیند گردآوری داده در نظر بگیرد.

عملیات اصلی هم‌آفرینی عاملی مهم در میان فعالیت‌های فرآیند هم‌آفرینی است. مدیریت دانش مشتری در فرآیند زنجیره ارزش نقش مهمی دارد؛ مانند چراغ‌های جلو^۴ است که راه را در یک محیط کاملاً رقابتی نشان می‌دهد (Rust et al., 2010). هدف از هم‌آفرینی، تقویت فرآیندهای دانش سازمانی با درگیر کردن مشتری در خلق مفهوم و ارزش است. هم‌آفرینی با «برون‌سپاری» نوآوری و ایجاد ارزش برای مشتریان، مرزهای شرکت را محو می‌کند. یکی از جنبه‌های اصلی توانایی مشتریان برای ایجاد ارزش، میزان اطلاعات، دانش، مهارت و سایر منابع بهره‌برداری است که مشتریان می‌توانند به آن‌ها دسترسی پیدا کرده و از آن‌ها استفاده کنند. از دیدگاه تأمین‌کنندگان، ایجاد ارزش برای

-
1. Relationship management to a relationship stewardship
 2. Doing with
 3. Customer critic approach
 4. Headlights showing

مشتریان با درک فرآیندهای ارزش‌گذاری مشتریان ایجاد می‌شود (Payne et al., 2008). فرآیند خلق ارزش با شناسایی اهداف مبادله آغاز می‌شود: آنچه مشتری نیاز دارد و چگونه تأمین‌کننده می‌تواند آن نیازها را برآورده سازد (Stenroos & Jaakkola, 2010). مدیریت دانش مشتری با استفاده از دانش به‌دست‌آمده از سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری، فرآیند هم‌آفرینی ارزش را بهبود می‌بخشد. اهمیت مدیریت دانش مشتری و هم‌آفرینی در کارهای محققان در تحقیقات قبلی مورد توجه قرار گرفته است (Gohary & Hamzelu, 2016; Yi & Gong, 2013).

اهمیت دستیابی به اطلاعات مشتری توسط بسیاری از مدیران به رسمیت شناخته شده است، به حدی که ۷۱ درصد از رهبران ارشد مشاغل می‌گویند که تجربه مشتری زمینه جنگ جدید رقابتی است و منبع تمایز پایدار است (Xu & Walton, 2005). شرکت‌ها به اطلاعات، منابع (مالی، پرسنلی و مشتریان) نیاز دارند که آن‌ها را از جدیدترین نیازها و نگرش‌های مشتری آگاه کند. شرکت‌ها می‌توانند با مشارکت دادن مشتریان در فرآیند هم‌آفرینی، این عوامل مهم را به‌دست آورند و دانش به‌دست آمده از مشتری را در فرآیند هم‌آفرینی به کار گیرند.

مدیریت ارتباط با مشتری به‌عنوان مجموعه فلسفه، استراتژی، سیستم و فناوری دیده می‌شود که به شرکت‌ها کمک می‌کند تا معاملات و روابط مشتریان خود را مدیریت کنند (Greenberg, 2010). به‌طور کلی، سازمان‌های گردشگری و هتلداری می‌توانند با جمع‌آوری و تلفیق اطلاعات مشتری برای شخصی‌سازی معاملات مشتری از مدیریت ارتباط با مشتری برای بهبود ارتباط و رضایت مشتری خود بهره ببرند (Wong et al., 2016). ابزارهای رسانه اجتماعی به‌عنوان یک بستر تعاملی برای اجرای هم‌آفرینی مشتری است. رسانه اجتماعی این امکان را به شرکت می‌دهد که به‌صورت کارآمدتر و با هزینه کمتری نسبت به ابزارهای ارتباطی و بازاریابی سنتی مانند آگهی‌ها، تبلیغات تلویزیونی و... با مشتریان تعامل کنند. بنابراین برای پیاده‌سازی هم‌آفرینی، ابزارهای رسانه اجتماعی که بُعد اصلی CRM اجتماعی است، ضروری است.

در مطالعات مدیریتی، توانمندسازی اغلب با تقسیم قدرت با زیردستان و با مدیریت مشارکتی برابر است. به این معنا، توانمندسازی، قدرت یا کنترلی را که یک شخص یا

مجموعه سازمانی بر دیگران دارد، توصیف می‌کند. فراتر از مفهوم قدرت نسبی درک شده، توانمندسازی می‌تواند به معنای تقویت هر چه بیشتر افراد، خودکارآمدی و کاهش شرایط ناتوانی باشد (Fuller, 2009).

توانمندسازی مشتریان برای مشارکت در هم‌آفرینی ارزش، به یک نقش اساسی در فرآیند توسعه محصول جدید تبدیل شده است. بنابراین، از دیدگاه هم‌آفرینی ارزش، ارائه‌دهندگان خدمات و مصرف‌کنندگان در مقابل هم نیستند. علاوه بر این، آن‌ها برای توسعه مشاغل جدید و خلق فرصت‌ها با یکدیگر در تعامل هستند (Gummesson et al., 2014). ارائه‌دهندگان خدمات درک قابل توجهی از نیازهای مشتری دارند، در حالی که مشتریان می‌توانند نقش فعال مهمی در پیشبرد محصول داشته باشند (Lina et al., 2019). مصرف‌کنندگان از قدرت جدید خود برای به اشتراک گذاشتن نظرات خود، شکایت، مذاکره، تأیید، تعامل و خلق تجربیات استفاده می‌کنند. در این الگوی تغییر یافته، مصرف‌کننده به عنوان نقطه شروع در توسعه خدمات جدید محسوب می‌شود (Sanden, 2007) و عنصر اصلی است که فرآیند هم‌آفرینی را هدایت می‌کند (Binkhorst & Den Dekker, 2009).

توانمندسازی مشتریان نقش اساسی در پیاده‌سازی هم‌آفرینی دارد. اصول جدید درگیر کردن مشتری مانند مشارکت دادن مشتریان هتل در طراحی فضای اتاق‌ها، نحوه پخت غذاها، مصرف‌کنندگان را به عنوان افراد توانمند تقویت می‌کند و مصرف‌کنندگان به یک منبع با ارزش تبدیل می‌شوند و می‌توانند با منابع خود در فعالیت‌های هم‌آفرینی مشارکت کنند و یک خدمت ساده را به یک تجربه با ارزش تبدیل نمایند. از شاخصه‌های توانمندسازی می‌توان به برگزاری دوره‌های آموزشی افزایش مهارت هم‌آفرینی مشتریان در تعامل با کانال‌های ارتباطی، تقویت مهارت کارکنان و افزایش کنترل مشتریان بر فعالیت‌های مربوط به هم‌آفرینی اشاره کرد. توانمندسازی مشتری بدین ترتیب در حق مشارکت منعکس می‌شود.

تجربه مشتری به درک مشتری از عملیات و فرآیندهای خدمات اشاره دارد (Johnston & Clark, 2008). در تعریفی دیگر، تجربه مشتری و هم‌آفرینی با فرآیندهای تعامل و مواجهه - نه با خود محصول - تعریف می‌شود، به همین دلیل است که

هم‌آفرینی باید درگیری فعال گردشگران و تعاملاتشان را با تأمین‌کننده در کل مراحل زنجیره ارزش توزیع کند - از طراحی خدمات تا مصرف (Payne et al., 2008). مفاهیم مدیریت تجربه در گردشگری دارای اهمیت زیادی است. صنعت گردشگری دائماً در حال تغییر است و گردشگران تمایل بیشتری دارند تا به‌طور فعال با ارائه‌دهندگان خدمات همکاری کنند تا تجارب گردشگری خود را هم‌آفرینی نمایند.

شرکت‌ها تجربه نمی‌فروشند، بلکه زمینه‌هایی را فراهم می‌کنند که از خلق تجربه مصرف‌کننده پشتیبانی نمایند تا آن‌ها را قادر به ایجاد تجارب منحصربه‌فرد خود کنند (Caru & Cova, 2007)؛ زیرا ارزش استفاده و ارزش تجربی مواردی هستند که در هم‌آفرینی برای مصرف‌کنندگان مهم است. مدیریت تجربه مشتری در پیاده‌سازی هم - آفرینی در عمل اهمیت دارد. از شاخص‌های مدیریت تجربه مشتری می‌توان به ثبت تجارب ذی‌نفعان از مشارکت در فعالیت‌ها، ارزیابی تجربه مشتری در مسیر هم‌آفرینی، تعریف مکانیزم‌هایی برای بهبود تجربه مشتریان در فرآیند هم‌آفرینی اشاره کرد. در هتلداری به‌طور معمول، مهمانان تجارب خود را حتی وقتی که در مقصد هستند با دیگران در میان می‌گذارند. مدیریت تجربه برای پیاده‌سازی هم‌آفرینی عنصری مهم است که در تمام مراحل زنجیره ارزش باید به آن توجه داشت.

مطالعاتی که مکانیزم هم‌آفرینی را مورد توجه قرار داده‌اند، جمع‌سپاری و نوآوری باز را به‌عنوان مکانیزم‌های معمول هم‌آفرینی معرفی کرده‌اند. یکی از معروف‌ترین مکانیزم‌های هم‌آفرینی، «جمع‌سپاری»^۱ است. جمع‌سپاری از جمعیت و برون‌سپاری تشکیل شده است؛ یک شبکه برخط بزرگ است که فعالیت‌ها و افراد^۲ را به هم متصل می‌کند (Jaya & Sajeed, 2020). جمع‌سپاری به‌عنوان یک مدل کسب و کار مبتنی بر وب تعریف شده است که از شبکه‌ای از افراد برای یافتن راه‌حل برای مسائل موجود استفاده می‌کنند (Howe, 2006). در طول سال‌های گذشته، جمع‌سپاری یک روش محبوب برای جذب مصرف‌کنندگان در فرآیند تولید بوده است. این شکل از هم‌آفرینی مربوط به درگیری مصرف‌کننده در فرآیند تولید است.

1. Crowdsourcing
2. Task and workers

نوآوری باز مبتنی بر جمع‌سپاری به‌عنوان روندی تعریف شده است که توسط آن شرکت‌ها و کاربران برای مشارکت در فعالیت‌های نوآوری باز برای تحقق هم‌آفرینی ارزش بین ایده‌های کاربران و منابع داخلی، جمع‌سپاری و سازماندهی می‌کنند. فناوری وب ۲.۰ ابزاری اساسی در این فرآیند است که بستر ارتباطی را برای تبادل اطلاعات و فعالیت‌های مناسب جهت ارزش بین شرکت‌ها و کاربران فراهم می‌کند (Liu et al., 2018). گیمیفیکیشن نوعی از مکانیزم‌های هم‌آفرینی است که با استفاده از تکنیک‌های بازی برای برنامه‌های غیربازی (Deterding et al., 2011) جهت ایجاد انگیزه و هدایت رفتار کاربران به سمت فعالیت‌های «بازی» مورد نظر است. گیمیفیکیشن، جریان یک تجربه لذت‌بخش است که منجر به غوطه‌وری در یک کار، احساس کنترل و افزایش یادگیری، رفتار اکتشافی و مشارکتی می‌شود. بنابراین، با بازی‌سازی شیوه‌های بازاریابی، بنگاه‌ها می‌توانند تجارب دلپذیری را ایجاد کنند که می‌تواند منجر به مزایای بازاریابی بیشماری مانند افزایش مشارکت فعال مشتری با درگیر شدن در فعالیت‌های «بازی» شود (Sigala, 2015).

پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی می‌تواند از طریق بازی‌سازی و جوامع برخط مشتری به‌منظور ایجاد انگیزه در مشارکت مشتری غنی شود (Sigala, 2015). از آنجا که فرآیندهای هم‌آفرینی ارزش باید روابط و تعامل متقابل را برای همه بازیگران فراهم کند، مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی باید نتایج را برای همه ذی‌نفعان خود (مشتریان، بنگاه‌ها، اکوسیستم بازار و اکوسیستم شرکت) تولید کند (Sigala, 2018). به‌طور کلی، مشارکت مشتریان در هم‌آفرینی از طریق گیمیفیکیشن و جوامع مشتری تقویت می‌شود. نوآوری برای موفقیت در این جهان رقابتی یک عامل کلیدی است (Moghadamzadeh et al., 2020). برای پیاده‌سازی هم‌آفرینی نیاز به مکانیزم‌هایی برای مشارکت دادن مشتریان است که جمع‌سپاری، جوامع مشتری و گیمیفیکیشن راهکارهای خلاقانه‌ای هستند که موجب برانگیختن مشتریان در فرآیند هم‌آفرینی می‌شوند و سازمان‌ها می‌توانند از این مکانیزم‌ها بهره‌گیرند.

نوآوری را می‌توان به‌عنوان روشی معرفی کرد که ایده‌ای را برای مسئله‌ای معرفی می‌کند و در بافتی خاص به‌عنوان برنامه جدید درک شده است. به این ترتیب، می‌توان آن

را به عنوان تولید یا اجرای ایده‌ها^۱، فرآیندها یا خدمات جدید تعریف کرد (Hjalager, 2010).

نوآوری در بخش‌های غالب تولید، از جمله امور مالی، حمل‌ونقل و ارتباطات انجام شده است، در حالی که نوآوری در بخش خدمات عقب مانده است و در صنعت گردشگری، تلاش‌های نوآوری با وجود اهمیت آن در این صنعت، نسبتاً کند انجام شده است (Shaw et al., 2011). مدیریت نوآوری برای پیاده‌سازی هم‌آفرینی از ایده‌پردازی تا پیاده‌سازی ایده‌ها اهمیت دارد. مشارکت مشتریان در مراحل ایده‌پردازی منجر به برانگیختن آن‌ها برای پیگیری ایده‌های ارائه‌شده می‌شود و می‌تواند به عنوان محرکی برای مشارکت مشتریان در کل زنجیره ارزش باشد. از شاخصه‌های مدیریت نوآوری می‌توان به طراحی فرآیند خلق ایده برای مشتریان، درگیر کردن مشتریان و کاربران وب در مراحل ایده‌پردازی، گردآوری ایده‌ها از طریق جمع‌سپاری، پردازش ایده‌های به‌دست آمده از مشارکت مشتریان و اقداماتی برای پیاده‌سازی ایده‌های خدماتی جدید اشاره کرد. «محتوا»^۲ به طیف گسترده‌ای از عناصر مانند داستان‌ها، اخبار، اطلاعات، ایده‌های محصول، پیام‌ها و فیلم‌ها اشاره دارد (Handley & Chapman, 2010).

در سال‌های اخیر، بازاریابی محتوا، به‌ویژه در جامعه تجاری بسیار محبوب شده است، در حالی که در حوزه دانشگاهی تاکنون در سطح مفهومی و تجربی توجه چندانی به آن نشده است (Gabbianelli & Conti, 2020). محتوای تولیدشده توسط کاربر در وب-سایت‌های هتلداری یکی از مهم‌ترین منابعی است که می‌تواند برای هم‌آفرینی با مشتریان مورد استفاده قرار گیرد. ایده‌هایی که از محتوای موجود در وبلاگ‌ها به‌دست می‌آید را می‌توان برای مدیریت نوآوری در هتلداری استفاده نمود. همچنین، هتلداری باید محتوایی را تولید کند که موجب برانگیختن مشتریان در هم‌آفرینی فعالیت‌ها شود.

مرحله نهایی فرآیند هم‌آفرینی در هتلداری، فعالیت‌های ارزیابی و توسعه‌ای است که دارای دو بُعد بهبود مستمر و کنترل است. بهبود مستمر یک فلسفه مدیریت است که مبتنی بر «بهبود مستمر در عملکرد، هزینه و کیفیت» است. بهبود مستمر تلاش می‌کند تا کارکنان

1. Generation or implementation
2. Content

را تقویت کند، رضایت کارکنان را افزایش دهد، راه‌های موفقیت را تسهیل کند و در نتیجه، باعث غرور کاری شود (Aquilani et al., 2016). بهبود مستمر دارای دو بُعد تقویت رفتار و مدیریت تغییر است. با برانگیختن مهمانان و ایجاد انگیزه در مهمانان می‌توان رفتار مشارکتی آن‌ها را تقویت کرد. رفتارهای مصرف‌کننده برای تقویت هم‌آفرینی ارزش، شامل «تغییر شیوه‌های انجام دادن کارها» است (Kennedy et al., 2012). کاربران بسته به میزان مشارکت در تجربه مصرف، مایل به تغییر رفتار خود به میزان کم و زیاد هستند. در طی گام‌های مدیریت تغییر، مشتریان از تغییر استقبال می‌کنند و در رفتار خود این تغییر را نشان می‌دهند که به معنی تغییر نقش مصرف‌کننده از منفعل به فعال بودن است.

کندی و همکاران (۲۰۱۲)، تأیید می‌کنند که سازگاری عملی^۱ سبک خاصی از هم‌آفرینی است که به‌طور عمده بر اساس فعالیت تغییر شیوه‌های انجام کار است که در آن افراد نقش خود را با شرایط تغییر یافته ارائه خدمات، تطبیق می‌دهند.

عارضه‌یابی و ارزشیابی از ابعاد کنترل هستند که شاخص‌هایی همچون شناسایی موانع هم‌آفرینی مشتریان و تدوین راهکارهایی برای برطرف ساختن آن‌ها، تحلیل هزینه - منفعت برای مشارکت مشتریان، ارزیابی رضایت بازیگران هم‌آفرینی از مشارکت در فعالیت‌های هم‌آفرینی و... را شامل می‌شود.

سازمان‌ها در هر زنجیره‌ای به دنبال ایجاد بهبود در ساختارهای عملیاتی هستند. در این مسیر دو سؤال مهم مطرح می‌شود. اول اینکه چه فرصت‌هایی برای بهبود وجود دارد و دوم اینکه کدام فرصت‌ها با توجه به محدودیت‌های موجود، ارزش بیشتری را برای سازمان ایجاد خواهد کرد. در این راستا، عارضه‌یابی با پاسخگویی به این سؤالات، سازمان را در کسب ارزش و ایجاد بهبود، یاری می‌دهد (Gower, 2003). عارضه‌یابی، نقاط استراتژیک نیازمند بهبود را شناسایی می‌کند. عارضه‌یابی به منظور شناسایی فرصت‌های بهبود قابل اجرا، انجام می‌گیرد و با ارائه راهکارهایی، عملکرد هتل را بهبود می‌بخشد. در واقع عارضه‌یابی به هتل کمک می‌کند تا به‌طور کارآمد زنجیره تأمین را مورد ارزیابی و بررسی قرار داده و در نهایت آن را بهبود دهد.

تئوری هم‌آفرینی دربرگیرنده چهار عنصر اساسی دیالوگ‌ها، دسترسی، شفافیت و ارزیابی ریسک است. گفت‌وگو به عنوان تعامل، مشارکت و تمایل به عمل در هر دو طرف تعریف می‌شود. دسترسی اشاره به ارائه اطلاعات درست و ابزارهایی برای تسهیل فرآیند هم‌آفرینی دارد. شفافیت یک تعادل اطلاعاتی بین مشتری و تولیدکننده برقرار می‌کند که با دسترسی برخط به محصول، تکنولوژی و سیستم‌ها در یک گفت‌وگوی همکاری گونه صورت می‌گیرد. این سه بلوک پیشین تعامل - دیالوگ‌ها، دسترسی و شفافیت - مشتری را قادر می‌سازد تا خطرهای و مزایای یک دوره عمل یا تصمیم را ارزیابی نمایند. پراهالد و راماسومی (۲۰۰۴) معتقدند که ترکیب دقیق این بلوک‌ها باعث می‌شود، تعامل مشتریان به عنوان همکار، در خلق مشترک بهبود یابد. ارزیابی چهار بُعد به شرکت‌ها کمک می‌کند تا آمادگی سازمانی خود را برای هم‌آفرینی‌های استراتژیک بررسی نمایند و شرکت‌ها را تشویق می‌کنند تا به کارگیری ساختارها و خط‌مشی‌هایی که جو مساعدی را برای هم‌آفرینی ارزش استراتژیک پشتیبانی می‌کنند، در نظر بگیرند (Albinsson et al., 2016). هنگام انجام فعالیت‌های هم‌آفرینی نیاز به بررسی و ارزیابی فعالیت‌های انجام شده در جهت فراهم‌سازی فضای مناسب برای پیاده‌سازی هم‌آفرینی است. کنترل فرآیندهای هم‌آفرینی در حین انجام عملیات می‌تواند بهترین نوع کنترل باشد و مشکلات مربوط به مشارکت و خطاهای رایج را گام‌به‌گام در هر مرحله زنجیره ارزش برطرف نماید.

بحث و نتیجه‌گیری

این مطالعه با هدف تعیین مراحل پیاده‌سازی هم‌آفرینی در هتلداری انجام شده است. با روش مرور نظام‌مند از پایگاه‌های نمایه‌سازی پژوهش‌های معتبر علمی استخراج و با روش فراترکیب تحلیل شدند و در نهایت، فرآیند پیاده‌سازی هم‌آفرینی بعد از تشکیل گروه کانونی در شکل ۲ نشان داده شده است. فرآیند نشان داده شده شامل چهار مرحله است که هر مرحله، فعالیت‌های کلیدی خاص خود را دارد و برای پیاده‌سازی هم‌آفرینی ضروری است؛ در ادبیات مرتبط با هم‌آفرینی در صنعت هتلداری، طرح این چارچوب جدید است.

بحث مشارکت با مشتری یک عنصر اساسی در فرآیند خلق ارزش است که اخیراً در گردشگری و به‌ویژه هتل‌ها توجه زیادی را به‌خود جلب کرده است. با رقابت شدید در صنعت خدماتی، هتل‌ها باید ارزش منحصر به فردی را برای مشتریان ایجاد کنند که این امر از طریق هم‌آفرینی امکان‌پذیر است. پیاده‌سازی هم‌آفرینی در جوامعی که «تولید محور» است، امکان‌پذیر نیست. هم‌آفرینی بیشتر در جوامع توسعه‌یافته و جوامعی که در جست‌وجوی تجارب مشتریان هستند، امکان‌پذیر است. از طرفی در برخی فرهنگ‌ها که تمایلی به هزینه کردن برای ارائه خدمات ندارند، پیاده‌سازی هم‌آفرینی با مانع روبه‌رو است. به‌طور کلی، تقاضا برای تجربه باعث افزایش قابلیت تولید مشترک (هم‌آفرینی) می‌شود. در این راستا، جانسون (۲۰۰۶) تأیید می‌کند که تولید مشترک یا هم‌آفرینی به‌طور عمده در اقتصادهای بالغ^۱ صورت می‌گیرد و نه در بازارهای در حال ظهور یا در حال رشد (Johansson, 2006). از آنجا که هتلداری صنعتی است که از کشورهای مختلف گردشگر (مهمان) می‌پذیرد، باید به این نکته توجه داشت که مشتری‌ها خواسته‌های متفاوتی دارند، پس تفاوت‌های فرهنگی را در نظر گرفته و استراتژی مشخصی برای مشارکت مشتریان از اقتصادهای بالغ داشته باشد. به‌منظور هم‌آفرینی مؤثر، هتل‌ها نیاز دارند بین پیشنهادها و نیاز مشتری و انتظارات، بین اهداف هم‌آفرینی و اهداف کلان سازمان و بین منافع و انتظارات تمام افراد درگیر در تعاملات هم‌آفرینی هماهنگی ایجاد کنند. تناسب استراتژیک و داشتن استراتژی هم‌آفرینی مشخص، یعنی شیوه‌ای که هتل‌ها برای تعامل با مشتری در نظر می‌گیرند به آن‌ها کمک می‌کند تا برای رقابت در آینده آماده شوند و تعریف استراتژی، این امکان را می‌دهد تا فرصت‌های جدیدی را برای ارائه ارزش به مشتریان و سهامداران خود شناسایی کنند. برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز هم‌آفرینی، در ابتدا باید اهداف هم‌آفرینی تعیین و استراتژی رسیدن به اهداف تعریف شود.

همان‌طور که جانمیان و همکاران (۲۰۱۶) بیان می‌کنند که تمرکز اصلی استراتژی، انتخاب چگونگی هم‌آفرینی ارزش با ذی‌نفعان و کاربران نهایی است؛ هتل‌ها باید شیوه‌ای مشخص را برای مشارکت گردشگران و مهمانان در فرآیند هم‌آفرینی انتخاب کنند که برای تمام کارکنان هتل و به‌خصوص بخش‌هایی که با مشتری ارتباط بیشتری دارند، قابل

فهم و اجرایی باشد. شیوه مشارکت مشتریان در کسب و کارها از بستر فیزیکی به برخط و هر دو گسترش یافته است. این نشان‌دهنده تحولات تکنولوژی است که سازمان‌های گردشگری به‌ویژه هتل‌ها می‌توانند از این تکنولوژی‌ها در جهت ارتباط با مشتریان خود استفاده کنند.

مشتری‌های هتل، خود به تنهایی به‌عنوان منبعی ارزشمند برای نوآوری هستند؛ با این وجود، هتل‌ها باید قادر باشند که منابع مشتری و منابع شرکت را در جهت خلق ارزش برای مشتری و شرکت یکپارچه‌سازی کنند. منبع مشتری که می‌تواند دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌های مشتری باشد، نباید نادیده گرفته شود. برای به‌دست آوردن دانش مشتری از داده‌های مشتری، استفاده از سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری مناسب است که در هتل‌ها چون مستقیماً با مشتری در ارتباط هستند یک رویکرد مناسب برای دستیابی به دانش مشتری محسوب می‌شود که ریجیلسکی و همکارانش (۲۰۰۲) به این مورد نیز اشاره کرده‌اند (Rygielski et al., 2002).

نحوه مشارکت مشتریان در تجارت از فیزیکی به برخط گسترش یافته است؛ به این معنا که نقاط تماس متعددی مانند وب، دیجیتال، کردن محتوا، شبکه‌های بی‌سیم پرسرعت، دستگاه‌های جدید و مواد مصرفی بین شرکت‌ها و مصرف‌کننده نهایی وجود دارد (انگار، ۲۰۰۸). با بهره‌برداری از برنامه‌های رسانه‌های اجتماعی، هتل‌ها می‌توانند تعامل و خدمات مشتری خود را بیشتر شخصی‌سازی کنند، تجارب مشتری را غنی سازند و هم‌آفرینی مشتری را تسهیل کنند. ابزارهای رسانه اجتماعی به‌عنوان یک بستر تعاملی برای اجرای هم‌آفرینی مشتری است. رسانه اجتماعی این امکان را به شرکت می‌دهد که به‌صورت کارآمدتر و با هزینه کمتری نسبت به ابزارهای ارتباطی و بازاریابی سنتی مانند آگهی‌ها، تبلیغات تلویزیونی و... با مشتریان تعامل کنند. بنابراین برای پیاده‌سازی هم‌آفرینی، ابزارهای رسانه اجتماعی که بُعد اصلی مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی است، ضروری است.

مدیریت ارتباط با مشتری به یک ضرورت استراتژیک در گردشگری و هتلداری تبدیل شده است؛ زیرا می‌توان با کمک آن به رقابت پرداخت، تمایز ایجاد کرد و ارزش را برای مشتری افزایش داد (Debnath et al., 2016). از شاخصه‌های مدیریت ارتباط با مشتری

که از فراترکیب مطالعات استخراج شده است، می‌توان به برقراری ارتباطات به موقع و مناسب با مشتری، ثبت تمامی تعاملات مشتریان با شرکت از طریق کانال‌های مختلف، مدیریت دیالوگ‌ها توسط شرکت، برقراری ارتباط با مشتریان در جهت بهبود دیالوگ‌ها و حفظ رابطه و تعامل بلندمدت با مشتریان اشاره کرد. از آنجا که مشتری کانون هم‌آفرینی است، ارتباطات اهمیت زیادی دارد و مدیران هتل‌ها باید در جهت حفظ رابطه و تعامل با مشتریان جهت پیاده‌سازی هم‌آفرینی تلاش کنند. سهم قابل توجه تغییرات تکنولوژیکی ایجاد تعامل سریع و کم‌هزینه بین مصرف‌کنندگان و تأمین‌کنندگان و خود مصرف‌کنندگان است که منجر به کاهش قابل توجه هزینه‌های مالی، زمان و تلاش مورد نیاز برای مشارکت مصرف‌کننده در خلق ارزش می‌شود. همه این‌ها نشان می‌دهد که هم‌آفرینی با رشد انواع جدید از شیوه‌های ارتباطی امکان‌پذیر است و فرصتی برای هتلداران فراهم شده که بتوانند با حداقل هزینه، مشارکت مشتریان را در فرآیند تسهیل کنند و بتوانند تجربه مثبتی را برای مشتری رقم بزنند.

برای پیاده‌سازی هم‌آفرینی نیاز به مکانیزم‌هایی برای مشارکت دادن مشتریان است که جمع‌سپاری، جوامع مشتری و گیمیفیکیشن راهکارهای خلاقانه‌ای هستند که موجب برانگیختن مشتریان در فرآیند هم‌آفرینی می‌شوند و هتل‌ها می‌توانند از این مکانیزم‌ها بهره‌گیرند. محتوای تولیدشده توسط کاربر در وبسایت‌های هتلداری یکی از مهم‌ترین منابعی است که می‌تواند برای هم‌آفرینی با مشتریان مورد استفاده قرار گیرد. ایده‌هایی که از محتوای موجود در وبلاگ‌ها به دست می‌آید، می‌تواند برای مدیریت نوآوری در هتلداری مورد استفاده قرار گیرد. همچنین، هتلداری باید محتوایی را تولید کند که موجب برانگیختن مشتریان در هم‌آفرینی فعالیت‌ها شود.

پیشنهادهای کاربردی

اولین پیشنهادی که به مدیران هتلداری می‌شود این است که با توجه به شعار هم‌آفرینی یعنی «خلق مشترک ارزش»، مشتری بایستی عنصر اصلی هم‌آفرینی باشد. برای این منظور، نیاز به تغییر ذهنیت مدیریت به سمت مشتری‌مداری است که باید مشتری را در کانون توجه

در بین تمام واحدهای سازمانی قرار دهد. کارمندان و تمام افراد سازمان، همه باید این را درک کنند که مشتری مهم است.

با توجه به اهمیت تجربه مشتری، مشتریان دیگر بازیگران منفعل نیستند و مدیران هتل‌ها باید توجه داشته باشند که آن‌ها خدمت نمی‌فروشند، بلکه تجربه می‌فروشند. به عبارت دیگر باید توجه ویژه‌ای داشته باشند که محیط تجربی رضایت‌بخشی را برای هم‌آفرینان ارزش فراهم کنند و این تجربه فقط به مصرف خدمت (محصول) محدود نمی‌شود؛ در هم‌آفرینی این تجربه در فرآیند مواجهه و تماس مشتری با مدیران و سایر کارمندان و دیگر مشتریان به دست می‌آید. از آنجا که در هتلداری تجارب هم‌زمان تولید و مصرف می‌شوند، خیلی مهم است که مشتریان در تولید تجربه خود نقش داشته باشند و هم‌آفرینی این مورد را امکان‌پذیر می‌کند.

مدیران باید استراتژی مشتری‌مداری و نوآوری باز را در سازمان مورد توجه قرار داده و آن را جزئی از فرهنگ سازمانی کنند؛ به عبارت دیگر، حمایت مدیریت ارشد نقش بسزایی در موفقیت پیاده‌سازی هم‌آفرینی دارد. از آنجا که استفاده گردشگران از رسانه‌های اجتماعی روزبه‌روز در حال افزایش است، پیشنهاد می‌شود در صنعت هتلداری به پلتفرم‌های فناوری اطلاعات به عنوان بستری لازم برای پیاده‌سازی توجه کنند و از قابلیت‌های فناوری اطلاعات - مانند ارتباطات به موقع، دسترسی سریع به مشتریان و امکان دیالوگ در سطح بالا، تعاملات دو طرفه - استفاده کنند و برنامه‌های رسانه اجتماعی را به عنوان ابزار تعامل با مشتریان در نظر گیرند.

پیشنهاد می‌شود که در پیاده‌سازی هم‌آفرینی از مکانیزم‌های جمع‌سپاری، جوامع مشتری و نوآوری باز استفاده شود. به عنوان مثال، در هتلداری با مطرح کردن مسائل مختلف بر روی پلتفرم تعاملی جمع‌سپاری می‌توان مشارکت بالای مشتریان را انتظار داشت و ایده‌های مختلف را گردآوری کرد. این نکته قابل ذکر است که در مراحل ارائه ایده‌ها امکانی فراهم شود تا تمام ایده‌های مشتریان ارائه گردد و کمیت ایده‌ها در مرحله ارائه ایده‌ها نیز مهم باشد، انتقادی در این مرحله صورت نگیرد و در مرحله ارزیابی ایده‌ها مشارکت-کنندگان نیز در ارزیابی نقش داشته باشند. وقتی که زیرساخت‌های فناوری اطلاعات فراهم باشد و افراد بتوانند با استفاده از شبکه‌های اجتماعی در بستر برخط از طریق جمع‌سپاری

در فعالیت‌های شرکت، مشارکت داشته باشند می‌توانند در طراحی مشترک نیز نقش داشته باشند. برای مثال، در هتلداری می‌توان طرح‌های اتاق را جمع‌سپاری کرد که این نوعی طراحی مشترک طرح‌های اتاق است که مشتری و هتل‌ها با هم مشارکت دارند. از آنجا که هم‌آفرینی فرآیندی مشارکتی و مشتری‌محور است و گردشگری به‌خصوص هتلداری، مستقیماً با تجربه مشتری در ارتباط است؛ پیشنهاد می‌شود از روش‌هایی برای گردآوری داده مورد نیاز جهت انجام فعالیت‌های اصلی هم‌آفرینی استفاده گردد که مصرف‌کننده (مشتری) را به‌عنوان محقق همکار در فرآیند گردآوری داده در نظر بگیرد. به منظور ایجاد تجربه منحصر به فرد برای مشتری در صنعت هتلداری، پیشنهاد می‌شود که مدیران هتل‌ها در ابتدا تجارب مثبت کارکنان هتل را بهبود داده و در این راستا، دوره‌های آموزشی به‌منظور برقراری ارتباط مؤثر آن‌ها با مشتری برگزار نمایند تا ضمن درک مشکلات مشتریان، پاسخگوی شکایات احتمالی آن‌ها باشند و تجارب ارزشمندی از مشارکت مشتریان با خودشان در محیط کار خلق کنند.

محدودیت‌های پژوهش

با وجود اینکه در کلیه مراحل این تحقیق نهایت دقت صورت گرفته است اما هر تحقیق دارای محدودیت‌هایی می‌باشد و این تحقیق نیز از این قائده مستثنی نیست. یکی از محدودیت‌های پژوهش در بخش فراترکیب معیارهای شمول است که در زیر مطرح می‌شود: بازه زمانی انتخاب شده که سال ۲۰۲۳ و ۲۰۲۴ برای مرور مطالعات در نظر گرفته نشده است. مورد دیگر، زبان مطالعات است که فقط مطالعات به زبان انگلیسی در این پژوهش بررسی شده است و مطالعات فارسی و سایر زبان‌ها در مرور نظام‌مند بررسی نشده است. نوع مطالعاتی که در این بخش انتخاب شده، مقالات بوده است و پیشنهاد می‌شود محققان آتی پایان‌نامه‌ها، کتاب‌ها و... را برای مرور نظام‌مند در نظر بگیرند.

تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

ORCID

Fatemeh Mohammadi		https://orcid.org/0000-0002-2196-5704
Hamid Reza Yazdani		https://orcid.org/0000-0002-5957-643X
Mona Jami Poor		https://orcid.org/0000-0002-9701-653X
Morteza Soltani		https://orcid.org/0000-0002-6118-1672

منابع

۱. رحمتی، مریم، رضا، دادفر (۱۳۹۹). شناسایی الگوهای ذهنی هم‌آفرینی صنعت گردشگری: کاربرد روش‌شناسی کیو. *فصلنامه علمی مطالعات مدیریت گردشگری*، سال پانزدهم، شماره ۵۲، ۲۱۱-۲۳۶. <https://doi.org/10.22054/tms.2021.47996.2236>
۲. فیض، داوود، طاهریان، حسین، زارعی، عظیم (۱۳۹۰). کیفیت خدمات و رضایت مشتریان در صنعت هتلداری (مورد مطالعه: هتل‌های شهر مشهد). *فصلنامه علمی-پژوهشی کاوش‌های مدیریت بازرگانی*، شماره ۶، ۱۴۹-۱۲۳.
۳. کاظمی، مهدی (۱۳۸۵). مدیریت گردشگری. انتشارات سمت.
۴. کرسول، جان. وی (۱۳۹۷). سی مهارت اساسی که محققان کیفی باید بدانند (مترجمان: حمید رضا یزدانی و فاطمه محمدی). تهران: انتشارات نگاه دانش.
5. Aquilani, B., Silvestri, C., & Ruggieri, A. (2016). Sustainability, TQM & value co-creation processes: The role of critical success factors. *Sustainability*, 8(10), p. 995. <https://doi.org/10.3390/su8100995>
6. Ahn, J., Lee, C.-K., Back, K.-J., & Schmitt, A. (2020). Brand experiential value for creating integrated resort customers' co-creation behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 81, pp. 104-112. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.009>
7. Antikainen, M., & Niemelä, M. (2017). How to co-create local food products with consumers? *International Journal of Technology Marketing*, 12(1), pp. 71-89. <https://doi.org/10.1504/IJTMKT.2017.081507>
8. Bharti, K., Agrawal, R., & Sharma, V. (2014). What drives the customer of world's largest market to participate in value co-creation? 32(4), pp. 413-435. <https://doi.org/10.1108/MIP-07-2013-0111>

9. 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*, 31(3-4), pp. 289-316. <https://doi.org/10.1080/0267257x.2014.956137>
10. Best, B., Moffett, S., Hannibal, C., & McAdam, R. (2018). Examining networked NGO services: reconceptualising value co-creation. *International Journal of Operations & Production Management*. <http://dx.doi.org/10.1108/IJOPM-10-2015-0644>
11. Bogers, M., Afuah, A., & Bastian, B. (2010). Users as innovators: a review, critique, & future research directions. *Journal of Management*, 36(4), pp. 857-875. <https://doi.org/10.1177/0149206309353944>
12. Botti, A., & Monda, A. (2020). Sustainable value co-creation & digital health: The case of trentino eHealth ecosystem. *Sustainability (Switzerland)*, 12(13). <https://doi.org/10.3390/su12135263>
13. Buonincontri, P., & Micera, R. (2016b). The experience co-creation in smart tourism destinations: a multiple case analysis of European destinations. *Information Technology & Tourism*, 16(3), pp. 285–315. <https://doi.org/10.1007/s40558-016-0060-5>
14. Campos, A., Mendes, J., Oom do Valle, P., & Scott, N.(2015). Co-creation of tourist experiences: A literature review. *Current Issues in Tourism*, 21(4), pp. 369-400. <https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1081158>
15. Cambra-Fierro, J., Melero-Polo, I., & Sese, F. J. (2018). Customer value co-creation over the relationship life cycle. *Journal of Service Theory & Practice*. <http://dx.doi.org/10.1108/JSTP-01-2017-0009>
16. Cabiddu, F., Lui, T.-W., & Piccoli, G. (2013). Managing value co-creation in the tourism industry. *Annals of Tourism Research*, 42, pp. 86-107. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2013.01.001>
17. Castriotta, M., Floreddu, P. B., Di Guardo, M. C., & Cabiddu, F. (2013). Disentangling the Strategic Use of Social Media in the Insurance Industry: A Value Co-Creation Perspective'. In *Social Media in Strategic Management* (Advanced Series in Management, Volume 11): Emerald Group Publishing Limited. [http://dx.doi.org/10.1108/S1877-6361\(2013\)0000011008](http://dx.doi.org/10.1108/S1877-6361(2013)0000011008)

18. Chathoth, P., Altinay, L., Harrington, R. J., Okumus, F., & Chan, E. S. (2013). Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context. *International Journal of Hospitality Management*, 32, pp. 11-20. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.03.009>
19. Chen, T., Yang, S. O., & Leo, C. (2017). The beginning of value co-creation: understanding dynamics, efforts & betterment. *Journal of Service Theory & Practice*. <http://dx.doi.org/10.1108/JSTP-12-2015-0257>
20. Crowe, M., Gillon, D., Jordan, J., & McCall, C. (2017). Older peoples' strategies for coping with chronic non-malignant pain: a qualitative meta-synthesis. *International Journal of Nursing Studies*, 68, pp. 40-50. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2016.12.009>
21. Dressler, M., & Paunovic, I. (2021). A typology of winery SME brands & strategies with implications for sustainability communication & co-creation. *Sustainability (Switzerland)*, 13(2), pp. 1-17. <https://doi.org/10.3390/su13020805>
22. Choi, H., & Burnes, B. (2017). Bonding & spreading: Co-creative relationships & interaction with consumers in South Korea's indie music industry. *Management Decision*, 55(9), pp. 1905-1923. <http://dx.doi.org/10.1108/MD-10-2016-0691>
23. Dacre, N., Gkogkidis, V., & Jenkins, P. (2021). Co-Creation of Innovative Gamification Based Learning: A Case of Synchronous Partnership. *SSRN Electronic Journal*, pp. 1-6. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3486496>
24. Debnath, R., Datta, B., & Mukhopadhyay, S. (2016). Customer relationship management theory & research in the new millennium: Directions for future research. *Journal of Relationship Marketing*, 15(4), pp. 299-325. <http://dx.doi.org/10.1080/15332667.2016.1209053>
25. Díaz-Díaz, R., & Pérez-González, D. (2016). Implementation of social media concepts for e-government: Case study of a social media tool for value co-creation & citizen participation. *Journal of Organizational & End User Computing (JOEUC)*, 28(3), pp. 104-121. <http://dx.doi.org/10.4018/JOEUC.2016070107>

26. Donato, H. C., Farina, M. C., Donaire, D., Cristina, I., & Santos, D. O. S. (2017). *VALUE CO-CREATION & SOCIAL NETWORK ANALYSIS ON A NETWORK*. 18(5), pp. 63–91. <https://doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n5p63-91>
27. Dong, B., Evans, K. R., & Zou, S. (2008). The effects of customer participation in co-created service recovery. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), pp. 123-137. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-007-0059-8>
28. Edvardsson, B., Skålén, P., & Tronvoll, B. (2012). Service systems as a foundation for resource integration & value co-creation. *Review of Marketing Research*, 9(2), pp. 79-126. [http://dx.doi.org/10.1108/S1548-6435\(2012\)0000009008](http://dx.doi.org/10.1108/S1548-6435(2012)0000009008)
29. Ehlen, C., van der Klink, M., Stoffers, J., & Boshuizen, H. (2017). The Co-Creation-Wheel: A Four-Dimensional Model of Collaborative Interorganistional Innovation. *European Journal of Training & Development*, 41(7), pp. 628–646. <http://dx.doi.org/10.1108/EJTD-03-2017-0027>
30. Elkjær, L. G., Horst, M., & Nyborg, S. (2021). Identities, innovation, and governance: a systematic review of co-creation in wind energy transitions. *Energy Research & Social Science*, 71, 101834. . <http://dx.doi.org/10.1108/EJTD-03-2017-0027>
31. Enz, C. A. (2009). *Hospitality strategic management: Concepts & cases*. John Wiley & Sons.
32. Etgar, M. (2008). A descriptive model of the consumer co-production process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), pp. 97-108. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0061-1>
33. Frempong, J., Chai, J., Ampaw, E. M., Amofah, D. O., & Ansong, K. W. (2020). The relationship among customer operant resources, online value co-creation & electronic-word-of-mouth in solid waste management marketing. *Journal of Cleaner Production*, 248, 119228. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119228>
34. Faber, E., Enschede, P.V, & Bos, R. (2013). Supporting co-creation in service innovation using serious gaming. In *ISPIM Conference Proceedings* (p. 1). The International Society for Professional Innovation

Management (ISPIM). June.
<http://dx.doi.org/10.1108/09564231211248426>

35. Filieri, R. (2013). Consumer co creation & new product development: A case study in the food industry. *Marketing Intelligence & Planning*.
<http://dx.doi.org/10.1108/02634501311292911>
36. Fujioka, Y. (2009). A consideration of the process of co-creation of value with customers. *Artificial Life & Robotics*, 14(2), p. 101.
37. Galvagno, M., & Dalli, D. (2014). Theory of value co-creation: a systematic literature review. *Managing service quality*, 24(6), pp. 643-683. <https://doi.org/10.1108/MSQ-09-2013-0187>
38. Gill, L., White, L., Cameron, I. D., Gill, L., & White, L. (2012). *Service co-creation in community-based aged healthcare*.
<http://dx.doi.org/10.1108/09604521111113447>
39. Gohary, A., & Hamzulu, B. (2016). Modeling customer knowledge management to make value co-creation. *Business Information Review*, 33(1), pp. 19-27. <https://doi.org/10.1177/0266382116631850>
40. Golooba, M., & Ahlan, A. R. (2013). Service value Co-creation in research & innovation practices in higher education institutions in Malaysia. *Procedia Technology*, 11, pp. 342-347.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.protcy.2013.12.200>
41. Gummesson, E., Mele, C., Polese, F., Hakanen, T., & Jaakkola, E. (2012). Co-creating customer-focused solutions within business networks: A service perspective. *Journal of Service Management*.
<http://dx.doi.org/10.1108/09564231211260431>
42. Hughes, T., Vafeas, M., & Hilton, T. (2018). Resource integration for co-creation between marketing agencies & clients. *European Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2015-0725>
43. Harkison, T. (2018). The use of co-creation within the luxury accommodation experience—myth or reality? *International Journal of Hospitality Management*, 71, pp. 11-18.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.006>
44. Iyanna, S. (2016). Insights into consumer resource integration & value co-creation process. *Journal of Applied Business Research*, 32(3), pp. 717–728. <https://doi.org/10.19030/jabr.v32i3.9652>

45. Janamian, T., Crossl&, L., & Jackson, C. L. (2016). Embracing value co creation in primary care services research: A framework for success. *Medical Journal of Australia*, 204(S7), pp. S5-S11. <https://doi.org/10.5694/mja16.00112>
46. Jenner, P., & Fleischman, D. (2017). Enhancing social enterprise sustainability: A value co-creation pathway. *E-Journal of Social & Behavioural Research in Business*, 8(1), p. 57.
47. Johnson, A. G., & Neuhofer, B. (2017). Airbnb—an exploration of value co-creation experiences in Jamaica. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-08-2016-0482>
48. Kristensson, P., Matthing, J., & Johansson, N. (2008). Key strategies for the successful involvement of customers in the co creation of new technology based services. *International Journal of Service Industry Management*. <http://dx.doi.org/10.1108/09564230810891914>
49. Keays, L. A., & Huemann, M. (2017). Project benefits co-creation: Shaping sustainable development benefits. *International Journal of Project Management*, 35(6), pp. 1196-1212. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.008>
50. Kohlbacher, F. (2008). Knowledge-based marketing: building & sustaining competitive advantage through knowledge co-creation. *International Journal of Management and Decision Making*. 9(6). <http://dx.doi.org/10.1504/IJMDM.2008.021218>
51. Köhler, T. (2011). *Co - Creation in the Hospitality Industry*. International Tourism Management Heilbronn University.
52. Kosaka, M., Zhang, Q., Dong, W., Wang, J., & Definition, A. (2012). Service value co-creation model considering experience based on service field concept. In *Icssm12* (pp. 724-729). *IEEE*. <http://dx.doi.org/10.1109/ICSSSM.2012.6252335>
53. Kumari, R., Kwon, K. S., Lee, B. H., & Choi, K. (2020). Co-creation for social innovation in the ecosystem context: The role of higher educational institutions. *Sustainability (Switzerl&)*, 12(1), pp. 1–21. <https://doi.org/10.3390/su12010307>

54. Lei, S. I., Ye, S., Wang, D., & Law, R. (2020). Engaging customers in value co-creation through mobile instant messaging in the tourism & hospitality industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 44(2), pp. 229-251. <http://dx.doi.org/10.1177/1096348019893066>
55. Mariano, S., & Awazu, Y. (2017). The role of collaborative knowledge building in the co-creation of artifacts: Influencing factors & propositions. *Journal of Knowledge Management*. <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-09-2016-0360>
56. Mariussen, A., & Ndlovu, T. (2012). Internet-enabled value co-creation in SME internationalisation: current practices from the UK food & drink industry. *European journal of international management*, 6(5), pp. 503-524. <http://dx.doi.org/10.1504/EJIM.2012.049639>
57. Malm, H., Pikkariainen, M., & Hyrkäs, E. (2020). Impacts of open innovation on company business models: A case study of dem&-driven co-creation. *Journal of Innovation Management*, 8(3), pp. 75–108. https://doi.org/10.24840/2183-0606_008.003_0006.
58. Mariussen, A., & Lane, G. (2012). Internet-enabled value co-creation in SME internationalisation: Current practices from the UK food & drink industry Tabani Ndlovu. *European Journal of International Management* 6(5), pp. 503–524. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2012.049639>
59. Matthys, M., De Cock, L., Vermaut, J., Van de Weghe, N., & De Maeyer, P. (2021). An “animated spatial time machine” in co-creation: Reconstructing history using gamification integrated into 3d city modelling, 4d web & transmedia storytelling. *ISPRS International Journal of Geo-Information*, 10(7). <https://doi.org/10.3390/ijgi10070460>.
60. Merhabi, M. A., Petridis, P., & Khusainova, R. (2021). Gamification for brand value co-creation: A systematic literature review. *Information*, 12(9), p. 345. <https://doi.org/10.3390/info12090345>
61. Mele, C., Russo Spena, T., Kaartemo, V., & Marzullo, M. L. (2021). Smart nudging: How cognitive technologies enable choice architectures for value co-creation. *Journal of Business Research*, 129(September 2020), pp. 949–960. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.004>

62. Mengcheng, L., & Tuure, T. (2022). Information Technology–Supported value Co-Creation & Co-Destruction via social interaction & resource integration in service systems. *Journal of Strategic Information Systems*, 31(2), 101719. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2022.101719>.
63. Mohammadi, F., Yazdani, H. R., Jami Pour, M., & Soltani, M. (2021). Co-creation in tourism: a systematic mapping study. *Tourism Review*, 76(2), pp. 305-343. <http://dx.doi.org/10.1108/TR-10-2019-0425>
64. Mütterlein, J., Berger, B., Matt, C., Stirner, A., & Hess, T. (2022). Co-Creation in Virtual Reality: Immersion als Treiber des Kundenerlebnisses. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 59(1), pp. 246-260. <https://doi.org/10.1365/s40702-021-00812-1>
65. Nenonen, S., & Storbacka, K. (2015). Managing co creation design: A strategic approach to innovation. *British Journal of Management*, 26(3), pp. 463-483. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8551.12087>
66. Neuhofer, B. (2016). Innovation through co-creation: Towards an underst&ing of technology-facilitated co-creation processes in tourism. In *Open tourism* (pp. 17-33). Springer, Berlin, Heidelberg. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-54089-9_2
67. Nobre, Ferreira, H. A. (2017). *Gamification as a platform for br& co-creation experiences* . <https://doi.org/10.1057/s41262-017-0055-3>
68. Nunes, N., Björner, E., & Hilding-Hamann, K. E. (2021). Guidelines for citizen engagement & the cocreation of nature-based solutions: Living knowledge in the URBiNAT project. *Sustainability (Switzerl&)*, 13(23). <https://doi.org/10.3390/su132313378>
69. Oertzen, A. S., Odekerken-Schröder, G., Brax, S. A., & Mager, B. (2018). Co-creating services—conceptual clarification, forms & outcomes. *Journal of Service Management*. <http://dx.doi.org/10.1108/JOSM-03-2017-0067>
70. de Oliveira, D. T., & Cortimiglia, M. N. (2017). Value co-creation in web-based multisided platforms: A conceptual framework & implications for business model design. *Business Horizons*, 60(6), 747-758. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.07.002>
71. Park, C., & Lee, H. (2015). Value co-creation processes—Early stages of value chains involving high-tech business markets: Samsung–qualcomm semiconductor foundry businesses. *Journal of Business-to-Business*

- Marketing*, 22(3), pp. 229-252.
<http://dx.doi.org/10.1080/1051712X.2015.1081016>
72. Permatasari, A., Dhewanto, W., & Dellyana, D. (2021). A proposed model of value co-creation through multistakeholder collaboration in domestic product development. *Business: Theory & Practice*, 22(2), pp. 414–425. <https://doi.org/10.3846/btp.2021.12578>
73. Petri, J., & Jacob, F. (2016). The customer as enabler of value (co)-creation in the solution business. *Industrial Marketing Management*, 56, pp. 63-72. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.03.009>
74. Piligrimiene, Z., Dovaliene, A., & Virvilaite, R. (2015). Consumer Engagement in Value Co-Creation: What Kind of Value it Creates for Company? *Engineering Economics*, 26(4), pp. 452–460. <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.26.4.12502>
75. Plé, L. (2016). Studying customers' resource integration by service employees in interactional value co-creation. *Journal of Services Marketing*. <http://dx.doi.org/10.1108/JSM-02-2015-0065>
76. Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard Business Press. <https://doi.org/10.1108/10878570410699249>
77. Pera, R., Occhiocupo, N., & Clarke, J. (2016). Motives & resources for value co-creation in a multi-stakeholder ecosystem: A managerial perspective. *Journal of Business Research*, 69(10), pp. 4033-4041. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.047>
78. Polese, F., Botti, A., Grimaldi, M., Monda, A., & Vesci, M. (2018). Social innovation in smart tourism ecosystems: How technology & institutions shape sustainable value co-creation. *Sustainability*, 10(1), p. 140. <https://doi.org/10.3390/su10010140>
79. Rambe, P., Chipunza, C., & Ng'ambi, D. (2020). Using WhatsApp for co-creation of learning resources: A case of a South African university. *The Journal for Transdisciplinary Research in Southern Africa*, 16(1), pp. 1–16. <https://doi.org/10.4102/td.v16i1.791>
80. Ranjan, K. R., & Read, S. (2016). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, pp. 290-315. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-014-0397-2>

81. Reypens, C., Lievens, A., & Blazevic, V. (2016). Leveraging value in multi-stakeholder innovation networks: A process framework for value co-creation & capture. *Industrial Marketing Management*, 56, pp. 40-50. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.03.005>
82. Roberts, D., Hughes, M., & Kertbo, K. (2014). Exploring consumers' motivations to engage in innovation through co-creation activities. *European Journal of Marketing*. <http://dx.doi.org/10.1108/EJM-12-2010-0637>
83. Rodrigues, I. M. F. M., Soares, N. F. M., Lopes, J. M., Oliveira, J. C., & Lopes, J. M. N. G. (2021). Gamification as a new trend in the co-creation process. In *Revista de Administracao Mackenzie* 22(4). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/ERAMR210132>
84. Roberts, D. L., & Darler, W. (2017). Consumer co-creation: an opportunity to humanise the new product development process. *International Journal of Market Research*, 59(1), 13–33. <https://doi.org/10.2501/IJMR-2017-003>
85. Romero, D., & Molina, A. (2011). Collaborative networked organisations & customer communities: value co-creation & co-innovation in the networking era. *Production Planning & Control*, 22(5–6), pp. 447–472. <https://doi.org/10.1080/09537287.2010.536619>
86. Rösler, J., Söll, T., Hancock, L., & Friedli, T. (2021). Value co-creation between public service organizations & the private sector: An organizational capabilities perspective. *Administrative Sciences*, 11(2). <https://doi.org/10.3390/admsci11020055>
87. Roncha, A., Radclyffe-thomas, N., Roncha, A., & Radclyffe-thomas, N. (2016). How TOMS' "one day without shoes" campaign brings stakeholders together & co-creates value for the brand using Instagram as a platform. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 20(3), pp. 300-321. <https://doi.org/10.1108/JFMM>
88. S&ers, E. B.-N., & Stappers, P. J. (2008). Co-creation & the new l&scapes of design. *Co-design*, 4(1), pp. 5-18. <http://dx.doi.org/10.1080/15710880701875068>
89. Saunila, M., Ukko, J., & Rantala, T. (2019). Value co-creation through digital service capabilities: The role of human factors. *Information Technology & People*. <https://doi.org/10.1108/ITP-10-2016-0224>

90. Selowski, M., Barroso, J. & Voils, C.I. (2007). Using qualitative metasummary to synthesize qualitative & quantitative descriptive findings. *Research in nursing & health*, 30(1), pp. 99-111. <https://doi.org/10.1002/nur.20176>.
91. Sorensen, A., &rews, L., & Drennan, J. (2017). Using social media posts as resources for engaging in value co-creation. *Journal of Service Theory & Practice*. <https://doi.org/10.1108/JSTP-04-2016-0080>
92. Snyder, K., Hedlund, C., Ingelsson, P., & Bäckström, I. (2017). Storytelling: a co-creative process to support value-based leadership. *International Journal of Quality & Service Sciences*. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2017-0009>
93. Sigala, M. (2018). Implementing social customer relationship management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0536>
94. Sigala, M. (2016). Social media & the co-creation of tourism experiences. *The handbook of managing & marketing tourism experiences*, pp. 85-111. <https://doi.org/10.1108/978-1-78635-290-320161033>
95. Sigala, M., & Sigala, M. (2018). Implications in tourism & hospitality Implementing social customer relationship management A process framework & implications in tourism & hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(7), pp. 2698-2726. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0536>
96. Smaliukiene, R., Chi-Shiun, L., & Sizovaite, I. (2015). Consumer value co-creation in online business: the case of global travel services. *Journal of Business Economics & Management*, 16(2), pp. 325–339. <http://dx.doi.org/10.3846/16111699.2014.985251>
97. Taheri, G., Mohammadi, F., & Jami Pour, M. (2024). What drives social co-creation in tourism? An empirical study. *Foresight*, 26(1), pp. 114-135. <https://doi.org/10.1108/FS-01-2023-0015>
98. Tippet, J. (2013). Creativity & learning? participatory planning & the co-production of local knowledge. 0040-9960, Special Issue: Urban & regional ecology & resilience. *Town and Country Planning*, (Special Issue: Urban and Regional Ecology and Resilience), pp. 439–442.

99. Tynan, C., McKechnie, S., & Chhuon, C. (2010). Best Effective Cheap Assignment, Essay, Thesis & Technical Solution Help. *Journal of Business Research*, 63, pp. 1156-1163.
100. Yi, Y., & Gong, T. (2013). Customer value co-creation behavior: Scale development & validation. *Journal of Business Research*, 66(9), pp. 1279–1284. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.026>
101. Yu, C.-H., Tsai, C.-C., Wang, Y., Lai, K.-K., & Tajvidi, M. (2020). Towards building a value co-creation circle in social commerce. *Computers in Human Behavior*, 108, 105476. <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2018.04.021>
102. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), pp. 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
103. West, S., Stoll, O., Meierhofer, J., & Züst, S. (2021). Digital twin providing new opportunities for value cocreation through supporting decision-making. *Applied Sciences (Switzerland)*, 11(9). <https://doi.org/10.3390/app11093750>
104. Wong, T. Y. T., Peko, G., Sundaram, D., & Piramuthu, S. (2016). Information & Management Mobile environments & innovation co-creation processes & ecosystems. *Information & Management*, 53(3), pp. 336–344. <https://doi.org/10.1016/j.im.2015.09.00>
105. Wu, Y., Xie, K., Xiao, J., & Hu, Q. (2017). Value co-creation between firms & customers: The role of big data-based cooperative assets. *Information & Management*, 53(8), pp. 1034-1048. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.06.003>

References [in persian]

1. Rahmati, Maryam, & Radfar, Reza. (2019). Identifying the mental models of co-creation tourism industry: using Q methodology. *Journal of Tourism Management Studies*, 15(52), pp. 209-234. <https://doi.org/10.22054/tms.2021.47996.2236>
2. Feiz, davood, taherian, hossein, & zare, azim. (2012). Servicequality and customer satisfaction in hotel industry (case study: mashhad hotels). *Journal of Business Administration Research*, 3(6), pp. 123-149. <https://sid.ir/paper/197100/en>.
3. Kazemi, Mehdi. (2006). *Tourism Management*, Semit Publications.

4. Creswell, J. D. (2018). *30 Essential Skills Qualitative Researchers Must Know* (Translators: Hamidreza Yazdani & Fatemeh Mohammadi). Tehran, Negah Danesh Publications.



پیوست ۱: نحوه محاسبه شاخص کاپا

برای سنجش و گزارش ضریب توافق از شاخص کاپا^۱ استفاده شده است. نحوه محاسبه این شاخص به صورت رابطه ۱ می باشد.

$$k = \frac{p_0 - p_e}{1 - p_e} \quad \text{رابطه (۱):}$$

در این رابطه p_0 برابر است با نسبت واحدهایی که در مورد آن‌ها توافق وجود دارد؛ p_e نیز نسبت واحدهایی است که احتمال می‌رود توافق تصادفی یا احتمالی باشد. زمانی که تعداد توافقات مشاهده شده برابر است با تعداد توافقات تصادفی احتمالی، ضریب کاپا صفر خواهد بود. زمانی که تعداد توافقات مشاهده شده کمتر از تعداد توافقات تصادفی احتمالی است، ضریب کاپا مقداری منفی خواهد شد. زمانی که توافق کامل بین دو قضاوت باشد، ضریب کاپا برابر یک خواهد بود. اندازه ضریب کاپا منعکس کننده توافق بین دو کدگذار است (کرسول، ترجمه یزدانی و محمدی، ۱۳۹۷).

توافق و عدم توافق کدگذار اصلی و همکار

		کدگذار ۲		مجموع کدگذار ۱
		Yes	No	
کدگذار ۱	Yes	A	B	a+b
	No	C	D	c+d
مجموع کدگذار ۲		a+c	b+d	n=a+b+c+d

$$\text{توافقات مشاهده شده} = \frac{a+d}{n} \quad \text{رابطه (۲):}$$

$$\text{توافقات شانسی} = \frac{a+b}{n} \times \frac{c+d}{n} + \frac{a+c}{n} \times \frac{b+d}{n} \quad \text{رابطه (۳):}$$

هر یک از مقادیر جدول به صورت زیر محاسبه شدند:

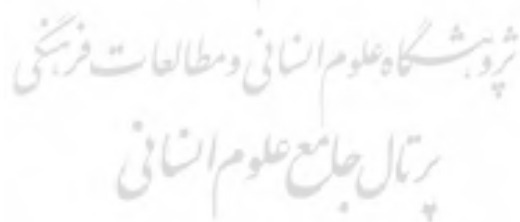
a: تعداد نکاتی که هر دو محقق مهم دانسته بودند، کدگذاری کرده و توافق نموده بودند که عناوین انتخابی آن‌ها یکسان است.

- b: تعداد نکاتی که پژوهشگر اصلی برگزیده اما محقق همکار انتخاب ننموده است.
 c: تعداد نکاتی که محقق همکار برگزیده اما محقق اصلی انتخاب ننموده است.
 d: تعداد جملاتی که هر دو محقق نامهم دانسته‌اند.

تعداد توافق و عدم توافق کدگذار اصلی و همکار

	کدگذار همکار			مجموع کدگذار اصلی
	۰	۱	۰	
کدگذار اصلی	۰	۵۶	۴	۶۰
	۱	۳	۳۷	۴۰
مجموع کدگذار همکار		۵۹	۴۱	۱۰۰

ضریب کاپای محاسبه‌شده با نرم‌افزار اسپ‌اس‌اس^۱، مقدار ۰/۸۵۵ بوده است که از مقدار قابل قبول آن (۰/۶) بالاتر بوده است. بنابراین می‌توان ادعا نمود که کدهای ابزارهای مورد استفاده برای استخراج کدها از پایایی کافی برخوردار بوده‌اند.



1. SPSS

استناد به این مقاله: محمدی، فاطمه، یزدانی، حمیدرضا، جامی پور، مونا و سلطانی، مرتضی. (۱۴۰۴). تحلیل ابعاد کلیدی فرایند پیاده‌سازی هم آفرینی در هتلداری. فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری، ۲۰ (۶۹)، ۲۳۹-۳۰۴.

doi: 10.22054/tms.2024.81368.2968



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.