

مقاله پژوهشی

# شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر تصمیم بر خلق ارزش مشترک با استفاده از تکنیک فرایند تحلیل شبکه (مطالعه موردی: صنعت لوازم خانگی)

پذیرش: ۱۴۰۰/۵/۱۱

دریافت: ۱۴۰۰/۱/۳۱

امیرحسین کاظم‌الماسی<sup>۱</sup>

## چکیده

امروزه، مشتریان می‌توانند در هر یک از مراحل تولید، از طراحی تا عرضه آن با بنگاه تعامل داشته باشند. این نوع تعامل باید به‌عنوان فرایندی دوطرفه، منجر به یادگیری دو طرف شود. به عبارتی بر مبنای رویکردهای نوین، مشتریان و تأمین‌کنندگان قادر خواهند بود با همکاری یکدیگر ارزش مشترکی خلق کنند. هدف این تحقیق ارائه چارچوب تصمیم‌گیری در رابطه بین بنگاه و مصرف‌کننده بر اساس خلق ارزش مشترک در صنعت لوازم خانگی تهران است. در این پژوهش از تکنیک تحلیل شبکه‌ای (ANP) استفاده شد. تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش در محیط Excel و Super

decision انجام شد. تصمیم‌گیرندگان در این تحقیق ۱۲ نفر پرسشنامه‌های مربوط به روش ANP را تکمیل کردند، وزن و رتبه‌بندی هر یک از معیارها با استفاده از روش تکنیک ANP انجام شد و در نهایت وزن نهایی حاصل از روش ANP به دست آمد و رتبه‌بندی نهایی معیارها بر اساس آن صورت گرفت. بر اساس یافته‌های حاصل از پژوهش، عوامل مؤثر در صنعت لوازم خانگی شامل سه عامل مدیریتی و استراتژیکی، عوامل انسانی و عوامل سیستمی به ترتیب با تعداد زیرمعیارهای ۱۱، ۴ و ۷ و وزن‌های ۰/۴۳۵، ۰/۳۸۹، و ۰/۱۷۷ بودند.

طبقه‌بندی JEL : D40، F23

ارزش مشترک / لوازم خانگی / روش ANP

## ۱. مقدمه: طرح مسأله

پیروزی در دنیای پر رقابت امروزی نیازمند اقدامات و برنامه‌های مناسب است. جهانی‌شدن تجارت و اقتصاد و پویاتر شدن رقابت، نقش مشتریان را در سازمان‌ها تغییر داده است. نگاه امروز سازمان‌ها به مشتریان تنها یک مصرف‌کننده صرف نیست. مشتریان در سازمان‌های امروز در تولید کالا و ارائه خدمت، رویه‌های انجام امور و فرایندها، توسعه دانش و توان رقابتی، همراه و همگام اعضای سازمان هستند. بنابراین مدیریت مؤثر و کارآمد رابطه با مشتری و خلق و ارائه ارزش به او از مهم‌ترین مباحث موردتوجه محققان و مدیران سازمان‌ها محسوب می‌شود. بر مبنای دیدگاه‌های سنتی، همواره عرضه‌کنندگان اقدام به عرضه محصولات یا ارائه خدمات نموده و مشتریان آن‌ها را خریداری می‌کنند. ولی امروزه، مشتریان می‌توانند در هر یک از مراحل تولید، از طراحی تا عرضه آن با بنگاه تعامل داشته باشند. این نوع تعامل باید به عنوان فرایندی دوطرفه، منجر به یادگیری دو طرف شود. به عبارتی بر مبنای رویکردهای نوین، مشتریان و تأمین‌کنندگان قادر خواهند بود با همکاری یکدیگر ارزش مشترکی خلق کنند. خلق ارزش مشترک در بنگاه‌های اقتصادی، از این جهت هدفی مطلوب در نظر گرفته می‌شود که به بنگاه این امکان را می‌دهد تا نقطه نظرات مشتریان را موردتوجه قرار داده و از طریق شناسایی خواسته‌ها و نیازهای آن‌ها به ارزش بیشتر دست یابد.

برای خلق یک محصول باید دانشی در مورد محیط، انسان‌ها و دیگر محصولات وجود داشته باشد. این فرض که محصولات، افراد و جامعه به عنوان سیستم‌های جدا از یکدیگر هستند نادرست است. در دنیای واقعی تمامی این عناصر به شدت به یکدیگر وابسته‌اند و ارزش از طریق تعاملات آن‌ها به وجود می‌آید. این مسأله نه تنها در محصولات، بلکه در خدمات نیز قابل مشاهده است. در همین راستا محصولات و خدمات به عنوان منبعی برای خلق ارزش در نظر گرفته می‌شوند. فرایند خلق مشترک

زمانی که مشتری نقش فعالی داشته باشد و شرکت‌ها از منابعشان برای خلق ارزش استفاده کنند اتفاق می‌افتد. آن‌ها نمی‌توانند به‌تنهایی خلق ارزش کنند در اینجا تعامل حرف اول را می‌زند (اشرفی و همکاران، ۱۳۹۳). علاوه بر این کارکنان سازمان و مشتریان در نقش تسهیل‌کننده و خلق‌کننده ارزش، باید شایستگی‌های لازم را برای ایفای نقش‌های خود در فرایند خلق مشترک ارزش داشته یا کسب کنند. همچنین سازمان باید به توسعه قابلیت تشویق مشتریان به عنوان خلق‌کننده ارزش برای تعامل و مشارکت توجه داشته باشد (سرا و همکاران، ۲۰۱۷). یکی از صنایع بالقوه توانمند در کشور، صنعت لوازم‌خانگی کشور است. صنعت لوازم‌خانگی ایران، سابقه فعالیت چند دهه‌ساله دارد و در سخت‌ترین شرایط مانند دوران جنگ تحمیلی و دفاع مقدس، توانسته در انبوه مشکلات داخلی و خارجی، روی پای خود بایستد، اما در یک دهه اخیر سرعت رشد این صنعت در صحنه رقابت با کالاهای وارداتی کند شده است. در چنین شرایطی این نکته به ذهن می‌رسد که چه اتفاقی رخ داده است که امروز باید به جای رشد و بالندگی در این صنعت دیرینه شاهد واردات وسیع لوازم‌خانگی باشیم. مشکلاتی همچون رکود اقتصادی، قیمت تمام‌شده بالای محصول، عدم سرمایه‌گذاری‌های جدید در بخش تحقیق و توسعه برای به‌روز کردن تولیدات، ضعف خدمات پس از فروش، نبود تنوع و نوآوری در محصولات، عدم آینده‌نگری و برنامه‌ریزی دقیق به منظور توسعه واحد تولیدی در بلندمدت می‌تواند از اصلی‌ترین دلایل کند شدن سرعت رشد این صنعت باشد. این صنعت به سبب آن‌که نتوانست در مقطعی به نوسازی و ارتقای تکنولوژی خود پردازد و نیاز مشتریان خود را به نحو مناسب پاسخ دهد از بزرگان صنعت دنیا عقب افتاد و در نتیجه بخشی از بازار داخلی و خارجی را از دست داد. در این راه برخی برندهای قدیمی از بین رفتند اما با توجه به اهمیت این صنعت برندهای جدیدی متولد شدند و توانستند محصولاتی را به تولید

برسانند که امروز، هم بخش بزرگی از بازار را پوشش می‌دهند و هم توانسته‌اند، صادرات به دیگر کشورها داشته باشند. بنابراین صنعت لوازم خانگی در ایران هنوز زنده است و این امیدواری وجود دارد که بتواند کماکان به صورت پویا به کار خود ادامه دهد و مردم را از محصولات خود بهره‌مند کند. به نظر می‌رسد تنها راه پیشرفت اقتصادی و خروج از اقتصاد راکد در حوزه لوازم خانگی بر اساس منطق خدمات، مشارکت مشتری که منجر به خلق ارزش مشترک و به دنبال آن باعث افزایش رضایت و وفاداری مشتری گردد، می‌باشد (باسر و همکاران، ۲۰۱۸).

چن و همکاران (۲۰۱۱)، در مطالعات خود استدلال می‌کنند که تولید مشترک ارزش، هزینه‌های تولید ارزش را برای شرکت و هزینه‌های گرفتن خدمات را برای مشتری کاهش داده، فرصت سفارشی‌سازی محصول را فراهم ساخته، بهره‌وری شرکت را افزایش داده، منجر به وفاداری مشتری می‌گردد، نوآوری در خدمات را افزایش داده و منجر به دستیابی به مزیت رقابتی می‌شود. هنگامی که مشتریان در فعالیت‌های تولید مشترک شرکت می‌کنند، آن‌ها برای به اشتراک گذاشتن ایده‌های جدید، پیشنهادها و مشکلات خود با شرکت تمایل پیدا می‌کنند (چن و همکاران، ۲۰۱۱) و این امر باعث افزایش اثربخشی شرکت در رقابت می‌گردد (حجتی و حجازی‌نیا، ۲۰۱۷).

لذا شرکت‌های تولیدکننده لوازم خانگی که در یک محیط اقتصادی در حال تحول قرار دارند به منظور رقابتی شدن باید فرایندهای خلق ارزش مثل نیازهای مشتریان را درک کنند و برای توسعه و پیشنهاد خدمات باکیفیت بالاتر و تجارب خلاقانه و رضایت‌بخش تلاش نمایند (سید محسنی و دانشور، ۲۰۱۴).

اهمیت لوازم خانگی این است که، تعداد زیادی از افراد با لوازم خانگی در ارتباط هستند و استفاده از این محصولات تأثیرات فرهنگی را به دنبال می‌آورد و همچنین صنعت لوازم خانگی مزیت اشتغال‌زایی بالایی دارد.

همچنین بخش قابل توجهی از فروش شرکت‌های سازنده محصولات لوازم خانگی آن به شرکت‌ها، سازمان‌ها و نهادهای دیگر می‌باشد و تمامی شرکت‌های عرضه‌کننده محصولات فوق در تلاش هستند بازار خود را گسترش دهند و فروش و سودآوری خود را افزایش دهند. اما در یک بازار رقابتی، لازمه افزایش فروش و سودآوری، مرتفع ساختن نیازها و خواسته‌های خریداران، جلب رضایت آن‌ها به نحو مطلوب است (حاتمی، ۱۳۹۸). لذا شرکت‌های عرضه‌کننده محصولات لوازم خانگی جهت دستیابی به اهداف افزایش فروش و سودآوری نیاز به شناسایی دقیق نیازها و خواسته‌های مصرف‌کنندگان و عوامل قابل کنترل مؤثر بر تصمیم‌گیری خرید مصرف‌کنندگان را دارند. این شناخت بازاریابان را قادر خواهد ساخت تا محصولاتی را به بازار ارائه دهند که با نیاز مصرف‌کنندگان هماهنگ باشد. این شرکت‌ها با دستیابی به چنین اطلاعاتی می‌توانند برنامه‌ریزی بازاریابی صحیح‌تری را انجام دهند و موجبات رضایت و وفاداری مشتریان را به خود فراهم سازند. به علاوه، مدیریت را جهت تخصیص بهینه منابع به عواملی که برای خرید از اهمیت بازاریابی برخوردار است یاری نمایند. بر اساس نتایج آمارگیری از کارگاه‌های عمده‌فروشی و خرده‌فروشی لوازم خانگی که توسط مرکز آمار ایران به اجرا در آمد در مورد تمایل مصرف‌کنندگان به استفاده از لوازم خانگی داخل نظرخواهی شد که نتایج نشان داد قابل اعتماد نبودن کالا، کیفیت در برابر رقبای خارج و قیمت نامناسب از مهم‌ترین دلایل عدم توجه مشتریان به کالای تولید داخل از دید مدیران کارگاه‌های عمده‌فروشی و خرده‌فروشی لوازم خانگی است. لذا بخشی از عدم تمایل مصرف‌کنندگان به خرید محصولات داخلی ناشی از عملکرد تولیدکنندگان داخلی است. تولیدکننده‌ای که فعالیت خود را صرفاً برای سودآوری و آن‌هم در مدت زمان کوتاهی انجام دهد، نمی‌تواند امید به تولید و فروش محصول خود در بلندمدت داشته باشد. در مقابل توجه تولیدکننده به شناخت سلیقه مشتری و تولید

محصول متناسب با نیازها و سلیقه آن‌ها از لحاظ قیمت، تنوع، عملکرد استاندارد و ... می‌تواند عاملی برای تولید و فروش بیشتر در بلندمدت باشد. برخی از تولیدکنندگان داخلی به دلایل گوناگون دارای عملکرد نامطلوبی در زمینه کیفیت استاندارد، قیمت، فروش، خدمات بعد از فروش و ... بوده‌اند و این باعث شده دیدگاه مصرف‌کنندگان نسبت به کالاهای تولید داخل منفی شود. علی‌رغم تعداد روزافزون تحقیقات در حوزه خلق ارزش مشتریان، تحقیقاتی در مورد خلق مشترک ارزش در صنعت لوازم خانگی همچنان محدود است، به‌ویژه در این خصوص عوامل در رابطه بین بنگاه و مصرف‌کننده تاکنون بررسی نشده است. لذا در پژوهش حاضر به ارائه چارچوب تصمیم‌گیری در رابطه بین بنگاه و مصرف‌کننده بر اساس خلق ارزش مشترک در صنعت لوازم خانگی تهران پرداخته شده است. در این پژوهش، ضمن شناسایی مهم‌ترین عوامل در رابطه بین بنگاه و مصرف‌کننده، مهم‌ترین شاخص‌ها برای هر عامل مشخص شده و در نهایت رتبه‌بندی معیارها و زیرمعیارها بر اساس روش ANP صورت خواهد گرفت. لذا سؤالات پژوهش به شرح زیر می‌باشند:

- ۱- چارچوب تصمیم‌گیری با در نظر گرفتن رابطه بین بنگاه و مصرف‌کننده بر اساس خلق ارزش مشترک به چه صورت است؟
- ۲- تشخیص شاخص‌های خلق ارزش چگونه میسر است؟
- ۳- گزینه‌های مناسب جهت خلق ارزش در سمت بنگاه کدام هستند؟
- ۴- وزن هر یک گزینه‌های موجود چه میزان است؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### الف: مبانی نظری

مکاتب کلاسیک به‌جای اینکه به وابستگی متقابل بین کسب‌وکار و اجتماع تمرکز کنند بر تنش‌های بین این دو تمرکز می‌کنند. در مقابل، دیدگاه پورتر و کرامر (۲۰۱۱)، به

دنبال انتخاب‌های کارا است که به هر دو طرف منفعت برساند (پورتر و کرامر، ۲۰۱۲). آن‌ها معتقدند که شرکت موفق به یک جامعه سالم نیاز دارد و جامعه سالم نیز به شرکت‌های موفق نیاز دارد؛ از این رو مفهوم خلق ارزش مشترک، مرز بین سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی را مشخص کرده است. بنابراین نگرش بنگاه‌ها به مفهوم ارزش‌آفرینی و خلق ارزش می‌تواند در فرایند خلق ارزش مشترک تأثیرات مثبت یا منفی داشته باشد. با طرح این پرسش که چارچوب تصمیم‌گیری شرکت‌ها در جهت خلق ارزش مشترک چه بوده است، می‌توان به بررسی مهم‌ترین پیامدها و شناسایی محرک‌های اصلی آن‌ها پرداخت. در این بخش به بررسی مبانی نظری تحقیق و مباحث مربوط به خلق ارزش مشترک، تصمیم‌گیری، رابطه بنگاه و مصرف‌کننده پرداخته می‌شود و در ادامه، مروری بر تحقیقات انجام‌شده در دو واحد تحقیقاتی خارجی و داخلی انجام می‌گیرد.

### ارزش

ارزش برای مشتریان به معنی آن است که آن‌ها هنگامی که خدمتی را دریافت می‌کنند احساس بهتری نسبت به قبل از اینکه آن را دریافت نکرده باشند، دارند. ارزش از دید مشتری می‌تواند کیفیت محصولات، خدمات و یا مزایای دریافتی از شرکت‌ها باشد (طباطبایی نسب و حدادیان، ۲۰۱۴). زیتامل (۱۹۸۸)، ارزش را ارزیابی کلی مشتری از میزان مطلوبیت یک محصول بر مبنای ادراک وی از آنچه دریافت کرده در ازای آنچه پرداخت کرده تعریف می‌کند [۲۴].

### خلق ارزش مشترک

پژوهش‌های موجود در بازاریابی و مدیریت نقش مهمی را که مشتریان در فرایند ایجاد خدمت و محصول ایفا می‌کنند را نشان می‌دهد (رنجان و رید، ۲۰۱۴). در واقع مشتریان تنها نقش خریدار و استفاده‌کننده کالاها و خدمات را بر عهده نداشته‌اند، بلکه در فرایند طراحی و ارائه خدمات نیز نقش

قابل توجهی را ایفا می‌نمایند که این مشارکت و درگیر شدن مشتریان در فرایندها و فعالیت‌های شرکت‌ها می‌تواند به ایجاد ارزش برای آن‌ها کمک شایانی نماید (چاتوت و همکاران، ۲۰۱۶). ارزش می‌تواند، مثبت یا منفی، ذهنی یا عینی باشد. اغلب ما ارزش‌ها را به نام ارزش اقتصادی، ارزش عقلایی، ارزش اخلاقی و یا ارزش زیبایی شنیده‌ایم (اورا و همکاران، ۲۰۰۸). اما ارزش برای مشتریان به معنی این است که هنگامی که خدمتی را دریافت می‌نمایند احساس بهتری را نسبت به قبل از دریافت محصول یا خدمات تجربه می‌کنند (اندرو و همکاران، ۲۰۱۰).

برای خلق یک مصنوع (مثلاً خلق ارزش) باید دانش در مورد محیط (طبیعی یا اجتماعی) در مورد انسان‌ها و دیگر مصنوعات موجود داشته باشیم، فرض اینکه مصنوعات، انسان‌ها و جامعه به‌عنوان نظام‌های جدا از هم هستند، دیگر درست نیست. در دنیای واقعی آن‌ها به‌شدت به یکدیگر وابسته هستند؛ بنابراین ارزش از طریق تعاملات آن‌ها به وجود می‌آید. این مسأله نه فقط در محصولات بلکه در خدمات نیز قابل مشاهده است (گبور، ۲۰۰۸). مفهوم خلق ارزش مشترک اولین بار در سال ۲۰۱۱ توسط مایکل پورتر و کرامر در مجله هاروارد بیزنس ریویو مطرح گردید. پورتر و کرامر می‌گویند: که اگر شرکت‌ها طوری ارزش اقتصادی خلق کنند که به چالش‌های جامعه هم رسیدگی شود، این یعنی خلق ارزش مشترک و در نتیجه جامعه و کسب‌وکار باهم آشتی می‌کنند و اعتماد ازدست‌رفته بین جامعه و کسب‌وکارها بازمی‌گردد. خلق ارزش مشترک به بالاترین سطح مشارکت و همکاری مشتریان در فعالیت‌ها و فرایندهای شرکت اشاره می‌کند که از این طریق رویکردی مبتنی بر تعامل و ارتباط مستمر میان مشتریان و شرکت است. در واقع رویکرد خلق ارزش مشترک موفقیت شرکت را با پیشرفت اجتماعی پیوند می‌زند. در اصل خلق ارزش مشترک، شامل خط‌مشی‌ها و روش‌های عملیاتی است که قدرت رقابت یک شرکت را تقویت کرده و هم‌زمان شرایط اقتصادی

اجتماعی جامعه آن شرکت را بهبود می‌بخشد، خلق ارزش مشترک بر شناسایی و توسعه رابطه بین پیشرفت اجتماعی و اقتصادی تمرکز می‌کند (پورتر و کرامر، ۲۰۱۱). نیازهای مشتریان به‌طور مداوم در حال تغییر است. سازمان‌ها باید آن‌ها را حس کرده و به‌منظور ایجاد مزیت رقابتی، سریعاً به تغییر ترجیحات مشتری پاسخ بدهند و ارزش مورد انتظار آن‌ها را ایجاد کنند (هاکاما و همکاران، ۲۰۱۲) و (شارما و همکاران، ۲۰۰۴). در سال‌های اخیر، استراتژی سازمان‌ها از تولید ارزش برای مشتری به تولید ارزش با مشتری تغییر پیدا کرده است. مفهوم بازار در دیدگاه خلق مشترک به میدان تعاملات مشتری و شرکت تبدیل شده است (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۸)، در این بازار، نقش‌های مشتری و شرکت به یک مقصد مشترک توجه دارند. شرکت و مشتری هم به‌عنوان همکار و هم به‌عنوان رقیب هستند. همکار در خلق ارزش مشترک و رقیب برای به‌دست آوردن ارزش اقتصادی؛ اگرچه مدیران به مشتری به‌عنوان منبع شایستگی توجه دارند، ولی در حقیقت، مشتریان در حال تبدیل شدن به رقبای مدیران هستند. مهم‌ترین عنصر دیدگاه خلق ارزش مشترک گفتگو است که اشاره به تعاملات، مشارکت‌های عمیق و توانایی و تمایل به انجام کارها در بین دو طرف مشتری و شرکت دارد. بازار نیز می‌تواند به‌عنوان مجموعه‌ای از گفتگوهای بین مشتری و شرکت باشد (پراهالاد، ۲۰۰۴).

علی‌رغم افزایش علاقه و نفوذ علمی و عملی در موضوع خلق ارزش مشترک در سال‌های اخیر درک مرزهای مفهومی و اجزای تجربی آن به‌طور کامل روشن نیست. برای مثال در ادبیات ارزش مشتری، تولید مشترک و خلق ارزش مشترک، دارای مفاهیم و تعاریف بسیار نزدیک به هم می‌باشند اما در واقع علی‌رغم مفهوم و ارتباط نزدیکی که به هم دارند یکسان در نظر گرفته نمی‌شوند.

رانجان و رید (۲۰۱۴)، با ادغام دیدگاه‌های متنوع و بررسی ۱۴۹ پژوهش درباره موضوع خلق ارزش مشترک، دو بعد مفهومی اصلی خلق ارزش مشترک شامل تولید مشترک و

ارزش در استفاده را به عنوان ابعاد تئوریک خلق ارزش مشترک مدنظر قرار دادند. به طور کلی تولید مشترک مجموعه‌ای از فعالیت‌ها است که توسط بازیگران اقتصادی و اجتماعی در داخل شبکه‌ها انجام می‌شود که از طریق همکاری و گفتگو برای ادغام منابع متقابل باعث پیکربندی ارزش می‌شود. گفتگو در فعالیت تولید مشترک نشان‌دهنده تعامل، مشارکت عمیق و توانایی و تمایل به عمل در هر دو طرف می‌باشد (رانجان و رید، ۲۰۱۴). رانجان و رید (۲۰۱۴)، با بررسی ادبیات خلق ارزش مشترک بیان می‌کنند که عناصر تولید مشترک به دسته‌های: به اشتراک‌گذاری دانش، عدالت و تعامل می‌توانند سازمان‌دهی شوند. ارزش در استفاده فراتر از تولید مشترک، تبادل و داشتن یک کالا یا خدمت خوب است و نیازمند آن است که مشتریان یاد بگیرند که چگونه یک کالا یا خدمت پیشنهادی را استفاده، اصلاح و حفظ کنند.

مشتریان منبع شایستگی و خلق‌کننده فعال تجارب خود هستند. از این رو شرکت‌ها به سمت مشارکت دادن مشتریان برای افزایش موفقیت در نوآوری خدمات رفته‌اند (شارما و همکاران، ۲۰۰۴) و نقش‌های جدیدی به آن‌ها واگذار شده است. پیترسون و همکاران در سال ۲۰۰۶، مشارکت مشتری را به عنوان سطح حضور شناختی، فیزیکی و احساسی مشتری در رابطه با خدمات سازمان تعریف کرده‌اند. در مقابل ویوک و همکاران مشارکت مشتری را به عنوان «شدت مشارکت فردی و اتصال با پیشنهادات و فعالیت‌های آغاز شده توسط سایر مشتریان با سازمان می‌دانند (برودی و همکران، ۲۰۱۳)، سازمان‌ها برای افزایش موفقیت در نوآوری خدمات، به سمت مشارکت دادن مشتریان رفته‌اند. سازمان نیازمند تعامل و همکاری مستمر با مشتریان به منظور فعال کردن مشارکت است (شارما و همکاران، ۲۰۰۴).

### تصمیم‌گیری

انسان در زندگی روزمره خود بارها با مسأله تصمیم‌گیری و انتخاب یک گزینه از بین گزینه‌های موجود روبه‌رو می‌شود.

این تصمیمات از مسائل شخصی و فردی تا مسائل بزرگ کلان را شامل می‌شوند. در اکثر این تصمیم‌گیری‌ها، عموماً اهداف و عوامل متعددی مطرح هستند و فرد تصمیم‌گیرنده سعی می‌کند که بین چند گزینه موجود (حدود یا نامحدود) بهترین و ایده‌آل‌ترین گزینه را انتخاب نماید. در بسیاری از موارد، افراد بدون آگاهی دقیق از مفهوم تصمیم‌گیری و آشنایی با روش‌های موجود در این زمینه به طور ناخودآگاه و طبیعی و با در نظر گرفتن غالب پارامترهای دخیل اقدام به اتخاذ تصمیم می‌نمایند. با این حال، هزینه بسیار سنگین خطا در برخی از این تصمیم‌گیری‌ها، بر لزوم استفاده از روش‌های دقیق و مدون موجود برای اتخاذ تصمیم‌های روشن و منطقی با در نظر گرفتن تمامی عوامل دخیل تأکید می‌نماید.

مبحث تصمیم‌گیری چند معیاره یکی از بخش‌های مهم دانش تصمیم‌گیری مدرن را تشکیل می‌دهد. این مباحث که به طور گسترده در زمینه‌های متعددی مانند اجتماعی، اقتصادی، نظامی، مدیریتی و ... مورد استفاده قرار می‌گیرند، در دهه‌های اخیر توجه محققین زیادی را به خود معطوف نموده است. در این تصمیم‌گیری‌ها به جای استفاده از یک معیار سنجش بهینگی از چندین معیار سنجش استفاده می‌گردد.

روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره با MCDM به برنامه‌ریزی و اتخاذ تصمیم در حوزه مسائلی که شامل چندین معیار مختلف و غالباً متضاد هستند، می‌پردازد. هدف، ایجاد ابزار مناسب برای یاری‌رسانی به کسانی است که در مواجهه با مسائل نیاز به تصمیم‌گیری دارند. برای حل چنین مسائلی یک راه‌حل منحصر به فرد وجود ندارد. در فرایند تصمیم‌گیری، مدنظر از روش مورد استفاده، باید برترین و بهترین حالت از میان گزینه‌های ممکن انتخاب گردد. بهترین گزینه به گزینه‌ای اطلاق می‌شود که بیشترین برتری را در میان دیگر گزینه‌ها دارا است. در برخی از موارد نیز، انتخاب گروهی از گزینه‌های برتر که از بین گزینه‌های موجود دارای بیشترین مطلوبیت می‌باشند مدنظر می‌باشد.



## رابطه بین بنگاه و مصرف‌کننده

امروزه روابط بین مصرف‌کنندگان و بنگاه به دلیل تحولات فناوری تغییر کرده است. علاوه بر این، گرایش جوامع به داشتن اقتصاد مبتنی بر مصرف و تأثیر پیشرفت‌های فناوری بر نحوه عملکرد و تعامل با مصرف‌کنندگان رابطه بین مشتریان و بنگاه را تحت تأثیر قرار داده است. استفاده گسترده از فناوری و همچنین عملکردهای مختلف موجود به دلیل پیشرفت‌های جوامع باعث شده است که بنگاه‌ها استراتژی‌های خود را تغییر دهند و نه تنها بر مصرف‌کننده بلکه بر ساختار جامعه نیز تأثیر بگذارد. رسانه‌های اجتماعی همچنین ارتباطات را تسهیل می‌کنند که تأثیرات بیشتری بر جامعه و روابط شخصی دارد. روند تفکر مصرف‌کننده به طور چشمگیری تغییر کرده است. پیشرفت‌های امروز نحوه ارتباط مصرف‌کنندگان با یکدیگر و با بنگاه‌ها را تغییر داده و زمینه و زیرساخت‌های لازم برای مشارکت در خلق ارزش را فراهم آورده است.

باید در نظر داشت دیگر مصرف‌کنندگان با دریافت محصول یا خدمات قانع نمی‌شوند. آن‌ها انتظار ارزشی را دارند که فراتر از کیفیت باشد. در حال حاضر مصرف‌کنندگان به سمت آن دسته از شرکت‌هایی حرکت می‌کنند که مسئولیت‌های به عهده گرفته را به اثبات برسانند. زمانی که کیفیت و قیمت محصولات و یا خدمات مشابه است، بیشتر مصرف‌کنندگان ترجیح می‌دهند از آن دسته شرکت‌هایی خرید کنند که ارزش بیشتری برایشان ایجاد می‌کنند (آنجل و همکاران، ۲۰۱۱). بنابراین حمایت شرکت از ارزش‌های مشتریان بخش مهمی از فعالیت‌های روابط عمومی شرکت‌ها و همچنین به یک پارامتر رقابتی برای سازمان‌ها تبدیل شده است؛ زیرا کیفیت و قیمت همیشه برای ساخت محصولات دلخواه مصرف‌کنندگان کافی نیستند؛ از این رو سازمان‌ها اغلب در تلاش برای یافتن راه‌های جدید برای تمایز محصولات و خدمات خود بوده‌اند (لوک و همکاران، ۲۰۱۵).

لذا مفهوم خلق ارزش مشترک برای بنگاه‌ها از جایگاه ویژه‌ای برخوردار می‌باشد. همچنین چارچوب تصمیم‌گیری بنگاه‌ها به طور مؤثر تعیین‌کننده چگونگی خلق ارزش مشترک در ارتباط با ذی‌نفعان آن همچون سهامداران و مشتریان می‌باشد. پس تعیین چارچوب تصمیم‌گیری در رابطه بین بنگاه و مصرف‌کننده جهت خلق ارزش مشترک به عنوان شکلی از استراتژی بنگاه که در ایجاد و تشخیص مستمر ارزش‌های مشترک تأکید دارد حائز اهمیت می‌باشد. علی‌رغم تعداد روزافزون تحقیقات در حوزه خلق ارزش مشترک، تحقیقات در مورد ارائه چارچوب تصمیم‌گیری برای خلق ارزش و رتبه‌بندی هر یک از معیارها محدود است. در این راستا هدف پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر برای تصمیم‌گیری خلق ارزش مشترک در صنعت لوازم خانگی تهران است.

## ب: پیشینه پژوهش

طباطبایی نسب و حدادیان (۱۳۹۳)، به بررسی ابعاد اصلی و فرعی رفتار هم‌خلقی ارزش مشتری با هدف تعیین اجزای مهم‌تر به منظور توجه بیشتر بازاریابان با استفاده از روش AHP پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد که برای بروز رفتار شهروندی مشتری، بازخورد و در رفتار مشارکتی مشتری، به اشتراک گذاشتن اطلاعات ضروری می‌باشد و در نهایت برای بروز رفتار هم‌خلقی ارزش مشتری، رفتار شهروندی مشتری مهم‌تر می‌باشد (طباطبایی نسب و حدادیان، ۲۰۱۴). موسوی و همکاران (۱۳۹۴)، در پژوهش خود به موضوع خلق ارزش مشترک و مشارکت مشتری پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که رفتار هم‌خلقی ارزش مشتری (خلق مشترک) تأثیر مثبت و معنی‌داری بر ارائه خدمات نوآورانه در سازمان دارد. به علاوه نتایج تحقیق مبین آن است که رفتار شهروندی مشتری و رفتار مشارکتی مشتری تأثیر مثبت و معنی‌داری بر خدمات نوآورانه دارند (موسوی و همکاران، ۲۰۱۵). دادبه (۱۳۹۸)، دریافت که مشارکت

در جامعه و کمک به آن صرفاً یک ژست خیرخواهانه نیست، بلکه زمانی که با یک استراتژی مناسب استفاده شود می‌تواند به یک فعالیت خلق‌کننده ارزش تبدیل شود. مسئولیت اجتماعی باید در فرهنگ سازمان تعبیه شود تا تغییر در رفتار و نگرش ایجاد کند و پشتیبانی تیم برتر برای موفقیت مهم است. افراد جامعه نیز باید بدانند که شرکت‌ها سازمان‌هایی هستند که از طریق همکاری ارزش‌های مشترکی را خلق می‌کنند و کار آن‌ها صرفاً ایجاد سود برای جامعه نیست (دادبه، ۲۰۰۹). سرا و همکاران (۲۰۱۷) نشان دادند که ایجاد ارزش مشترک شامل موفقیت شرکت مرتبط با پیشرفت اجتماعی است. نتایج نشان می‌دهد که پیچیدگی‌های تغییر حکم سازمان، در یک مشارکت عمومی - خصوصی که در آن توافق مورد نیاز است، هدایت آن بسیار دشوار خواهد بود. نتایج به احتمال زیاد روی دیگر مؤسسات نیز تأثیر خواهد داشت. نتایج مشکلات ذاتی معرفی ارزش‌های پایدار را به چند سهامدار خصوصی نشان می‌دهد و اجازه می‌دهد که درس‌هایی درباره اینکه چگونه ایجاد ارزش مشترک واقعی ممکن است به عنوان یک فلسفه راهنما در نظر گرفته شوند، ترسیم کند (سرا و همکاران، ۲۰۱۷). ژانگ و همکاران (۲۰۱۸)، نشان دادند که تجارب خلق ارزش مشترک مشتری را بهبود بخشیده و متعاقب آن بر قصد مشتریان بر مشارکت در خلق ارزش مشترک در آینده تأثیر می‌گذارد. همچنین، قصد مشارکت آتی مشتریان به وسیله شناخت و یادگیری ارزش مشتری، ارزش یکپارچه اجتماعی و تجارب لذت‌بخش ارزش که به وسیله وظیفه درک شده و نشانه‌های عاطفی تحت تأثیر قرار می‌گیرد، مشخص می‌گردد (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۸). فراسر (۲۰۱۹)، فرصتی برای ایجاد اعتماد از طریق همکاری با دیگران برای پیشبرد برنامه اهداف توسعه پایدار ملل متحد ایجاد کردند. فراسر ادعا می‌کند که استراتژی کسب‌وکار برای ایمن‌سازی ضروری است و استراتژی مدیریت اقتصادی «ایجاد ارزش مشترک» می‌تواند به استخراج چارچوبی برای شناسایی

فرصت‌ها برای بهبود پیامدهای اجتماعی - اقتصادی و عملکرد کسب‌وکار هسته‌ای کمک کند. چالش‌های اجرای استراتژی بررسی شده و سه نمونه که به طور گذشته نگر معرفی شدند، برای نشان دادن پتانسیل ایجاد ارزش مشترک به عنوان استراتژی کسب‌وکار برای شرکت‌های معدن و بازسازی قرارداد اجتماعی ارائه شدند (فراسر، ۲۰۱۹).

### ۳. روش تحقیق

پژوهش حاضر، از نظر هدف یک پژوهش کاربردی و از منظر روش جمع‌آوری داده توصیفی از نوع پیمایشی است. گردآوری داده‌ها و اطلاعات در این پژوهش به دو روش مطالعه کتابخانه‌ای و میدانی صورت می‌گیرد. در بخش مطالعه کتابخانه‌ای اطلاعات مربوط به ادبیات و مبانی نظری تحقیق و همچنین سوابق پژوهش‌های داخلی و خارجی از طریق مطالعه کتاب‌ها، مجلات داخلی و خارجی منتشر شده در پایگاه‌ها و مجلات جمع‌آوری شدند. در بخش مطالعه میدانی از پرسشنامه به منظور گردآوری داده‌ها استفاده شد. مراحل گردآوری اطلاعات و پرسشنامه‌های مورد استفاده به شرح زیر هستند:

در گام نخست معیارها و زیرمعیارهای مؤثر در صنعت لوازم‌خانگی در کشور با استفاده از بررسی پایگاه داده که دربرگیرنده مجموعه‌ای از مقالات منتشر شده در پایگاه‌های معتبر علمی فارسی و لاتین می‌باشد شناسایی و استخراج شد. از این رو، پس از مطالعه متون موجود در پایگاه داده و تعیین عبارت‌های کلیدی، عبارت‌های مذکور بر اساس شماره مقاله کدگذاری شد و در قالب دسته‌های مفهومی مورد بررسی قرار گرفت. در مرحله بازمیابی، معیارهای استخراج شده در جلسات هم‌اندیشی با کارشناسان صنعت لوازم‌خانگی و اساتید دانشگاه مورد بحث و بررسی قرار گرفتند و با حذف تعداد محدودی از مقوله‌هایی که از نظر خبرگان سازگار نبود، سایر موارد استخراج شده مورد تأیید نهایی قرار گرفته و نام‌گذاری شدند. در نهایت ۲۲ عامل



جامعه آماری تحقیق، خبرگان بازاریابی در صنعت لوازم خانگی توکار (فر؛ اجاق گاز و هود آشپزخانه) بودند که از سه شرکت مستقر در شهر تهران که دارای حداقل تراکنش مالی یک صد میلیارد ریال بودند انتخاب شدند. نمونه‌گیری به صورت نظرسنجی از خبرگان انجام شد. بر اساس این روش نمونه‌گیری در روش دلفی فازی حجم نمونه بین ۱۰ تا ۱۵ نفر بوده که در تحقیق حاضر، تعداد دوازده نفر در روش ANP به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند.

در سه گروه عوامل مدیریتی و استراتژیکی، عوامل مرتبط با سیستم و عوامل انسانی طبقه‌بندی گردید. معیارها و زیر معیارهای پژوهش در جدول (۱) مورد بررسی قرار گرفتند. پرسشنامه روش ANP: در این پرسشنامه میزان اهمیت هر یک از معیارها و زیرمعیارها مورد بررسی قرار گرفت. میزان اهمیت هر یک از عوامل با درجه اهمیت خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد سنجیده شد. این پرسشنامه در اختیار دوازده نفر از خبرگان قرار گرفت.

جدول ۱- معیارها و زیرمعیارهای پژوهش

معیار اصلی	زیر معیار	ردیف
عوامل مدیریتی و استراتژیکی	حمایت و پشتیبانی مدیریت (حاج علی اکبری، ۱۳۹۶)	۱
	چیدمان مناسب تخصص‌ها در صنعت اجاق گاز (حاتمی، ۱۳۹۸)	۲
	تفویض اختیار به افراد (اسر، ۲۰۲۰)	۳
	پذیرش تغییر و مدیریت مؤثر آن (جوانبخت، ۱۳۹۸)	۴
	پیاده‌سازی بازمهندسی فرایندهای کسب و کار (اسر، ۲۰۲۰)	۵
	داشتن سیستم مدیریت پروژه (اسر، ۲۰۲۰)	۶
	به کارگیری مشاوران قوی و شایسته (حاج علی اکبری، ۱۳۹۶)	۷
	حضور راهبری مناسب و قوی (حاج علی اکبری، ۱۳۹۶)	۸
	مدیریت صحیح انتظارات (درک بهتر نیازهای مشتریان) (گو و زنگ، ۲۰۱۹)	۹
	داشتن منابع کافی (انسانی، مالی و...) (حاج علی اکبری، ۱۳۹۶)	۱۰
	آگاهی همه کارکنان از جزئیات صنعت (حاج علی اکبری، ۱۳۹۶)	۱۱
عوامل انسانی	روحیه همکاری و همدلی و کارگروهی (اسر، ۲۰۲۰)	۱۲
	مشارکت دادن کارکنان در صنعت (گو و زنگ، ۲۰۱۹)	۱۳
	تحصیلات بازاریابان (سیدمحسنی، ۱۳۹۳)	۱۴
	میزان شناخت بازاریابان از صنعت (جوانبخت، ۱۳۹۸)	۱۵
عوامل سیستمی	طراحی سیستم ارتباطی مناسب بین اعضا (گو و زنگ، ۲۰۱۹)	۱۶
	داشتن برنامه آموزشی مناسب و به موقع (گو و زنگ، ۲۰۱۹)	۱۷
	داشتن اطلاعات دقیق و درست (وو و لیانگ، ۲۰۲۰)	۱۸
	داشتن اهداف روشن و مشخص (سیدمحسنی، ۱۳۹۳)	۱۹
	هماهنگی بین بخش‌های مختلف صنعت (وو و لیانگ، ۲۰۲۰)	۲۰
	ارتباط بین زیرسیستم‌های موجود در صنعت (جوانبخت، ۱۳۹۸)	۲۱
	اجرای آزمایشی و رفع اشکالات قبل از فروش (وو و لیانگ، ۲۰۲۰)	۲۲

جدول ۲- انتخاب خبرگان بر اساس روش ANP

ردیف	سمت	دلیل انتخاب
۱	مدیر عامل شرکت پیلوت	تسلط بر بازار و شناخت کامل بازار
۲	مدیر فروش شرکت پیلوت	تسلط بر بازار و شناخت کامل بازار
۳	مدیر فروش شرکت پادیسان	تسلط بر بازار و شناخت کامل بازار و تحصیلات ایشان در رشته مدیریت
۴	مدیر فروش شرکت کندو	تسلط بر بازار و شناخت کامل بازار
۵	مدیر عامل شرکت میلان	تسلط بر بازار و شناخت کامل بازار
۶	مدیر خدمات پس از فروش اخوان	تسلط بر بازار و شناخت کامل بازار
۷	مدیر فروش شرکت سامیار	تسلط بر بازار و شناخت کامل بازار و تحصیلات ایشان در رشته مدیریت
۸	مدیر عامل شرکت سامیار	تسلط بر بازار و شناخت کامل بازار
۹	مدیر عامل شرکت ایلیا استیل	تسلط بر بازار و شناخت کامل بازار
۱۰	مشاور بازاریابی شرکت ایلیا استیل	تسلط بر بازار و شناخت کامل بازار و تحصیلات ایشان در رشته مدیریت
۱۱	معاون بازاریابی شرکت استیل البرز	تسلط بر بازار و شناخت کامل بازار و تحصیلات ایشان در رشته مدیریت
۱۲	مدیر فروش شرکت کن	تسلط بر بازار و شناخت کامل بازار و تحصیلات ایشان در رشته مدیریت

جدول ۳- نتایج توزیع فراوانی سن، سطح تحصیلات و سابقه فعالیت خبرگان

درصد فراوانی	فراوانی	ابعاد	
۸/۴	۱	کمتر از ۳۰ سال	سن
۱۶/۷	۲	۳۱-۴۰ سال	
۳۳/۳۴	۴	۴۱-۵۰ سال	
۴۱/۶۷	۵	۵۱ سال به بالا	
۱۶/۷	۲	لیسانس	
۵۸/۳۴	۷	فوق لیسانس	
۲۵	۳	دکتری	
۸/۴	۱	کمتر از ۵ سال	سابقه فعالیت
۳۳/۳۴	۴	۶-۱۰ سال	
۱۶/۷	۲	۱۱-۱۵ سال	
۱۶/۷	۲	۱۶-۲۰ سال	
۲۵	۳	بیشتر از ۲۱ سال	

#### ۴. یافته‌ها

در این قسمت روش‌های مورد استفاده جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها تشریح شده‌اند. بنابراین ابتدا به بررسی یافته‌های توصیفی مربوط به مشخصات خبرگان (متغیرهای جمعیت‌شناختی) و معیارها و زیرمعیارها در محیط نرم‌افزار SPSS پرداخته می‌شود. در بخش بعدی گام‌های روش تکنیک ANP در محیط Excel و Super decision پیاده‌سازی می‌شود. در نهایت در پایان فصل رتبه‌بندی نهایی معیارها و زیرمعیارها انجام می‌شود.

#### متغیرهای جمعیت‌شناختی

در این تحقیق شامل متغیرهای سن، سطح تحصیلات و سابقه فعالیت خبرگان (تصمیم‌گیرندگان) می‌باشد. همان‌گونه که قبلاً عنوان شد، تعداد خبرگان در این تحقیق دوازده نفر تصمیم‌گیرنده در تکنیک ANP بودند که مشخصات آن‌ها مورد ارزیابی قرار گرفت.

#### یافته‌های توصیفی متغیرهای اصلی (معیارها)

متغیرهای اصلی یا معیارهای پژوهش شامل عوامل مدیریتی و استراتژیکی، عوامل انسانی و عوامل سیستمی می‌باشند که مقادیر حاصل از شاخص‌های میانگین، انحراف معیار، مقادیر کوچک‌ترین و بیشترین داده این محاسبه شدند. این پرسشنامه در اختیار خبرگان لوازم‌خانگی توکار قرار گرفت و از طیف پنج امتیازی برای پاسخگویی به سؤالات این پرسشنامه استفاده شد. یافته‌های حاصل از توصیف عوامل اصلی در جدول (۴) نشان داده شده است.

جدول ۴- نتایج توصیف شاخص‌های پراکندگی و مرکزی معیارها

معیار	میانگین	انحراف معیار	بیشترین مقدار	کمترین مقدار
مدیریتی و استراتژیکی	۴۴/۷۲	۲/۷۶۱	۵۳	۴۱
انسانی	۱۲/۷۸	۲/۵۷۹	۱۸	۹
سیستمی	۲۸/۱۱	۳/۴۲۸	۳۲	۱۸

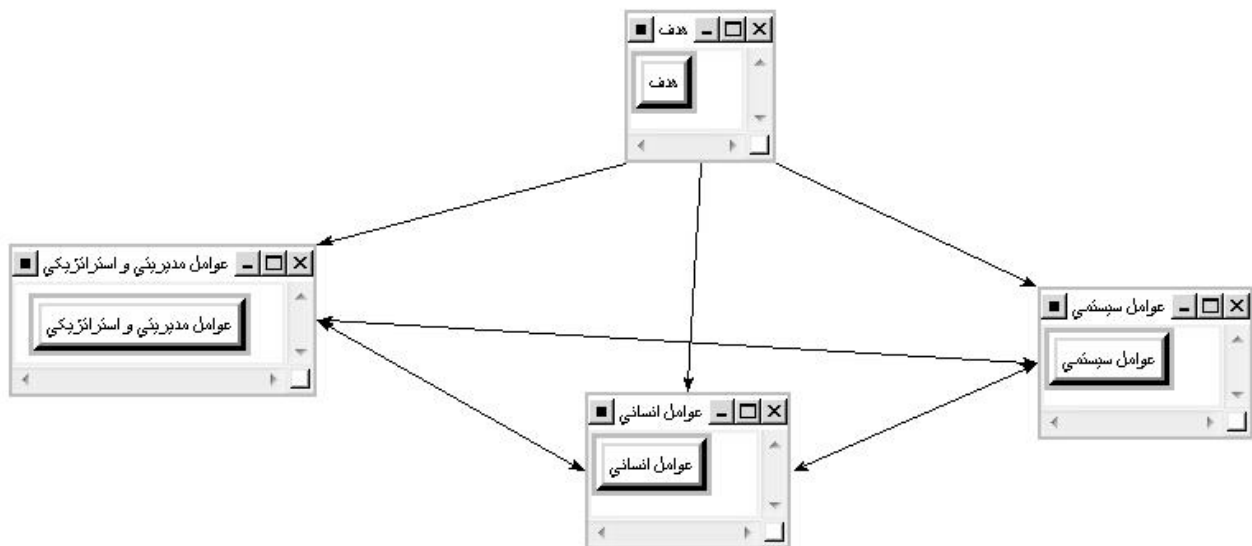
بر اساس یافته‌های جدول، میانگین عوامل اصلی در فاصله بین بیشترین تا کمترین مقدار داده قرار دارند. مقادیر انحراف معیار نشان می‌دهد که عوامل سیستمی با انحراف معیار ۳/۴۲۸ بیشترین فاصله را از میانگین داشته و عوامل انسانی با انحراف معیار ۲/۵۷۹ کمترین فاصله را تا میانگین خود دارد.

#### تکنیک فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP)

##### تعیین وزن معیارهای اصلی مدل

بعد از شناسایی معیارها و زیرمعیارها، برای وزن‌دهی معیارها از روش ANP استفاده شد.

در این مرحله گام‌های فرایند تحلیل شبکه‌ای در نرم‌افزار EXCEL و Super Decision پیاده‌سازی شد. روابط میان معیارها نسبت به هدف در نمودار (۱) نشان داده شده است.



نمودار ۱- سوپرماتریس معیارهای اصلی نسبت به هدف

نرمال شده معیارها نسبت به هدف و وزن‌های نرمالیز شده گزارش شده است.

سپس وزن‌های به‌دست‌آمده برای هر یک از معیارها در نرم‌افزار وارد شد که در جدول (۵) ماتریس تصمیم‌گیری

**جدول ۵- ماتریس تصمیم‌گیری نرمال شده معیارهای اصلی نسبت به هدف**

وزن نرمالایز شده	عوامل مدیریتی و استراتژیکی	عوامل سیستمی	عوامل انسانی
۰/۳۲۶	۰/۷۴۳۹	۰/۳۶۹۹	۱
۰/۱۱۳	۰/۲۵۶۰	۱	عوامل سیستمی
۰/۵۶۱	۱	۰/۶۳	عوامل مدیریتی و استراتژیکی

عوامل انسانی با وزن نهایی ۰/۳۸۸۷ در اولویت دوم و عوامل سیستمی با وزن ۰/۱۷۶۷ در اولویت سوم قرار گرفتند.

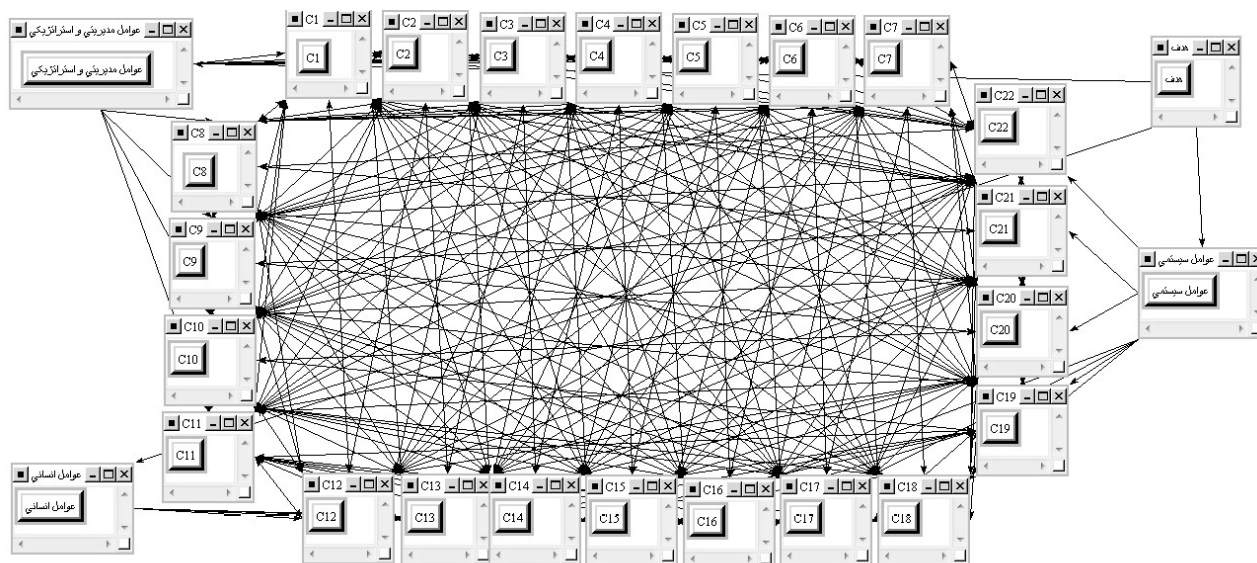
**جدول ۶- سوپر ماتریس حدی معیارهای اصلی**

رتبه	وزن نهایی	عوامل مدیریتی و استراتژیکی	عوامل سیستمی	عوامل انسانی
۲	۰/۳۸۸۷	۰/۳۸۸۷	۰/۳۸۸۷	عوامل انسانی
۳	۰/۱۷۶۷	۰/۱۷۶۷	۰/۱۷۶۷	عوامل سیستمی
۱	۰/۴۳۴۶	۰/۴۳۴۶	۰/۴۳۴۶	عوامل مدیریتی و استراتژیکی

بعد از تشکیل سوپر ماتریس موزون و محاسبه وزن‌های نرمالایز شده، وزن نهایی هر یک از معیارها در تحلیل شبکه‌ای با سوپر ماتریس حدی نشان داده می‌شود که در جدول (۶) گزارش شده است.

**تعیین وزن زیرمعیارهای مدل**  
در این مرحله گام‌های فرایند تحلیل شبکه‌ای در نرم‌افزار EXCEL و Super Decision پیاده‌سازی شد. روابط میان زیرمعیارها نسبت به معیارهای اصلی و هدف در نمودار (۲) نشان داده شده است.

بر اساس سوپر ماتریس حدی به دست آمده، عوامل مدیریتی و استراتژیکی با وزن ۰/۴۳۴۶ در اولویت اول،



**نمودار ۲- سوپر ماتریس زیرمعیارها نسبت به معیارها و هدف**

سپس سوپر ماتریس موزون برای هر یک از زیرمعیارها محاسبه شد که در نمودار (۳) ارائه شده است.

Cluster Node Labels	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
C1	0.088417	0.088417	0.088417	0.088417	0.088417	0.088417	0.088417	0.088417
C2	0.089908	0.089908	0.089908	0.089908	0.089908	0.089908	0.089908	0.089908
C3	0.061622	0.061622	0.061622	0.061622	0.061622	0.061622	0.061622	0.061622
C4	0.027105	0.027105	0.027105	0.027105	0.027105	0.027105	0.027105	0.027105
C5	0.018160	0.018160	0.018160	0.018160	0.018160	0.018160	0.018160	0.018160
C6	0.008384	0.008384	0.008384	0.008384	0.008384	0.008384	0.008384	0.008384
C7	0.007470	0.007470	0.007470	0.007470	0.007470	0.007470	0.007470	0.007470
C8	0.009818	0.009818	0.009818	0.009818	0.009818	0.009818	0.009818	0.009818

Cluster Node Labels	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16
C9	0.008075	0.008075	0.008075	0.008075	0.008075	0.008075	0.008075	0.008075
C10	0.010974	0.010974	0.010974	0.010974	0.010974	0.010974	0.010974	0.010974
C11	0.008384	0.008384	0.008384	0.008384	0.008384	0.008384	0.008384	0.008384
C12	0.142013	0.142013	0.142013	0.142013	0.142013	0.142013	0.142013	0.142013
C13	0.046769	0.046769	0.046769	0.046769	0.046769	0.046769	0.046769	0.046769
C14	0.049227	0.049227	0.049227	0.049227	0.049227	0.049227	0.049227	0.049227
C15	0.080345	0.080345	0.080345	0.080345	0.080345	0.080345	0.080345	0.080345
C16	0.131105	0.131105	0.131105	0.131105	0.131105	0.131105	0.131105	0.131105

Cluster Node Labels	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22
C15	0.080345	0.080345	0.080345	0.080345	0.080345	0.080345	0.080345	0.080345
C16	0.131105	0.131105	0.131105	0.131105	0.131105	0.131105	0.131105	0.131105
C17	0.079795	0.079795	0.079795	0.079795	0.079795	0.079795	0.079795	0.079795
C18	0.020354	0.020354	0.020354	0.020354	0.020354	0.020354	0.020354	0.020354
C19	0.023890	0.023890	0.023890	0.023890	0.023890	0.023890	0.023890	0.023890
C20	0.052873	0.052873	0.052873	0.052873	0.052873	0.052873	0.052873	0.052873
C21	0.028791	0.028791	0.028791	0.028791	0.028791	0.028791	0.028791	0.028791
C22	0.006521	0.006521	0.006521	0.006521	0.006521	0.006521	0.006521	0.006521

نمودار ۴- سوپر ماتریس حدی زیرمعیارها

تعیین وزن نهایی معیارها و زیرمعیارهای مدل

بر اساس سوپر ماتریس‌های حدی به دست آمده برای هر یک از معیارها و زیرمعیارها، وزن نهایی و نسبی کلیه عوامل در جدول (۸) مورد بررسی قرار گرفت. وزن نسبی همان مقادیر محاسبه شده برای زیرمعیارها در ماتریس حدی است و وزن نهایی از حاصل ضرب وزن نهایی عوامل در وزن نسبی هر یک از زیرمعیارها به دست می‌آید.

Cluster Node Labels	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22
C15	0.000000	0.113567	0.113500	0.110985	0.112189	0.111990	0.113492	0.096597
C16	0.198690	0.000000	0.017164	0.018687	0.017082	0.017826	0.015344	0.010502
C17	0.117322	0.017227	0.000000	0.018687	0.017082	0.017826	0.015344	0.010502
C18	0.022707	0.017227	0.017164	0.000000	0.017082	0.017826	0.015344	0.010502
C19	0.028384	0.017227	0.017164	0.018687	0.000000	0.017826	0.015344	0.010502
C20	0.073799	0.017227	0.017164	0.018687	0.000000	0.000000	0.015344	0.010502
C21	0.035953	0.017227	0.017164	0.018687	0.017082	0.017826	0.000000	0.010502
C22	0.001892	0.017227	0.017164	0.018687	0.017082	0.017826	0.015344	0.000000

Cluster Node Labels	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
C1	0.000000	0.012984	0.002684	0.005931	0.008490	0.009314	0.008658	0.009069
C2	0.009112	0.000000	0.002684	0.005931	0.008490	0.009314	0.008658	0.009069
C3	0.009112	0.012984	0.000000	0.005931	0.008490	0.009314	0.008658	0.009069
C4	0.009112	0.012984	0.002684	0.000000	0.008490	0.009314	0.008658	0.009069
C5	0.009112	0.012984	0.002684	0.005931	0.000000	0.009314	0.008658	0.009069
C6	0.009112	0.012984	0.002684	0.005931	0.008490	0.000000	0.008658	0.009069
C7	0.009112	0.012984	0.002684	0.005931	0.008490	0.009314	0.000000	0.009069
C8	0.009112	0.012984	0.002684	0.005931	0.008490	0.009314	0.008658	0.000000

Cluster Node Labels	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16
C9	0.000000	0.008193	0.009314	0.008521	0.006807	0.009674	0.007569	0.007571
C10	0.007850	0.000000	0.009314	0.012782	0.013614	0.012899	0.013246	0.011897
C11	0.007850	0.008193	0.000000	0.008521	0.010210	0.009674	0.009461	0.007571
C12	0.218478	0.207668	0.201301	0.000000	0.009663	0.009457	0.012906	0.203338
C13	0.054619	0.069223	0.075488	0.009888	0.000000	0.009457	0.012906	0.063814
C14	0.081929	0.069223	0.075488	0.009888	0.009663	0.000000	0.012906	0.067058
C15	0.109239	0.121140	0.125813	0.009888	0.009663	0.009457	0.000000	0.113567
C16	0.191167	0.190362	0.176138	0.200246	0.200805	0.199937	0.198690	0.000000

نمودار ۳- سوپر ماتریس موزون زیرمعیارها

بعد از تشکیل سوپر ماتریس موزون و محاسبه وزن‌های نرمالایز شده، وزن نهایی هر یک از زیرمعیارها در تحلیل شبکه‌ای با سوپر ماتریس حدی نشان داده می‌شود که در نمودار (۴) نشان داده شده است.



جدول ۸- وزن نسبی و نهایی هر یک از زیرمعیارهای مدل

اولویت بندی	وزن نهایی	وزن نسبی	زیرمعیارها	وزن نهایی	معیار اصلی
۳	۰/۰۳۸۴	۰/۰۸۸۴	C1	۰/۴۳۴۶	عوامل مدیریتی و استراتژیکی
۲	۰/۰۳۹۱	۰/۰۸۹۹	C2		
۱	۰/۲۶۷۷	۰/۰۶۱۶	C3		
۴	۰/۰۱۱۷	۰/۰۲۷	C4		
۵	۰/۰۰۷۹	۰/۰۱۸۱	C5		
۸	۰/۰۰۳۶	۰/۰۰۸۳	C6		
۱۱	۰/۰۰۳۲	۰/۰۰۷۴	C7		
۷	۰/۰۰۴۳	۰/۰۰۹۸	C8		
۱۰	۰/۰۰۳۵	۰/۰۰۸۱	C9		
۶	۰/۰۰۴۷	۰/۰۱۰۹	C10		
۹	۰/۰۰۳۶	۰/۰۰۸۳	C11		
۱	۰/۰۵۵۲	۰/۱۴۲	C12	۰/۳۸۸۷	عوامل انسانی
۴	۰/۰۱۸۲	۰/۰۴۶۷	C13		
۳	۰/۰۳۱۲	۰/۰۸۰۳	C14		
۲	۰/۰۵۰۹	۰/۱۳۱	C15		
۱	۰/۰۲۳۲	۰/۱۳۱۱	C16	۰/۱۷۶۷	عوامل سیستمی
۲	۰/۰۱۴۱	۰/۰۷۹۷	C17		
۶	۰/۰۰۳۶	۰/۰۲۰۳	C18		
۵	۰/۰۰۴۲	۰/۰۲۳۸	C19		
۳	۰/۰۰۹۳	۰/۰۵۲۸	C20		
۴	۰/۰۰۵۱	۰/۰۲۸۷	C21		
۷	۰/۰۰۱۱	۰/۰۰۶۵	C22		

جدول ۹- وزن نهایی معیارهای اصلی

رتبه	معیار	تکنیک (βj) (ANP)
۱	عوامل مدیریتی و استراتژیکی	۰/۴۳۵
۲	عوامل انسانی	۰/۳۸۹
۳	عوامل سیستمی	۰/۱۷۷

با توجه به وزن نهایی به دست آمده می توان به این نتیجه رسید که عوامل مدیریتی و استراتژیکی با وزن ۰/۴۳۵ در درجه اول اهمیت، عوامل انسانی با وزن ۰/۳۸۹ در درجه دوم اهمیت و عوامل سیستمی با وزن ۰/۱۷۷ در اولویت آخر قرار گرفته اند.

به طور کلی با توجه به مباحث مطرح شده و تجزیه و تحلیل یافته ها، اولویت بندی زیرمعیارها بر اساس روش ANP ارائه شده است. عوامل مؤثر در صنعت لوازم خانگی شامل سه عامل مدیریتی و استراتژیکی، عوامل انسانی و عوامل سیستمی بودند. عوامل مدیریتی و استراتژیکی حاوی یازده زیرمعیار؛ حمایت و پشتیبانی مدیریت (C1)، چیدمان مناسب تخصص ها در صنعت (C2)، تفویض اختیار به افراد (C3)، پذیرش تغییر و مدیریت مؤثر آن (C4)، پیاده سازی بازمهندسی فرایندهای کسب و کار (C5)، داشتن سیستم مدیریت پروژه (C6)، به کارگیری مشاوران قوی و شایسته (C7)، حضور راهبری مناسب و قوی (C8)، مدیریت صحیح انتظارات (درک بهتر نیازهای مشتریان) (C9)، داشتن منابع کافی (انسانی، مالی و...) (C10)، آگاهی همه کارکنان از جزئیات صنعت (C11) بود. عوامل چهارکارگروهی (C12)، مشارکت دادن کارکنان در صنعت (C13)، تحصیلات بازاریابان (C14)، میزان شناخت بازاریابان از صنعت (C15) و عوامل سیستمی حاوی هفت زیرمعیار بود که عبارت بودند از: طراحی سیستم ارتباطی مناسب بین اعضا (C16)، داشتن برنامه آموزشی مناسب و به موقع (C17)، داشتن اطلاعات دقیق و درست (C18)، داشتن اهداف روشن و مشخص (C19)، هماهنگی

محاسبه وزن نهایی عوامل بر اساس تکنیک مورد استفاده در این بخش با استفاده از تکنیک های تعدیل شده آنتروپی، به محاسبه اوزان نهایی هر شاخص پرداخته می شود که مراحل آن در ادامه تشریح شده است. در جدول (۹) اوزان معیارها با استفاده از تکنیک تحلیل شبکه ای آمده است.

بین بخش‌های مختلف صنعت (C20)، ارتباط بین زیرسیستم‌های موجود در صنعت (C21) و اجرای آزمایشی و رفع اشکالات قبل از فروش (C22).

متقابل در میان سطوح تصمیم‌گیری (هدف، معیارها و زیرمعیارها و گزینه‌ها) را نشان می‌دهد. مسأله این تحقیق نیز به عنوان یک مسأله تصمیم‌گیری چندمعیاره با وابستگی درونی و بیرونی بین معیارها و زیرمعیارها است. در روش ANP پس از وزن‌دهی به معیارها این نتیجه حاصل شد که عوامل مدیریتی و استراتژیکی در درجه اول اهمیت، عوامل انسانی در درجه دوم و عوامل سیستمی در درجه سوم اهمیت قرار دارند که اوزان به دست آمده برای هر یک از این عوامل عبارت‌اند از: ۰/۴۳۴۶، ۰/۳۸۸۷، ۰/۱۷۶۷.

### ۵. نتیجه‌گیری و توصیه‌های سیاسی

این تحقیق به ارائه چارچوب تصمیم‌گیری در رابطه بین بنگاه و مصرف‌کننده بر اساس خلق ارزش مشترک در صنعت لوازم‌خانگی تهران پرداخت و به سه نتیجه مهم دست یافته است. به طور کلی می‌توان نتایج را به این صورت خلاصه نمود. یافته اول بیانگر عوامل مدیریتی و استراتژیکی به عنوان مهم‌ترین عامل در تصمیم‌گیری در رابطه بین بنگاه و مصرف‌کننده در صنعت لوازم‌خانگی تهران می‌باشد. این عوامل شامل: حمایت و پشتیبانی مدیریت، چیدمان مناسب تخصص‌ها در صنعت، تفویض اختیار به افراد، پذیرش تغییر و مدیریت مؤثر آن، پیاده‌سازی بازمهندسی فرایندهای کسب و کار، داشتن سیستم مدیریت پروژه، به‌کارگیری مشاوران قوی و شایسته، حضور راهبری مناسب و قوی، مدیریت صحیح انتظارات (درک بهتر نیازهای مشتریان)، داشتن منابع کافی (انسانی، مالی و...)، آگاهی همه کارکنان از جزئیات صنعت بود که حمایت و پشتیبانی مدیریت، چیدمان مناسب تخصص‌ها در صنعت و تفویض اختیار به افراد به عنوان مهم‌ترین زیرمعیارهای این عامل شناخته شدند. حمایت و پشتیبانی مدیریت در سطوح مختلف یک شرکت به شکل‌های متفاوتی می‌تواند بر روحیه و تمایل کارمندان برای ادامه همکاری اثرگذار باشد. در واقع رهبران ارشد حمایت‌گر و مدیران، نسبت به سرپرستان

جدول ۱۰- اولویت‌بندی زیرمعیارها بر اساس روش ANP

معیار	زیرمعیار	ANP
عوامل مدیریتی و استراتژیکی	حمایت و پشتیبانی مدیریت	۵
	چیدمان مناسب تخصص‌ها در صنعت	۴
	تفویض اختیار به افراد	۱
	پذیرش تغییر و مدیریت مؤثر آن	۱۰
	پیاده‌سازی بازمهندسی فرایندهای کسب و کار	۱۲
	داشتن سیستم مدیریت پروژه	۱۷
	به‌کارگیری مشاوران قوی و شایسته	۲۱
	حضور راهبری مناسب و قوی	۱۵
	مدیریت صحیح انتظارات (درک بهتر نیازهای مشتریان)	۲۰
	داشتن منابع کافی (انسانی، مالی و...)	۱۴
عوامل انسانی	آگاهی همه کارکنان از جزئیات صنعت	۱۸
	روحیه همکاری و همدلی و کارگروهي	۲
	مشارکت دادن کارکنان در صنعت	۸
	تحصیلات بازاربایان	۶
عوامل سیستمی	میزان شناخت بازاربایان از صنعت	۳
	طراحی سیستم ارتباطی مناسب بین اعضا	۷
	داشتن برنامه آموزشی مناسب و به موقع	۹
	داشتن اطلاعات دقیق و درست	۱۹
	داشتن اهداف روشن و مشخص	۱۶
	هماهنگی بین بخش‌های مختلف صنعت	۱۱
	ارتباط بین زیرسیستم‌های موجود در صنعت	۱۳
	اجرای آزمایشی و رفع اشکالات قبل از فروش	۲۲

روش ANP به عنوان راه‌حلی برای آن دسته از مسائل تصمیم‌گیری چندمعیاره است که روابط و همبستگی

مستقیم یک بخش، تأثیر بیشتری بر انگیزه و بقای کارمندان دارند و می‌توانند در موفقیت هرچه بیشتر صنعت مؤثر باشند. چیدمان مناسب تخصص در صنعت می‌بایست به درستی تعریف شود تا بتوان این تخصص‌ها و مهارت‌ها را در جای مناسب به کار گرفت. در صنعت لوازم خانگی تهران انتخاب تخصص‌های مورد نیاز هر بخش به این دلیل دارای اهمیت است که افراد دارای دانش کافی در مورد بخش‌ها و نیازهای هر بخش به کار گرفته شوند. عدم وضوح و شناخت ناکافی از تخصص‌ها و مسئولیت‌های بخش‌های مختلف در صنعت لوازم خانگی باعث انحراف از برنامه‌های تولید و ایجاد تعارض و عدم هماهنگی می‌شود. تفویض اختیار به افراد یکی از ابزارهای مدیریتی است که افراد و مدیران می‌توانند با به‌کارگیری آن حداکثر کارایی خود را به دست آورند. تفویض اختیار به کارکنان، امکان شکوفا شدن را با بهره‌گیری از قابلیت‌های کارکنان فراهم می‌کند. واگذاری قدرت به کارکنان، به آن‌ها حس مهم و ارزشمند بودن را القا می‌کند که نتیجه آن افزایش انگیزه برای کار کردن و خلق نتایج بهتر است. رضایت شغلی نیز به عنوان یکی از معیارهای مهم ثبات و سلامت رابطه کارمند و مدیران، نتیجه تفویض اختیار است. تفویض اختیار، یکنواختی و سستی کارکنان را از بین می‌برد و خلاقیت و ابتکار آن‌ها را تقویت می‌کند.

یافته دوم بیانگر عوامل انسانی به عنوان دومین عامل در تصمیم‌گیری در رابطه بین بنگاه و مصرف‌کننده در صنعت لوازم خانگی تهران می‌باشد که این عوامل شامل روحیه همکاری و همدلی و کارگروهي، مشارکت دادن کارکنان در صنعت، تحصیلات بازاربازان و میزان شناخت بازاربازان از صنعت لوازم خانگی می‌باشد. بر اساس رتبه‌بندی انجام شده، روحیه همکاری و همدلی و کارگروهي و میزان شناخت بازاربازان از صنعت لوازم خانگی به عنوان مهم‌ترین عوامل انسانی شناخته شده‌اند. یکی از بزرگ‌ترین عوامل تعیین‌کننده موفقیت کسب‌وکارها، توانایی عملکرد اعضای آن‌ها به عنوان تیم است که با افزایش

رقابت میان کسب‌وکارها، تشویق روحیه خلاقانه در محل کار برای افزایش تولید و بهره‌وری و ایجاد ارتباطی سالم میان کارکنان، اهمیت خاصی پیدا کرده است. ایجاد روحیه همکاری و همدلی و تشویق به کارگروهي کمک می‌کند که کارکنان سریع‌تر و مؤثرتر باشند. همکاری تیمی همچنین باعث می‌شود که کارکنان مسئولیت‌پذیرتر باشند و این امر به افزایش انگیزه آن‌ها و بالا رفتن سطح درگیری شغلی کمک می‌کند و می‌تواند باعث رشد این صنعت شود. علاوه بر روحیه همدلی و همکاری، در دنیای رقابت‌آمیز حاضر بازاربازی و میزان شناخت بازاربازان از شرایط بازار و رقابت یکی از ارکان مهم توسعه شرکت‌ها تلقی می‌شود.

یافته سوم بیانگر عوامل سیستمی به عنوان سومین عامل در تصمیم‌گیری در رابطه بین بنگاه و مصرف‌کننده در صنعت لوازم خانگی شناخته شد. این عوامل شامل طراحی سیستم ارتباطی مناسب بین اعضا، داشتن برنامه آموزشی مناسب و به موقع، داشتن اطلاعات دقیق و درست، داشتن اهداف روشن و مشخص، هماهنگی بین بخش‌های مختلف صنعت، ارتباط بین زیرسیستم‌های موجود در صنعت و اجرای آزمایشی و رفع اشکالات قبل از فروش می‌باشند. در این میان، طراحی سیستم ارتباطی مناسب بین اعضا و داشتن برنامه آموزشی مناسب و به موقع به عنوان مهم‌ترین عوامل سیستمی شناخته شدند. طراحی سیستمی ارتباطی مناسب بین اعضا به منظور ایجاد هماهنگی بین منابع مادی و انسانی جهت برقراری یک شبکه مؤثر و کارآمد، برقراری ارتباطات سازمانی مطلوب ضروری است. زیرا هنگامی که ارتباطات سازمانی مؤثری برقرار نشود، فعالیت‌ها و عملیات سازمان متوقف شده و ممکن است به شکست ختم شود. در حقیقت می‌توان گفت که مدیریت اثربخش به برقراری ارتباطات سازمانی مؤثر و کارآمد بستگی دارد. مدیران و رهبران برای حفظ یکپارچگی کسب‌وکار، مدیریت، افزایش خلاقیت و نوآوری، برآورده ساختن انتظارات و انجام تعهدات و وظایف صورت گرفته نیاز به ایجاد ارتباطات سازمانی مناسب و مؤثر دارند.

ایجاد سیستم ارتباطی مناسب در صنعت لوازم خانگی نقش بسیار مهمی در افزایش عملکرد صنعت دارد. ایجاد ارتباطات سازمانی مناسب، نقطه شروع وظایف مدیریتی است که برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، نظارت و کنترل در صنعت را فراهم می‌کند. داشتن برنامه آموزشی مناسب و به‌موقع برای کارکنان و مدیران در صنعت لوازم خانگی، نشان‌دهنده این واقعیت است که آموزش‌ها تنها راه تربیت نیروی انسانی متخصص و ابزار مهمی در ارتقاء کیفیت خدمات، محصولات و ابداع و نوآوری است. با توجه به اینکه رشد سریع تکنولوژی، تغییرات و تأثیرات عمیقی در مسائل اجتماعی و اقتصادی به دنبال داشته است، اتخاذ روش‌هایی که هماهنگ‌کننده برنامه‌های آموزشی با توسعه تکنولوژی و تحول و متضمن تأمین نیروی انسانی ماهر و متخصص موردنیاز آن باشد، اجتناب‌ناپذیر است، از این رو، دوره‌های آموزشی تخصصی کوتاه‌مدت حائز اهمیت بسیاری است.

#### توصیه‌های سیاسی

پژوهش حاضر، می‌تواند برای سیاست‌گذاران حوزه صنعت لوازم خانگی، تولیدکنندگان و بازاریابان و مشتریان توصیه‌های متعددی داشته باشد که برخی از مهم‌ترین آن‌ها به شرح زیر است:

۱. بر اساس یافته‌های به‌دست‌آمده از پژوهش و شناسایی عوامل مدیریتی و استراتژیکی به‌عنوان مهم‌ترین عامل در تصمیم‌گیری پیشنهاد می‌شود جهت حمایت از توسعه خلق ارزش مشترک، زیرساخت‌های مناسب برای برقراری روابط مناسب با کارکنان و همچنین به‌کارگیری مشاوران جهت تسهیل برقراری ارتباطات ایجاد گردد. همچنین می‌توان با ارائه تمهیدات مالیاتی و یارانه‌هایی جهت گرایش سازمان‌ها برای خلق ارزش مشترک با مشتریان، آنان را تشویق نمود.
۲. توصیه می‌شود سیاست‌گذاران بازرگانی و صنعت اقداماتی از قبیل بهبود فضای کسب و کار و

سرمایه‌گذاری در کشور، هدایت و تخصیص منابع بانکی و تأمین نقدینگی لازم برای فعالیت‌های مولد اقتصادی در صنعت لوازم خانگی، حمایت از نوسازی و تجهیز بنگاه‌های تولیدی لوازم خانگی به دانش فنی روز با هدف ارتقای بهره‌وری و رقابت‌پذیری، بسترسازی برای تأمین امنیت اقتصادی با تکیه بر حفظ حقوق مالکیت معنوی و تسریع در امر رسیدگی به جرایم اقتصادی که می‌تواند نقش حمایتی مؤثری از تولیدکنندگان داخلی ایفا نماید را در دستور کار قرار دهند.

۳. چیدمان مناسب تخصص‌ها در صنعت و دادن تفویض اختیار به افراد در جهت تقویت عوامل مدیریتی و استراتژیکی توصیه می‌گردد.
۴. با توجه به اهمیت عوامل مدیریتی و استراتژیکی شناسایی‌شده در پژوهش سیاست‌گذاران بازرگانی و صنعت می‌توانند با شناسایی گلوگاه‌های سودآوری در صنعت لوازم خانگی و برنامه‌ریزی مدیرانه برای حذف و خشکاندن آن‌ها راه‌گشای تولید ملی در این صنعت باشند.
۵. جهت شناسایی ارزش‌های مدنظر مشتریان به بازاریابان در این صنعت پیشنهاد می‌شود که در ابتدا تعریف دوباره‌ای از مشتریان داشته باشند و در ادامه به تعریف عملیاتی تمامی مراحل مدیریت ارتباط با مشتری بپردازد و راه‌اندازی باشگاه مشتریان در دستور کار قرار گیرد.
۶. پیشنهاد می‌گردد که بازاریابان با دریافت بازخوردهای دوره‌ای از مشتریان در خصوص محصولات و خدمات خود به بهبود آن‌ها از طریق ایجاد ارزش‌های نوین توجه داشته باشند.
۷. پیشنهاد می‌شود بازاریابان از روش‌شناسی متعدد از جمله روش Q برای سنجش افکار مصرف‌کنندگان ایرانی برای پیدا کردن انتظارات موردنظرشان در برندهای ایرانی استفاده نمایند.
۸. جهت تقویت و ایجاد روحیه همکاری و همدلی و کارگروهی بین اعضای صنعت و ایجاد زمینه‌هایی

صنعت لوازم خانگی در سطح جهان، و بهره‌مندی از اطلاعات و دانش این شرکت‌ها در جهت شناسایی نیازهای مشتریان متمر ثمر خواهد بود.

#### منابع

- Anghel, L. D., Grigore, G. F., & Roşca, M. (2011). Cause-related marketing, part of corporate social responsibility and its influence upon consumers' attitude. *Amfiteatru economic*, 13(26), 72-85.
- Ashrafi Aghda, Tahereh and Tabatabai Nasab, Seyed Mohammad, (1393). The effect of creating customer value on organizational innovation in the logic of service dominance, *International Conference on Management*, Tehran. (Persian ).
- Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B., & Hollebeek, L. (2013). "Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis". *Journal of business research*, 66(1), 105-114.
- Busser, J. A., & Shulga, L. V. (2018). Co-created value: Multidimensional scale and nomological network. *Tourism Management*, 65, 69-86.
- Chen, J. S., Tsou, H. T., & Ching, R. K. H. (2011). Co-production and its effects on service innovation. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40 No. 8, pp. 1331-1340
- Dadbeh, Shiva, (2009), Strategic Perspective on Transition from Corporate Social Responsibility to Corporate Social Opportunity with Value Creation Approach, Fifth International Conference on Accounting, Management and Business Innovation, Tehran, Permanent Secretariat of the Conference.
- Fraser J. (2019). Creating shared value as a business strategy for mining to advance the United Nations Sustainable Development Goals. *The Extractive Industries and Society*. 6(3): 788-791.
- Gebauer, H. (2008). Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment strategy configurations. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 278-291.
- Haj Ali Akbari, Firoozeh and Eskandari, Peyman, (2017), A Study of the Relationship between Customer Loyalty and Strengthening the National Brand in Home Appliance Companies, Second International Conference on Management Cohesion

برای شناخت هر چه بیشتر بازاریابان از این صنعت و محصولات آن‌ها به تولیدکنندگان و متصدیان امر توصیه می‌گردد زمینه ایجاد ارزش‌های مشترک بین کارکنان و مدیران و بازاریابان را فراهم کنند و در جهت تقویت عوامل انسانی تلاش نمایند.

۹. ارتباط نزدیک شرکت با مشتریان از دیگر موارد خلق ارزش برای مشتریان است لذا توصیه می‌گردد مدیران روابط عمومی و بازاریابی که نقش کلیدی در این حوزه دارند از طریق مکانیسم‌های مناسب از نزدیک با مشتریان تعامل داشته باشند.
۱۰. با توجه به نقش تفویض اختیار در عوامل مدیریتی و استراتژیکی توصیه می‌گردد با برگزاری دوره‌های آموزشی مهارت کارکنان را جهت انجام وظایف تقویت نمایند.
۱۱. به مشتریان توصیه می‌گردد جهت دریافت ارزش مناسب از شرکت و تأمین رضایت‌مندی خود ضمن داشتن رفتار تعاملی با بنگاه پیشنهادات و انتقادات خود را با بنگاه در میان بگذارند.
۱۲. ایجاد زیرساخت‌های لازم برای برقراری روابط تعاملی با مشتریان جهت خلق ارزش مشترک ضروری می‌باشد. لذا سازمان باید با تمرکز بر جهت‌گیری بر اساس مشتریان هدف، تحویل محصول و خدمت برای رضایت‌مندی و ارضاء کردن نیازهای آن‌ها و تبلیغ جهت تشویق این مشتریان در جهت تعامل با شرکت، سیستم ارتباطی مناسبی را طراحی نماید.
۱۳. تجزیه و تحلیل وضعیت صنعت مشتریان در حوزه ارزش‌آفرینی تولیدات از جمله کارهای مهمی است که باید به‌طور مستمر توسط بخش‌های تحقیق و توسعه و حوزه بازاریابی صورت گیرد. این بررسی نه تنها در انتخاب بازارهای هدف به‌عنوان تصمیمی استراتژیک حائز اهمیت است، بلکه در تنظیم تعاملات بنگاه با مشتریان نیز اهمیت فراوان دارد.
۱۴. الگوبرداری و کسب اطلاعات از شرکت‌های موفق



- the meditating variables. *International Journal of Business Forecasting and Marketing Intelligence*, 2(3), 233-247.
- Serra J., Font X., Ivanova M. (2017). Creating shared value in destination management organisations: The case of Turisme de Barcelona. *Journal of Destination Marketing & Management*. 6(4): 385-395.
- Seyed Mohseni, Seyed Hamzeh and Daneshvar Minaei, Amir, (2014), A Study of Factors Affecting the Attitudes of Home Appliance Buyers Towards Different Brands in Bandar Abbas, The First International Management Conference in the 21st Century, Tehran. (Persian ).
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2012). Shared Value: Die Brücke von Corporate Social Responsibility zu Corporate Strategy. In *Corporate social responsibility* (pp. 137-153). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Tabatabai Nasab, Mohammad and Haddadian, Sima (2014). "Customer value behavior and its effect on customer orientation" *Quarterly Journal of Modern Marketing Research*, No. 3, Year 4, pp. 89-106. (Persian).
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of marketing*, 52(3), 2-22.
- Chathoth, P. K., Ungson, G. R., Harrington, R. J., & Chan, E. S. (2016). Co-creation and higher order customer engagement in hospitality and tourism services: A critical review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Ueda, K., Takenaka, T., & Fujita, K. (2008). Toward value co-creation in manufacturing and servicing. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 1(1), 53-58.
- Andreu, L., Sánchez, I., & Mele, C. (2010). Value co-creation among retailers and consumers: New insights into the furniture market. *Journal of retailing and consumer services*, 17(4), 241-250.
- Sharma, A., & Sheth, J. N. (2004). Web-based marketing: The coming revolution in marketing thought and strategy. *Journal of business research*, 57(7), 696-702.
- Zhang T.C., Jahromi M.F., Kizildag M. (2018). Value co-creation in a sharing economy: The end of price wars? *International Journal of Hospitality Management*. 71: 51-58.
- and Development Economics, Tehran. (Persian ).
- Hatami, Sina, (1398), Identifying the factors affecting the stagflation in the economy (Case study: Home Appliance Industries, Isfahan Province), 3rd International Conference on Innovation and Research in Educational Sciences, Management and Psychology, Tehran. (Persian ).
- Haukkamaa, J., Yliräisänen-Seppänen, P., & Timonen, E. (2012, September). Characteristics of value co-creation in a learning environment by service design and service-dominant logic frameworks. In *Conference Proceedings; ServDes. 2010; Exchanging Knowledge; Linköping; Sweden; 1-3 December 2010* (No. 060, pp. 51-64). Linköping University Electronic Press.
- Hojjati, Sima and Hejazinia, Roya, (2017), Social Responsibility The main source in creating sustainable shared value by companies: a conceptual model, the third national conference on new approaches in management, economics and accounting, Babol, Komeh Alam Avaran Knowledge. (Persian ).
- Lucke, S., & Heinze, J. (2015). The role of choice in cause-related marketing—investigating the underlying mechanisms of cause and product involvement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 647-653.
- Moeller, S. (2008). Customer integration—a key to an implementation perspective of service provision. *Journal of service research*, 11(2), 197-210.
- Mousavi, Seyed Najmuddin: Nazar Pouri, Amir Houshang; Saedi, Abdullah and Shariatnejad, Ali (2015) "Investigating the Effect of Customer Value Behavior Behavior on Innovative Services in the Organization Explaining the Role of Citizenship Behavior and Partnership Behavior" .
- Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2011) The Big Idea: Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89, 2-17.
- Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: the next practice in value creation, *Journal of interactive marketing*, 18(3), pp. 5-14.
- Ranjan, K.R. and Read, S. (2014). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 44 No. 3, pp. 290-315.
- Rashid, A. A., Hamidzade, A., Esfidani, M. R., & Matin, H. Z. (2016). The effect of cause-related marketing on the consumer purchase intention: focusing on