

## Journal of Strategic Management Studies

Homepage: <https://www.smsjournal.ir/?lang=en>



Original Research Article



10.22034/smsj.2025.520790.2146



### Presenting a cottage industry value network model using the meta-synthesis method

**Maryam Golestani**, PhD student, Faculty of Social Sciences and Economics, Alzahra University, Tehran, Iran

**Neda Abdolvand \***, Associate Professor, Faculty of Social Sciences and Economics, Alzahra University, Tehran, Iran

**Bahman Hajipour**, Professor, Faculty of Management and Accounting, University of Shahid Beheshti, Tehran, Iran

#### ARTICLE INFO

##### Article History

Received: 4 May 2025

Revised: 10 August 2025

Accepted: 31 January 2026

##### Keywords

Business Environment,  
Network Economy,  
Service-Dominant  
Logic,  
Stakeholder Theory,  
Resource-Based View

##### Corresponding Author Email:

[n.abdolvand@alzahra.ac.ir](mailto:n.abdolvand@alzahra.ac.ir)

#### ABSTRACT

Given that the nature and environment of businesses and society in today's world have undergone dynamic and complex changes—with the role of service environments and the network economy becoming more prominent—the need to examine approaches and tools suited to such conditions has gained increasing importance. Therefore, studying the value network, which focuses on the value creation system itself in a dynamic manner, can address these new conditions. A review of the research background reveals that the concepts of value networks are broad, overlapping, and have undergone significant evolution. Thus, the present study aims to investigate and identify the antecedent and process factors shaping the value network, as well as its outcomes, while considering enablers and supporters. Such a model can be localized and widely applied across various industries—particularly the cottage industry, due to its dynamic, complex, and networked nature, as well as the interrelationships among its stakeholders in the value creation process. To gain a deep understanding of the phenomenon under study, an interpretivist approach was adopted, and the meta-synthesis method was utilized. Among the reviewed articles, 60 eligible journal articles from the last 10 years, published in English, were subjected to meticulous analysis in this research. After studying and evaluating the content of the articles and extracting relevant codes and concepts, five main categories were identified: enabling factors, supporting factors, antecedents, processes, and value network outcomes. Subsequently, using these codes and extracting related concepts from dominant service logic theory, stakeholder theory, and resource-based view theory, a model for the value network was proposed.

#### How to cite this article:

Golestani M., Abdolvand, N., & Hajipour, B. (2026). Presenting a cottage industry value network model using the meta-synthesis method, *Journal of Strategic Management Studies*, 66(17), 121-154. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2025.520790.2146>



©2025 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.

## Extended Abstract

### Introduction:

Since the nature and environment of businesses and society in the modern world have undergone dynamic and complex changes, and the role of service environments and network economies has become increasingly prominent, the need to examine approaches and tools suited to these conditions is more critical than ever. Therefore, investigating the value network—focusing on the dynamic value creation system itself—can offer insights into addressing these new conditions. The value network focuses on how maximum value can be achieved by integrating the contributions of various economic actors in the system, including suppliers, competitors, and customers. A review of the research background revealed that the concept of the value network is broad, overlapping in various areas, and has undergone significant changes and developments. Therefore, the present study aims to examine and identify the antecedent and process factors shaping the value network, along with its outcomes, while considering enablers and supporters. Such a model can be localized and widely applied across various industries—particularly the cottage industry, given its dynamic, complex, and networked nature, as well as the interconnected relationships among its stakeholders in the value creation process.

### Methodology:

The approach of the present article is interpretive, and the meta-synthesis method has been used. Meta-synthesis can be considered a systematic study and review of past research. Generally, meta-synthesis is a qualitative approach that combines findings from other studies on related topics, allowing the researcher to use secondary data from these studies to address their own research questions and generate new insights. Among the three common patterns in the meta-synthesis method, the seven-step model proposed by Sandusky and Barroso has been adopted in this study. This model is the most widely used and includes the following steps: 1. Formulating a research question; 2. Systematic review of previous research; 3. Searching and selecting appropriate articles; 4. Extracting information from articles; 5. Analyzing and synthesizing qualitative findings; 6. Quality control; 7. Presentation of findings. In the first step, the researcher formulates the questions they aim to answer during the research process. The research questions in this study are as follows: 1. What are the antecedents of the value network? 2. What are the process elements of the value network? 3. What are the achievements of the value network? 4. What are the enabling factors of the value network? 5. What are the supporting factors of the value network? After determining the research questions, the second step involves conducting a systematic search. The scope of the search must first be clearly defined according to the meta-synthesis method. To find resources related to the value network, qualitative and quantitative articles indexed in the Web of Science (WOS) and Scopus databases were selected. The search criteria included articles written in English, published between 2014 and 2024, and indexed under keywords such as "Value network," "Value networks," "Value creation networks," and "Value-creating networks." A background search was then conducted based on these parameters. Finally, during the data screening process, items such as the title, abstract, content, accessibility, and quality (evaluated using the ten CASP criteria) were reviewed based on the PRISMA algorithm. Ultimately, 60 articles were selected and included in the research process.

### Results and Discussion:

The purpose of the present study was to investigate the components of the value network. To achieve this, the methods of transcription and systematic reviews, which are effective for obtaining a comprehensive understanding of a topic based on existing literature, were used. In this regard, 5 categories and 27 are the following model: Value Network Empowerment Factors (Value Network Governance, Value Network Management, Value Network Opening, Value Network Power,



Centrality of Value Network, Value Network Size, Value Network Dynamics), Value Network Value Network, Value Network Innovation Value networking, understanding of value network structure, understanding the ultimate goal of the value network), value network processes (identification and evaluation in the value network, visual display of flows and enforcers in value network, value conversion in value network, social capital formation in value network, environmental analysis through value network, intangible value streams in value grid, tangible value flow network, value networking, Value creation, strengthening entrepreneurship). Then, using meta-synthesis codes and concepts from the theories of service dominance logic, stakeholder theory, and resource-based theory, a model for the cottage industry value network was developed.

#### **Conclusion:**

To gain a deep understanding of the phenomenon under study, an interpretivist approach was adopted, and the meta-synthesis method was utilized. Among the reviewed articles, 60 eligible journal articles from the last 10 years, published in English, were subjected to meticulous analysis in this research. After studying and evaluating the content of the articles and extracting relevant codes and concepts, five main categories were identified: enabling factors, supporting factors, antecedents, processes, and value network outcomes. Subsequently, using these codes and extracting related concepts from dominant service logic theory, stakeholder theory, and resource-based theory, a model for the value network was proposed.

**Keywords:** Business environment, Network economy, Service-dominant logic, Stakeholder theory, Resource-based view



## مطالعات مدیریت راهبردی

Homepage: <https://www.smsjournal.ir>



10.22034/smsj.2025.520790.2146

مقاله پژوهشی

### ارائه مدل شبکه ارزش صنعت کاتج با استفاده از روش فراترکیب

مریم گلستانی، دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصاد، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران

ندا عبدالوند\*، دانشیار، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصاد، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران

بهمن حاجی‌پور، استاد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

#### اطلاعات مقاله

#### چکیده

#### سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۱۴

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۵/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۱۱

#### واژه‌های کلیدی

محیط کسب‌وکار،

اقتصاد شبکه‌ای،

نظریه منطق غالب خدمت،

نظریه ذی‌نفعان،

نظریه نگرش مبتنی بر منابع

#### ایمیل نویسنده مسئول

[n.abdolvand@alzahra.ac.ir](mailto:n.abdolvand@alzahra.ac.ir)

از آنجا که ماهیت و محیط کسب‌وکارها و جامعه در دنیای کنونی دچار تغییرات پویا و پیچیده‌ای شده و نقش محیط‌های خدماتی و اقتصاد شبکه‌ای برجسته‌تر شده است، نیاز به بررسی رویکردها و ابزارهایی که متناسب با چنین شرایطی باشد، بیش از پیش اهمیت یافته است. بنابراین، بررسی شبکه ارزش که بر خود سیستم خلق ارزش به صورت پویا متمرکز است، می‌تواند پاسخگوی شرایط جدید باشد. با مرور پیشینه پژوهش، مشخص شد که مفاهیم شبکه ارزش بسیار گسترده‌اند، با یکدیگر همپوشانی دارند و دستخوش تحولات بسیاری شده‌اند. از این رو، هدف پژوهش، بررسی و شناسایی عوامل پیش‌بینی و فرایندی شکل‌دهنده شبکه ارزش و همچنین دستاوردهای آن، با در نظر گرفتن توانمندسازها و حمایت‌کننده‌ها و ارائه مدل است. چنین مدلی می‌تواند بومی‌سازی شده و کاربرد گسترده‌ای در صنایع مختلف به خصوص صنعت کاتج به دلیل ماهیت پویا و پیچیده و شبکه‌ای روابط میان فعالان این صنعت در فرایند خلق ارزش داشته باشد. برای درک عمیق از پدیده مورد نظر، رویکرد تفسیرگرایی اتخاذ و از روش فراترکیب استفاده شد. از میان مقالات بررسی شده، ۶۰ مقاله واجد شرایط از بین مقالات انگلیسی ۱۰ سال اخیر بررسی شد. پس از مطالعه و ارزیابی محتوای مقالات و استخراج کدها و مفاهیم مرتبط، پنج مقوله اصلی شامل عوامل توانمندساز، عوامل حمایت‌کننده، پیش‌بیندها، فرایندها و دستاوردهای شبکه ارزش دسته‌بندی شدند. سپس با استفاده از این کدها و استخراج مفاهیم مرتبط از نظریه‌های منطق غالب خدمت، نظریه ذی‌نفعان و نظریه نگرش مبتنی بر منابع، مدلی برای شبکه ارزش ارائه شد.

استناد به این مقاله: گلستانی، مریم؛ عبدالوند، ندا؛ حاجی‌پور، بهمن (۱۴۰۵). ارائه مدل شبکه ارزش صنعت کاتج با استفاده از روش فراترکیب، مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۷(۶۶)، ۱۵۴-۱۲۱.

## ۱. مقدمه

پژوهشگران حوزه‌های بازاریابی و راهبرد، مجموعه‌ای گسترده از مفاهیم را برای توصیف و تحلیل شبکه‌ها بررسی کرده‌اند که تا حدی با یکدیگر همپوشانی دارند. از جمله این مفاهیم می‌توان به شبکه‌های راهبردی، شبکه‌های کسب‌وکار، شبکه‌های ارزش‌آفرین و شبکه‌های ارزش اشاره کرد. شبکه ارزش مفهومی است که در پاسخ به پیشرفت‌های فناورانه، اقتصادی و اجتماعی [۱] و همچنین تحولات زنجیره ارزش شکل گرفته است. زنجیره ارزش در چهارچوب مزیت رقابتی است، به صورت خطی و متوالی در نظر گرفته می‌شد. در این نگاه، فرایندها به صورت مجزا و بدون وابستگی شدید به یکدیگر عمل می‌کردند و کسب‌وکارها از این چهارچوب برای خلق، حفظ و افزایش ارزش مشتریان و دستیابی به مزیت رقابتی استفاده می‌کردند. اما در شبکه ارزش، این روابط به صورت سیال‌تر و منعطف‌تر تعریف می‌شود. در اینجا، فرایندها ساختار ثابت و غیرمنعطفی ندارند و تمامی نقش‌آفرینان شبکه در خلق ارزش تأثیرگذارند.

شبکه ارزش را می‌توان ساختاری از روابط تعریف کرد که از طریق تعاملات پویا و پیچیده بین دو یا چند سازمان، ارزش‌های ملموس و ناملموس خلق می‌کند [۳۸، ۱۶]. این پیوندها می‌توانند شامل جریان مالی، روابط قراردادی، تبادل اطلاعات یا هرگونه تعهد مشترک باشند [۵۶]. برخلاف زنجیره ارزش که بر تبدیل منابع به محصول نهایی تمرکز دارد، شبکه ارزش بر هم‌آفرینی ارزش از طریق تعاملات چندجانبه تأکید می‌کند. قدرت این شبکه‌ها ناشی از همکاری و تعامل میان شرکت‌های عضو است [۱۹]. در شبکه‌های ارزش، سازمان‌ها نه بر یک شرکت خاص، بلکه بر سیستم خلق ارزش تمرکز می‌کنند که در آن تأمین‌کنندگان، رقبا، مشتریان و سایر بازیگران اقتصادی به صورت جمعی برای خلق ارزش مشارکت می‌کنند. این شبکه‌ها از گره‌ها (عوامل مؤثر) و پیوندهای مکمل تشکیل شده‌اند و ویژگی کلیدی آن‌ها وابستگی متقابل اجزاء است. به علاوه، ماهیت پویای اقتصاد شبکه‌ای موجب می‌شود اقدامات یک عضو بر سایر اعضا تأثیر بگذارد یا حتی برای تحقق یک هدف، هماهنگی چندجانبه ضروری باشد [۸۱].

شبکه‌های ارزش در صنایع مختلفی از جمله تجارت الکترونیک [۹۳، ۵۵]، اپراتورهای تلفن همراه [۸۱] و ارتباطات بی‌سیم [۷۸] مطالعه شده‌اند. همچنین، برخی پژوهش‌ها به بررسی این مفهوم در بسترهای جغرافیایی خاص پرداخته‌اند؛ برای مثال: مطالعه صنعت تلفن همراه در ژاپن [۳۵]، تحلیل صنعت مخابرات چین [۹۴]، بررسی محیط شبکه‌ای در چین [۱۵]، پژوهش در مورد صنعت نشر در تایوان [۵۹] و تحلیل خدمات برنامه‌های کاربردی تلفن همراه در تایوان [۱۱۰].

بررسی پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که پژوهشگران تاکنون به جنبه‌های مختلفی از شبکه ارزش پرداخته‌اند. پژوهش‌هایی مانند [۴، ۸۸، ۱۰۱] به بررسی تعاریف پایه، مقایسه شبکه ارزش با زنجیره ارزش و تحلیل سیر تکاملی این مفهوم پرداخته‌اند. این پژوهش‌ها عوامل محرک تحول از زنجیره ارزش به شبکه ارزش را شناسایی کرده‌اند. پژوهش [۱۹] با ارائه رویکردی ترکیبی از مدل‌سازی و شبیه‌سازی، چهارچوبی برای ارزیابی عملکرد شبکه ارزش ارائه داده است. با این حال، این پژوهش نتوانسته است تمامی ابعاد شبکه ارزش را پوشش دهد. پژوهش‌هایی مانند [۲۵، ۳۹، ۱۰۹، ۱۱۳] مدل‌های عملیاتی شبکه ارزش و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده آن را در صنایع مختلف بررسی کرده‌اند. این پژوهش‌ها به جنبه‌های خاصی از شبکه ارزش توجه داشته‌اند. پژوهش‌هایی نظیر [۲۴، ۴۶] به بررسی روابط بین شبکه ارزش و مفاهیم مرتبط مانند مدل‌های کسب‌وکار و زیست‌بوم‌های کسب‌وکار پرداخته‌اند. پژوهش‌هایی مانند [۵۶] به تحلیل فرایندها و جریان‌های ارزش در شبکه‌ها و شناسایی عوامل حمایت‌کننده (مانند فناوری) توجه نشان داده‌اند. پژوهش‌هایی نظیر [۹۲، ۱۱] عوامل تسهیل‌کننده شکل‌گیری و توسعه شبکه‌های ارزش، از جمله مسائل حاکمیتی را بررسی کرده‌اند. مسأله اصلی پژوهش حاضر این است که پژوهش‌های انجام شده در مورد شبکه ارزش بسیار پراکنده و گسترده‌اند اما بررسی نظام‌مند پیشینه موضوع نشان می‌دهد پژوهشی مشاهده نشده است که همزمان به عوامل پیشایندی شکل‌گیری شبکه ارزش، فرایندهای درون شبکه‌ای، دستاوردهای شبکه ارزش، عوامل توانمندساز و حمایت‌کننده پرداخته باشد. این پژوهش با به‌کارگیری روش فراترکیب و همچنین استفاده از مفاهیم نظریه‌های منطقی غالب خدمت<sup>۱</sup>، نظریه ذی‌نفعان<sup>۲</sup> و نظریه مبتنی بر منابع<sup>۳</sup> درصدد است: مدلی یکپارچه ارائه دهد که ابعاد مذکور را پوشش دهد. یافته‌های پراکنده پژوهش‌های پیشین را در چهارچوبی نظام‌مند تلفیق کند. با رویکردی همگرا، زمینه را برای کاربرد عملی شبکه ارزش در صنایع مختلف فراهم سازد.

<sup>۱</sup> Service-Dominant Logic – SDL<sup>۲</sup> Stakeholder Theory<sup>۳</sup> Resource-Based View – RBV

سپس هنگام تحلیل، این مدل را متناسب با صنعت کاتج تحلیل کند. این مدل می‌تواند مبنایی برای پژوهش‌های آتی و همچنین راهنمایی برای مدیران و سیاست‌گذاران در به‌کارگیری مفهوم شبکه ارزش به خصوص در صنعت کاتج باشد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### مبانی نظری

کاتلر (۱۹۷۲) ارزش را از طریق مقایسه بین منافع و هزینه‌های مرتبط تعریف می‌کند که صرفاً به ارزش پولی محدود نمی‌شود. بر این اساس، خلق ارزش مستلزم ایجاد تعادل مناسب بین منافع کسب‌شده و هزینه‌های متحمل‌شده در فرایند مذکور است. در پیشینه بازاریابی، ارزش در چهارچوب مبادله مورد تحلیل قرار می‌گیرد [۱۷]. در این زمینه، زنجیره ارزش که با هدف درک و تحلیل صنایع و در چهارچوب مزیت رقابتی مطرح شد، با واقعیت‌های اقتصادی آن دوره تناسب داشت. این چهارچوب به‌صورت خطی، متوالی و مبتنی بر رقابت طراحی شده بود. در این نگاه، فعالیت‌های زنجیره ارزش به‌صورت فرایندی و با حداقل وابستگی متقابل انجام می‌گرفت و کسب‌وکارها از آن برای خلق، حفظ و افزایش ارزش مشتریان به منظور دستیابی به مزیت رقابتی استفاده می‌کردند [۸۸]. زنجیره ارزش ابزاری سودمند برای نمایش ارتباط بین فعالیت‌های موجود در صنایع سنتی، به‌ویژه بخش تولید است. این چهارچوب علاوه بر این، نحوه تفکر ما درباره ارزش و ارزش‌آفرینی را نیز نظام‌مند کرده است. در این الگو، محصول نهایی محور اصلی است و زنجیره حول فعالیت‌های لازم برای تولید آن طراحی می‌شود. بر اساس این منطق، هر شرکت موقعیتی خاص در زنجیره اشغال می‌کند، به‌طوری که تأمین‌کنندگان بالادستی، ورودی‌ها را قبل از انتقال به حلقه بعدی زنجیره (یعنی مشتری) فراهم می‌کنند. استراتژیست‌ها به‌طور سنتی از زنجیره ارزش برای تحلیل شرکت و رقبای اصلی آن و شناسایی شکاف‌های عملکردی استفاده می‌کنند [۵۳، ۸۱]. زنجیره ارزش بر این اصل استوار است که وظیفه اصلی هر شرکت، خلق ارزش است و کلیه فعالیت‌های ارزشی شرکت بر تحقق ارزش نهایی تأثیر می‌گذارند [۱۱۱]. این تفکر ریشه در مدل خط تولید عصر صنعتی دارد [۴]. نظریه زنجیره ارزش صرفاً به مسائل مدیریت زنجیره‌ای متوالی و کنترل‌پذیر محدود می‌شود و از این رو، فاقد توانایی تبیین پویایی‌ها و رویدادهای پیش‌بینی‌نشده‌ای است که شرکت‌ها در عمل با آن مواجه می‌شوند [۸۹]. در این چهارچوب، ارزش به بُعد مالی محدود می‌شود و به دلیل رویکرد خطی و یک‌جانبه، تعامل بین فعالیت‌های مختلف و تأثیر این تعاملات بر ارزش تولیدشده مورد توجه قرار نمی‌گیرد. همچنین، این رویکرد قادر به لحاظ کردن بازخوردهای ناشی از تعامل زنجیره ارزش با ذی‌نفعان خارجی نیست [۱۹].

در مباحث خلق ارزش، بر مفهوم «زنجیره ارزش» و فرایند ارزش‌آفرینی در چهارچوب زنجیره تأکید می‌شود که در آن حداکثر روابط ممکن به صورت دوسویه طراحی شده است. با در نظر گرفتن گستردگی ارتباطات سازمانی و ماهیت تعاملات چندجانبه در فرایند خلق ارزش، مفهوم «شبکه ارزش» جایگزین مناسبی برای «زنجیره ارزش» محسوب می‌شود [۴۳]. برخلاف زنجیره ارزش که روابط خطی را مدنظر دارد، شبکه ارزش بر پیوندها و ارتباطات چندبعدی تأکید می‌کند [۸۰]. این مفهوم از این ایده نشأت گرفته که زنجیره‌های ارزش اساساً به تعاملات متقابل بین مجموعه‌ای از ذی‌نفعان وابسته هستند. نظریه شبکه ارزش بر این اصل استوار است که اعضای شبکه، از طریق مبادلات ملموس و ناملموس به دنبال تحقق منافع اقتصادی و اجتماعی هستند [۴۳]. شبکه ارزش بر این موضوع تمرکز دارد که چگونه می‌توان از طریق تلفیق ارزش‌های ارائه‌شدهٔ ایفاگران مختلف اقتصادی در سیستم شامل تأمین‌کنندگان، رقبا و مشتریان، به حداکثر ارزش دست یافت. این رویکرد جامع‌نگر، امکان خلق ارزش افزوده بیشتری را در مقایسه با مدل‌های خطی سنتی فراهم می‌آورد. شبکه‌های ارزش متشکل از عناصر مستقلی هستند که از طریق توافق‌نامه‌های سطح خدمت به یکدیگر متصل می‌شوند [۵۳]. با غیرمادی شدن محصولات و خدمات و از بین رفتن ابعاد فیزیکی زنجیره ارزش، این مفهوم کارایی خود را از دست داده و شبکه ارزش به عنوان جایگزین مناسب مطرح می‌گردد. در شبکه ارزش، خلق ارزش حاصل تعامل و همکاری ترکیبی تمامی نقش‌آفرینان شبکه است.

واقعیت‌های رقابتی در «اقتصاد شبکه‌ای» ضرورت بازنگری در روش‌های سنتی تحلیل محیط‌های رقابتی را ایجاد می‌کند. مدل‌های خطی قدیمی قادر به تبیین ماهیت پیچیده روابط بین اتحادیه‌ها، رقبا، بازیگران مکمل و سایر اعضای شبکه‌های کسب‌وکار نیستند. در مقابل، رویکرد شبکه‌ای سازمان‌ها را به سمت تمرکز بر سیستم ارزش‌آفرین به جای شرکت یا صنعت منفرد هدایت می‌کند. در این سیستم، ایفاگران مختلف اقتصادی شامل تأمین‌کنندگان، شرکا، متحدان و مشتریان در قالب همکاری جمعی به خلق ارزش می‌پردازند. ساختار شبکه‌های ارزش مبتنی بر گره‌ها و پیوندهای مکمل است که مهم‌ترین ویژگی آن‌ها را تشکیل می‌دهد. ارائه یک خدمت در این شبکه‌ها مستلزم مشارکت همزمان چندین جزء شبکه می‌باشد. از ویژگی‌های بارز اقتصاد شبکه‌ای، ماهیت پویا و تأثیر متقابل اعضا بر یکدیگر است،

به طوری که اقدام هر یک از بازیگران می‌تواند بر کل شبکه تأثیر گذاشته و برای تحقق اهداف، نیازمند هماهنگی و اقدامات تکمیلی سایر اعضا باشد. این در حالی است که زنجیره ارزش فاقد چنین پویایی است [۵۳].

نظریه شبکه ارزش، در مقابل زنجیره ارزش که رویکردی تک‌خطی و رقابت‌محور داشت، بر اساس شبکه‌سازی و تفکر همکاری شکل گرفته است. هم‌زمان با جایگزینی منطق خدمات‌محور به جای منطق کالا‌محور در محافل دانشگاهی، پژوهش‌های خلق ارزش سازمانی و سازوکارهای تحقق ارزش نیز از چهارچوب تک‌بعدی زنجیره ارزش به نظریه چندبعدی شبکه ارزش تحول یافته است. این نظریه با تأکید بر نقش منابع در تحقق ارزش، درک ذی‌نفعان از مفهوم ارزش را ارتقاء می‌بخشد. ماهیت مکملی محصولات و خدمات، منجر به تشکیل شبکه‌ای گسترده از شرکت‌های مرتبط می‌شود که به صورت جمعی به ارزش‌آفرینی می‌پردازند و در این شبکه، کاربران نقش محوری ایفا می‌کنند. هدف اصلی این شبکه‌ها، خلق مستمر ارزش‌های جدید است. شبکه ارزش در اصل سیستمی برای تبادل ارزش محسوب می‌شود که با ادغام پویای شرکا و ذی‌نفعان متعدد از طریق تعاملات سازنده، برای مصرف‌کنندگان ارزش ایجاد می‌کند و الگویی تخصصی برای تقسیم کار است. نظریه شبکه ارزش دو جنبه اساسی را مورد توجه قرار می‌دهد؛ (۱) وحدت تقابل‌گرایی رقابت و همکاری؛ در این چهارچوب، رقابت بر سر توزیع ارزش صورت می‌گیرد، در حالی که همکاری بر ارزش‌آفرینی مشترک تأکید دارد. (۲) مکمل بودن به عنوان محور ارزش‌آفرینی: مکمل بودن محصولات و خدمات علاوه بر ارتباط با موضوعات سازمانی و رقابت در بازار، برای ایجاد پیوند بین سازمان‌ها و تأمین‌کنندگان نیز حائز اهمیت است. پژوهشگران به طور مستمر در حال بررسی ابعاد مختلف شبکه‌های ارزش از منظرهای گوناگون هستند [۱۰۱]. مفهوم شبکه ارزش با سازمان‌های نوین سازگاری بیشتری دارد. رویکرد شبکه ارزش، ابعاد کیفی و کمی ارزش را به صورت هم‌زمان مدنظر قرار می‌دهد و آن را از دیدگاه‌های مختلف و برای شرکای گوناگون مورد تحلیل قرار می‌دهد. ارزش تولیدشده در شبکه برای هر یک از شرکا (مانند شرکت و مشتری) می‌تواند متفاوت باشد. برخلاف زنجیره ارزش که بر فعالیت‌های فیزیکی متمرکز است، شبکه ارزش کلیه فعالیت‌های ارزش‌آفرین را - حتی آن‌هایی که فاقد ورودی یا خروجی فیزیکی هستند - در بر می‌گیرد. شبکه ارزش، مجموعه‌ای از شرکای همکار تعریف می‌شود که هر یک مسئول بخشی از فعالیت‌های ارزش‌آفرین هستند. این مدل، فرایند خلق و تبدیل ارزش‌ها در بستر شبکه‌ای از همکاران را ترسیم می‌کند، به طوری که ارزش‌های ایجاد شده هم به شرکت اصلی و هم به سایر شرکا مرتبط می‌شود. تفاوت کلیدی این دو مدل در این است که در مدل شبکه، ارزش‌ها ساختار اصلی را تشکیل می‌دهند، در حالی که در مدل زنجیره، فعالیت‌ها ساختار اصلی هستند. با اتخاذ رویکرد شبکه ارزش، سازمان‌ها نه بر یک شرکت خاص، بلکه بر سیستم جامع خلق ارزش تمرکز می‌کنند که در آن کلیه ایفاگران اقتصادی (شامل تأمین‌کنندگان، شرکا، مشتریان و سایر ذی‌نفعان) به صورت جمعی در فرایند هم‌آفرینی ارزش مشارکت می‌کنند [۱۹]. شبکه ارزش را می‌توان ساختاری از روابط متقابل تعریف نمود که از طریق تعاملات پویا و پیچیده میان سازمان‌های مختلف، هم‌زمان به خلق ارزش‌های ملموس و ناملموس می‌پردازد [۵۳، ۱۷]. این مفهوم را آدریان اسلیووتزکی مطرح کرد و سپس دیوید پویت آن را بسط داد [۱۰۱]. هرچند تاکنون تعریف استاندارد و مورد اجماعی از شبکه‌های ارزش ارائه نشده است، اما به‌طور کلی، آن را می‌توان «سیستمی تعاملی متشکل از سامانه‌های اطلاعاتی و ذی‌نفعان» توصیف کرد [۶۶]. در نمایش‌های مرسوم، این شبکه‌ها به‌صورت نمودارهایی ترسیم می‌شوند که سازمان‌های مشارکت‌کننده در فرایند ارزش‌آفرینی را به تصویر می‌کشند. ارتباطات میان ایفاگران شبکه می‌تواند شامل جریان‌های مالی، قراردادهای همکاری، تبادلات اطلاعاتی، و هرگونه تعهد یا مبادله دیگر [۵۶] باشد. ماهیت شبکه ارزش شامل تمرکز بر ارزش‌آفرینی در هر نقطه از شبکه، ارزش‌آفرینی مبتنی بر نقش واسطه‌گری (نه صرفاً تبدیل منابع)، قدرت حاصل از همکاری و تعامل سازمانی، عدم محدودیت جغرافیایی (با قابلیت گسترش جهانی) و فراتر از مرزهای صنعتی (با امکان مشارکت بنگاه‌های چندصنعتی) است [۶۶]. شبکه ارزش ساختاری پویا و خودتنظیم است که از طریق نهادهای مرتبط و فناوری‌های نوین، سه کارکرد اساسی شامل (۱) ارائه خدمات اشتراکی، (۲) تسهیل مبادلات، (۳) خلق جمعی ارزش دارد. ویژگی‌های متمایز شبکه ارزش رویکرد سیستمی و غیرخطی، روابط چندجانبه و پیچیده، تلفیق ارزش‌های ملموس و ناملموس و انعطاف‌پذیری ساختاری بالا هستند. این چهارچوب تحلیلی برای محیط‌های پیچیده کسب‌وکار در عصر حاضر که مبتنی بر دانش و فناوری هستند، کاربرد بیشتری دارد [۶۳].

### پیشینه تحقیق

فانگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در مورد منابع و قابلیت‌های شبکه بیان کرده‌اند که قابلیت‌های شبکه، مهارت‌های ویژه‌ای هستند که ارزش‌های موجود در منابع شبکه را ممکن می‌سازند. منبع شبکه، منبع مزیت رقابتی در چهارچوب یک شبکه در نظر گرفته می‌شود.

<sup>۱</sup> Fang et al

قابلیت‌ها و منابع، عناصر پیشایندی شبکه ارزش در نظر گرفته شده‌اند. این پژوهشگران همچنین بیان کرده‌اند که درک ساختار و ساختاربندی شبکه‌ها، عوامل پیشایندی، بر عملکرد کسب‌وکارها در درون شبکه‌ها تأثیر می‌گذارند. ساختاردهی شبکه با ویژگی‌های کلاسیک ساختار شبکه شامل اندازه، پایداری و چگالی شبکه می‌توانند به طور قابل توجهی بر میزان موفقیت کسب‌وکار در نوآوری تأثیر بگذارند.

در پژوهش‌های بسیاری بیان شده که باید به ویژگی‌های اخلاقی ایفاگران شبکه ارزش، عامل پیشایندی تشکیل شبکه ارزش توجه شود. طبق پژوهش باوم و استاری<sup>۱</sup> (۲۰۲۴) ایفاگران شبکه‌های ارزش باید روابط خود را بر پایه اعتماد متقابل و چندجانبه بنا کنند، صداقت بالایی داشته باشند و رفتار و روابط آنها دارای شفافیت باشد. بنابراین باید پیش از تشکیل شبکه اعضای مناسب را شناسایی و این ویژگی‌ها را در آنها ایجاد کرد و پرورش داد [۹]. مورگان و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) نیز بیان کرده‌اند که توزیع عادلانه ارزش در میان ایفاگران شبکه از بعد اخلاقی مهم است و لازمه متعهد ماندن ایفاگران به شبکه، جذب مقدار عادلانه‌ای از ارزش‌های حاصل از شبکه است. بنابراین پیش از تشکیل شبکه‌ها باید برای این مورد برنامه‌ریزی شود [۷۳].

وانگ و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) بیان کرده‌اند برای شکل دادن شبکه‌های ارزش باید هدف غایی آن، پیشایند درک شود [۱۱۰]. هدف اصلی و ماهیت شبکه ارزش، خلق ارزش‌های ملموس و ناملموس برای همه ذی‌نفعان است و به جای تمرکز بر کسب‌وکار یا صنعتی خاص، بر سیستم خلق ارزش متمرکز است [۱۱۰، ۲۵]. خود واژه ارزش، ساختاردهنده شبکه ارزش است و این موضوع باید عامل پیشایندی از جنبه‌های مختلف درک شود و ارزشی مشخص شود که هر کدام از ذی‌نفعان و همچنین شبکه به دنبال دستیابی به آنها هستند [۱۹].

هس (۲۰۰۸) بیان کرده است که بسته به تمرکز تحلیلی یا تجربی، هنوز تنوع قابل توجهی در مورد نحوه مفهوم‌سازی و استفاده از شبکه‌های ارزش و همچنین سازوکارهای حاکمیتی، عامل توانمندساز شبکه‌ها و روابط قدرت در شبکه‌ها وجود دارد [۴۷]. دی رویور و بوومن<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) نیز بیان کرده‌اند که پویایی بعد حاکمیتی شبکه ارزش، عامل توانمندساز شبکه ارزش آشکار است. اگر بنا بر این باشد که شبکه‌های ارزش مؤثر باشند، باید روابط بین ایفاگران تقویت شود، پایداری شبکه‌ها و توزیع عادلانه ارزش تضمین شود، حاکمیت شبکه ارزش به منظور مدیریت هدف‌مند آن مورد نیاز است و عاملی توانمندساز برای شبکه‌های ارزش در نظر گرفته می‌شود [۲۲]. مورگان و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) اهمیت مدیریت شبکه ارزش را بیان کرده‌اند. این پژوهش به مدیریت مناسب منابع و مدیریت روابط مشارکت‌کنندگان شبکه ارزش به منظور جذب ارزش بیشتر از شبکه ارزش تأکید کرده است و مدیریت شبکه ارزش را عامل توانمندساز شبکه ارزش در نظر گرفته است [۷۳].

البته سایر ابعاد و مؤلفه‌های مهم شبکه ارزش شامل گشودگی، قدرت، مرکزیت، سطح چگالی، اندازه و سطح پویایی شبکه ارزش به عنوان عوامل توانمندساز در پژوهش‌های پیشین مورد تأکید قرار گرفته‌اند. لیسیلور و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۲۴) بیان کرده‌اند گشودگی شبکه و مرکزیت شبکه دو بعد اصلی شبکه ارزش هستند [۶۱]. طاهر و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۲۱) کیفیت روابط شبکه‌ای را بر اساس مؤلفه‌های مرکزیت، چگالی و قدرت بیان کرده است [۱۰۳]؛ بنابراین، این مؤلفه‌ها در نقش توانمندساز شبکه ارزش نقش محوری دارند. لی و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۲۲) نیز مؤلفه‌های چگالی شبکه و اندازه شبکه را عوامل توانمندساز شبکه‌های ارزش بیان کرده‌اند [۵۸]. اوجاسالو<sup>۹</sup> (۲۰۰۴) مؤلفه سطح پویایی شبکه ارزش را بیان کرده است و شبکه‌ها را مانند موجودات زنده در حال تکامل در نظر گرفته است. پویایی شبکه‌ها سبب انعطاف‌پذیری بیشتر آنها می‌شود و به مثابه عامل توانمندساز عمل می‌کند [۷۶].

شبکه‌های ارزش متکی به فناوری واسطه هستند. به عبارت دیگر، ابزارهای فناوری و واسطه فرایندهای کسب‌وکار وجود دارند که امکان تعامل و معامله بین ایفاگران مختلف در شبکه را فراهم می‌کنند و فناوری عامل حمایت‌کننده برای تحقق اهداف شبکه ارزش عمل می‌کند. راجینگر و همکاران<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۹) نیز به فناوری به مانند عامل حمایت‌کننده در شبکه ارزش اشاره کرده‌اند. آنها بیان کرده‌اند که تأثیرات فناوری و دیجیتالی شدن بر شبکه ارزش از خلق ارزش تا پیشنهاد ارزش، جذب ارزش، تبدیل ارزش و شکل‌گیری روابط جدید در شبکه ارزش آشکار است [۸۶].

<sup>1</sup> Baum & Stary

<sup>2</sup> Morgan et al

<sup>3</sup> Wang et al

<sup>4</sup> de Reuver & Bouwman

<sup>5</sup> Morgan et al

<sup>6</sup> Lissillour et al

<sup>7</sup> Tahir et al

<sup>8</sup> Li et al

<sup>9</sup> Ojasalo

<sup>10</sup> Rachinger

افزایش سرعت نوآوری یکی از محرک‌های اصلی ظهور شبکه‌های ارزش و یک عامل حمایتی مهم در مورد شبکه‌های ارزش است. یان و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) نیز بیان می‌کنند که نوآوری در شبکه ارزش، مزیت رقابتی پایدار برای کسب‌وکارها ایجاد می‌کند [۱۱۵]. چابکی یکی از عوامل حمایت‌کننده شبکه ارزش و هدایت‌کننده تکامل آن از زنجیره ارزش به شبکه ارزش است. مفهوم چابکی، عامل حمایت‌کننده شبکه ارزش، توانایی پاسخگویی سریع به انتظارات مشتریان و تغییرات محیط کلان، شناسایی متحدان مناسب و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها را در خود گنجانده است. گونوارانا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) نیز در پژوهش خود به چابکی به مانند یکی از عوامل حمایتی شبکه ارزش پرداخته‌اند. آنها بیان کرده‌اند که پاسخگویی سریع و انعطاف‌پذیری عوامل چابکی شبکه ارزش به شمار می‌رود. شبکه‌های ارزش چابک بیشتر بر همسویی راهبرد با تکیه بر اشتراک‌گذاری اطلاعات و عملیات مشتری محور تمرکز دارند و برنامه ریزی و اجرای مشارکتی در شبکه‌های ارزش چابک اهمیت ویژه‌ای دارد [۴۲].

در پژوهش [۸۱] شناسایی و ارزیابی در شبکه ارزش و درک اثرات شبکه یکی از گام‌های فرایندی شبکه ارزش در نظر گرفته شده است و هنگام تجزیه و تحلیل شبکه ارزش باید انجام شود. کیانگ و ناگورنی<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) نیز در پژوهش خود بیان کرده‌اند که شناسایی و ارزیابی در شبکه ارزش فرایندی مهم است زیرا فقط زمانی که عملکرد یک شبکه قابل شناسایی و اندازه‌گیری باشد، می‌توان شبکه را به طور مناسب مدیریت کرد [۸۱].

کیچ و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) بیان کرده‌اند که توصیف بصری چگونگی خلق ارزش برای ذی‌نفعان یکی از فرایندهای مهم در شبکه ارزش است [۴۹]. در همین راستا کوموروفسکی و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۲۱) به این نتیجه دست یافته‌اند که فرایند بازنمایی بصری جریان‌های ارزش در شبکه و ایفاگران شبکه و انواع پیوندهای میان آنها از طریق تجزیه و تحلیل شبکه ارزش تسهیل و انجام می‌شود [۵۰]. آلی<sup>۶</sup> (۲۰۰۸) فرایند تبدیل ارزش در شبکه ارزش را بیان کرده است و شبکه را سازوکاری برای تبدیل ارزش معرفی نموده است. تبدیل دارایی‌های ملموس و ناملموس به اشکال دیگر ارزش قابل مذاکره را از فرایندهای مهم در شبکه ارزش برشمرده است [۵]. شونولد و ونگ<sup>۷</sup> (۲۰۲۳) نیز به این نتیجه رسیده‌اند که فرایند تبدیل نوعی ارزش به نوع دیگری از ارزش در شبکه منوط به تبادلات ملموس و ناملموس بین ایفاگران شبکه برای دستیابی به یک هدف مشترک است [۹۲].

لین<sup>۸</sup> (۲۰۱۷) به این نتیجه رسیده که فرایند شکل‌گیری سرمایه اجتماعی در شبکه‌ها اتفاق می‌افتد و سرمایه اجتماعی، دارایی‌هایی ارزشمند در شبکه‌های ارزش به شمار می‌رود [۶۰]. در پژوهش اوجاسالو (۲۰۰۴) نیز بیان شده که ایفاگران شبکه در این فرایند، با به اشتراک‌گذاری منابع و توانمندی‌های خود و پیوندهایی که با یکدیگر برقرار می‌کنند، سرمایه اجتماعی در شبکه ارزش را شکل می‌دهند و سرمایه اجتماعی قوی ظرفیت آنها را برای خلق ارزش در شبکه ارزش افزایش می‌دهد [۷۶].

سوئیلن و همکاران<sup>۹</sup> (۲۰۱۲) فرایند تحلیل محیط و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیط کلان از طریق شبکه ارزش امکان‌پذیر می‌شود. فیلدستاد و اسنو<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۸) نیز بر کارایی شبکه ارزش در نقش ابزاری مناسب برای تحلیل محیط خرد تأکید شده لذا شبکه ارزش بر فرایند شناسایی، جذب و حفظ مشتریانی که ارزش‌زایی قابل توجهی دارند، متمرکز می‌شود.

کوموروفسکی و همکاران<sup>۱۱</sup> (۲۰۲۱) و لویاکانگاس و اورنی<sup>۱۲</sup> (۲۰۲۰) فرایند شکل‌گیری جریان‌های ارزش ملموس در شبکه ارزش مانند جریان‌های پولی یا جریان تبادل منابع فیزیکی و ملموس و سایر تعهدات و تبادلات ملموس را برجسته کرده‌اند.

دعبول و همکاران<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۴)، انکوئیست و همکاران<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۵)، کیچ و همکاران (۲۰۱۶)، کوموروفسکی و همکاران (۲۰۲۱)، لیسیلور و همکاران (۲۰۲۴)، مورگان و همکاران (۲۰۱۳)، اوجالا و تیرواینن<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۱)، پیل<sup>۱۶</sup> (۲۰۱۳) فرایند شکل‌گیری جریان‌های ارزش ناملموس را برجسته کرده‌اند. این جریان‌های ارزش ناملموس شامل جریان‌های همکاری بین ایفاگران شبکه ارزش، جریان خدمات، دانش و جریان‌های فرهنگی ناملموس، جریان به اشتراک‌گذاری اطلاعات بین ایفاگران و غیره است که در بستر شبکه ارزش جریان می‌یابد.

<sup>1</sup> Yan et al<sup>2</sup> Gunawardhana et al<sup>3</sup> Qiang & Nagurney<sup>4</sup> Kage et al<sup>5</sup> Komorowski<sup>6</sup> Allee<sup>7</sup> Schoneveld & Weng<sup>8</sup> Lin<sup>9</sup> Soilen et al<sup>10</sup> Fjeldstad & Snow<sup>11</sup> Komorowski et al<sup>12</sup> Leviäkangas & Öörni<sup>13</sup> Daaboul et al<sup>14</sup> Enquist et al<sup>15</sup> Ojala & Tyrväinen<sup>16</sup> Pihl

استاری<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) فرایند جریان تعامل ذی‌نفعان با یکدیگر در شبکه ارزش را بیان کرده است [۱۰۰]. در پژوهش واز و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) فرایند جریان تعامل عناصر مستقل شبکه ارزش به منظور خلق ارزش برجسته شده است. طبق پژوهش اوجاسالو (۲۰۰۴) فرایند تعامل ایفاگران متصل به هم و انجام فعالیت‌های مختلف در شبکه ارزش از طریق جریان تعاملات است.

هرمان و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۴) اهمیت فرایند شکل‌دهی ساختار شبکه ارزش بیان شده است. ساختار شبکه ارزش باید به صورت منعطف شکل داده شود تا ایفاگران جدید نیز بتوانند به سهولت ملحق شوند و ساختار موجود شبکه ارزش را به روشنی درک کنند. طبق نتایج پژوهش دعبول و همکاران (۲۰۱۴) برای شکل‌دهی به ساختار شبکه ارزش و مدل‌سازی آن، باید فعالیت‌ها/فرایندها، منابع، جریان‌های فیزیکی و اطلاعاتی، روابط ایفاگران مختلف شبکه، تصمیمات و ارزش مورد نظر از شبکه ارزش روشن و ساختار بندی شوند.

لیسیلور و همکاران (۲۰۲۴) بیان نموده که فرض مرسوم در مطالعات نظریه‌های شبکه، این است که یک موقعیت مطلوب در یک شبکه ارزش بر جنبه‌های خاصی از عملکرد کسب‌وکار تأثیر مثبت می‌گذارد. یک ساختار شبکه ارزش برتر می‌تواند کسب‌وکارها را قادر سازد تا از قابلیت‌های داخلی خود بهتر استفاده کنند و در نتیجه عملکرد خود را بهبود بخشند [۶۱] بنابراین بهبود عملکرد کسب‌وکارها به عنوان یکی از دستاوردهای مهم شبکه ارزش در نظر گرفته می‌شود [۳۴].

لی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۲) به هم‌آفرینی ارزش یکی از دستاوردهای شبکه ارزش اشاره کرده‌اند. آنها بیان کرده‌اند که منطق غالب خدمت، همه ایفاگران اقتصادی و اجتماعی را یکپارچه‌سازان منابع در نظر می‌گیرد و نشان می‌دهد زمینه شکل‌گیری هم‌آفرینی ارزش، شبکه ارزش است. بنابراین علاوه بر شرکت و مشتری، سایر ذی‌نفعان مانند تأمین‌کنندگان، کارکنان و متحدان نیز باید به شبکه ارزش به منظور شکل‌گیری هم‌آفرینی ارزش اضافه شوند [۵۸]. پینیو و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) نیز مفهوم هم‌آفرینی ارزش دستاورد شبکه‌های ارزش پیچیده دارای ایفاگران زیاد را بررسی کرده‌اند. در این راستا، هم‌آفرینی ارزش، حاصل یکپارچه‌سازی منابع ایفاگران از طریق تعاملات پیچیده بین ایفاگران شبکه ارزش است. تعاملات بین ایفاگران شبکه ارزش فرصت‌هایی را برای تسهیل تجربیات هم‌آفرینی ارزش فراهم می‌کند [۸۳]. شو و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۸) به این نتیجه دست یافته‌اند یکی از دستاوردهای مهم شبکه‌های ارزش، ایجاد و تقویت کارآفرینی است. آنها بیان کرده‌اند که شبکه‌ها برای کارآفرینان بسیار اهمیت دارد، زیرا می‌توانند به آنها در تشخیص فرصت‌های ارزش‌مند کمک کنند. روابط شبکه‌ای با کیفیت بالا یا موقعیت‌های برتر شبکه‌ای، کشف فرصت‌های کارآفرینی را تسهیل می‌کنند [۹۶]. طاهر و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۲۱) نیز اهمیت شبکه‌ها برای تقویت کارآفرینی زنان و تشویق زنان به فعالیت‌های کارآفرینی را بیان کرده‌اند [۱۰۳]

با توجه برخی یافته‌های پژوهش‌های پیشین که به صورت و اگر هر کدام به بخش‌هایی از چهارچوب استخراج شده این پژوهش پرداخته‌اند، پژوهش حاضر این نتایج را به صورت همگرا و جامع ارائه کرده است که در بخش تجزیه و تحلیل با جزئیات بیشتر توضیح داده شده است.

در جدول‌های ۱ و ۲ مصداق‌هایی از پژوهش‌های داخلی و خارجی در مورد شبکه ارزش جهت نشان دادن اهمیت موضوع پژوهش حاضر به طور خلاصه بیان شده است.

جدول ۱. خلاصه برخی پژوهش‌های داخلی مرتبط

| مرجع                         | هدف                                           | جامعه و نمونه                                                                                                                                                                                                 | یافته‌ها                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (رحمان سرشت و همکاران، ۱۳۹۷) | شناسایی عناصر ارزش‌آفرین در چهارچوب شبکه ارزش | جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان و متخصصان صنعت بانکداری از بانک مرکزی و بانک‌های مختلف ایران و نیز مشتریان ویژه صنعت بانکی نمونه آماری                                                                          | بیان اهمیت استفاده کسب‌وکارها از شبکه ارزش، شناسایی عناصر ارزش‌آفرین در چهارچوب شبکه ارزش با تمرکز بر خروجی‌های مطلوب در گروه عوامل علی، زمینه‌ای، واسطه‌ای و مداخله‌گر، مقوله محوری، کنش‌ها و تعامل‌ها و درنهایت پیامد |
|                              | بانکداری ایران؛ ارزش                          | مورد مصاحبه شامل ۹ نفر از خبرگان صنعت بانکی در سندهای بالایی مدیریتی از بخش‌های نظارتی، بازاریابی، تحقیق و توسعه و اعتبارات بانک و نیز بانکداری شرکتی و اختصاصی و یکی از مشتریان کلیدی بانک‌های داخلی و خارجی | نهایی تمرکز چهارچوب آن‌ها بر هم‌آفرینی ارزش و ارائه راهکارهای ارزشی مورد انتظار گروه‌های مختلف ذی‌نفعان در شبکه ارزش                                                                                                    |

<sup>1</sup> Stary

<sup>2</sup> Vaz et al

<sup>3</sup> Herrmann et al

<sup>4</sup> Li et al

<sup>5</sup> Pinho et al

<sup>6</sup> Shu et al

<sup>7</sup> Tahir et al

| مرجع                                                                               | هدف                                                                                                                                                             | جامعه و نمونه                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | یافته‌ها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ارائه چهارچوبی جهت تبیین شبکه ارزش خدمات در فضای مجازی. و پایگاه علمی ایران (۱۳۹۷) | استفاده از روش مرور نظام‌مند و جامعه آماری آن پژوهش‌های پیشین . نمونه آماری نیز ۱۰۸ مقاله مرتبط با موضوع در پایگاه‌های امرالد، ساینس دایرکت و پایگاه علمی ایران | استفاده از شبکه ارزش در بسیاری از صنایع مانند تلفن همراه، مخابرات، بازی‌های رایانه‌ای، تلویزیون، تبلیغات چون شبکه ارزش دیدگاهی تحلیلی برای شناسایی و تجزیه و تحلیل منابع خلق ارزش در یک شبکه ایجاد می‌کند که، در آن، ارتباط بین اجزای شبکه از طریق تعاملاتی است که برای ارائه خدمت یا محصول (ملموس و غیرملموس) بین آن‌ها وجود دارد. در این دیدگاه، فراتر از محدودیت‌های سایر دیدگاه‌ها، خلق ارزش، با تلفیق نقش هر یک از موجودیت‌های مؤثر، به عنوان نظام کلان مورد توجه قرار می‌گیرد. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| (سالاری کمانگر و همکاران، ۱۴۰۲)                                                    | ارائه مدلی به منظور تعیین‌باعد مختلف شبکه ارزش انرژی-های تجدیدپذیر را در بخش مصرفی صنعت                                                                         | پژوهش آمیخته روش مفهوم‌سازی داده بنیاد در بخش کیفی و مدل‌سازی معادلات ساختاری در بخش کمی استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته و عمیق با ۲۴ نفر از خبرگان حوزه صنعت و انرژی‌های تجدیدپذیر برای گردآوری داده‌های کیفی، به روش غیر احتمالی گلوله برفی و در بخش کمی استفاده از نمونه گیری غیراحتمالی در دسترس، طبق محاسبات نرم افزار G power به تعداد ۳۱۷ نمونه (نفر) از فعالان حوزه صنعت و انرژی‌های تجدیدپذیر                                                                            | شرایط علی شبکه ارزش انرژی‌های تجدیدپذیر، مسوولیت اجتماعی، مزیت رقابتی در نگاه کلان، ناترازی انرژی و حمایت از پروژه‌های شبکه ارزش. شرایط زمینه‌ای، شرایط سیاسی، اقتصادی و فرهنگی. شرایط مداخله گر، اسناد بالادستی، توانمندی و شایستگی مدیران و پیامدها، توسعه پایدار، توسعه اقتصادی، امنیت ملی، پدافند غیر عامل، گسترش صادرات، کیفیت زندگی، جایگاه بین المللی، توسعه فناوری، رفاه اجتماعی و توسعه محصول، بازار است. راهبردها، مدیریت مبتنی بر ارزش، مدیریت انرژی، قیمت گذاری و استانداردسازی |

جدول ۲. خلاصه برخی پژوهش‌های خارجی مرتبط

| مرجع                     | هدف                                                                                                   | جامعه و نمونه                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | یافته‌ها                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (مک‌درموت و بوتلا، ۲۰۰۲) | کشف پیشران‌های طراحی روابط شبکه ارزش و ارائه آن به صورت مدل مفهومی                                    | جامعه آماری این پژوهش تمامی ایفاگران در شبکه‌های ارزش بخش کشاورزی و صنایع غذایی که در روابط بین-المللی مشارکت دارند. نمونه آماری شامل دو گروه از مشارکت‌کنندگان در فرایند توسعه مدل مفهومی: گروه اول: تعدادی از دانشگاهیان محلی و متخصصان مدیریت زنجیره تأمین که در یک نشست تعاملی برای بررسی مدل شرکت کردند. گروه دوم: متخصصان بین‌المللی در حوزه مدیریت زنجیره تأمین که در یک فروم تخصصی دیگر مدل را مورد ارزیابی قرار دادند. نمونه آماری به صورت غیرتصادفی و مبتنی بر نظرات خبرگان انتخاب شده است و تعداد دقیق افراد در مقاله بیان نشده است. | معرفی سازه‌ها و عناصر ساختاری شبکه ارزش شامل ذی‌نفعان و نقش‌های آنها، منابع، قابلیت‌ها، فعالیت-های ارزش آفرین، فرایندها، تبادلات ارزش و فرایندهای حاکم بر آن                                              |
| (اوجالا و تیروین، ۲۰۱۱)  | بررسی شبکه ارزش یک ارائه دهنده خدمات ابری                                                             | جامعه آماری پژوهش، یک ارائه دهنده خدمات ابری در حوزه تجارت الکترونیک و نمونه آماری آن نیز پنج خبره کلیدی در شرکت مذکور.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | بیان اهمیت و تناسب کاربرد شبکه ارزش در صنایعی که محصولات آنها ناملموس است، انواع ارزشی را که شبکه ارزش به شرکت‌های درون شبکه ارائه می‌دهد، نشان می‌دهد و پرداختن به چگونگی و چرایی تغییر شبکه در طول زمان |
| (گباوئر و همکاران، ۲۰۱۲) | بررسی نقش قابلیت‌های سازمانی (پویا و عملیاتی) در شکل‌گیری شبکه‌های ارزش در زمینه خدمات حمل‌ونقل عمومی | جامعه آماری حوزه خدمات حمل و نقل عمومی و نمونه آماری سیستم حمل و نقل عمومی کشور سوئیس                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | اثبات استدلال نظری با داده‌های کیفی از چهار روایت در مورد شکل‌گیری شبکه‌های ارزش در سیستم حمل و نقل عمومی سوئیس. این چهار روایت دو نوع شبکه ارزش جدید شامل بهبودهای                                       |

<sup>1</sup> McDermott & Botha

| مرجع                          | هدف                                                                                                                                                                                          | جامعه و نمونه                                                                                                                                          | یافته‌ها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               |                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                        | تدریجی در شبکه‌های ارزش تثبیت شده؛ و جهش - های اساسی در شبکه‌های ارزش نوظهور هستند. این دو نوع شبکه ارزش جدید مستلزم تکامل همزمان قابلیت‌های پویا و عملیاتی مختلف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| (وانگ و همکاران، ۲۰۱۵)        | توسعه یک رویکرد تحلیل شبکه ارزش خدمات مبتنی بر پویایی‌شناسی سیستم برای تحلیل ساختارهای بازخوردی که باعث رفتار پویای شبکه‌های ارزش خدمات برای هم‌آفرینی ارزش می‌شوند                          | جامعه آماری، کسب‌وکارهای خدماتی و نمونه نیز خدمات برنامه‌های کاربردی تلفن همراه تایوان                                                                 | تحلیل شبکه ارزش برای سیستم‌های خدماتی پیچیده. = و لزوم توجه به پیشایندهای شبکه ارزش به منظور مدل‌سازی این مفهوم                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| (دعبول و همکاران، ۲۰۱۴)       | ارائه یک چهارچوب و ابزار برای مدل‌سازی، شبیه‌سازی و تحلیل شبکه ارزش به عنوان یک سیستم پشتیبان تصمیم و تحلیل عملکرد شبکه‌های ارزش با در نظر گرفتن ارزش ادراک شده توسط مشتری و سایر شرکای شبکه | استفاده از زبان SimulValor و اصلاحات آن برای مدل‌سازی شبکه‌های ارزش و ارائه توصیفی و کلی مدلهایی از شبکه ارزش                                          | توسعه یک چهارچوب مدل‌سازی شبکه ارزش شامل شرکای مختلف، فعالیت‌های اجرایی و تصمیمی، جریانهای فیزیکی و اطلاعاتی، و متغیرهای ناملموس (مانند ارزش). ایجاد یک کتابخانه شبیه‌سازی در نرم‌افزار Arena برای پشتیبانی از مدل‌سازی و شبیه‌سازی شبکه‌های ارزش. اعتبارسنجی چهارچوب پیشنهادی از طریق یک مطالعه موردی در صنعت کفش مؤثر بودن رویکرد شبکه ارزش برای تصمیم‌گیری راهبردی، به‌ویژه در محیط‌های پیچیده و مشتری محور، و کمک ابزارهای توسعه داده شده به شرکت‌ها در ارزیابی گزینه‌های راهبردی مختلف |
| (ریکیوتی <sup>۱</sup> ، ۲۰۲۰) | بررسی نظام‌مند پیشینه موجود درباره تحول مفهوم زنجیره ارزش به شبکه ارزش. و پر کردن شکاف تحقیقاتی در مورد چگونگی تکامل این مفاهیم و شناسایی عوامل کلیدی این تحول                               | استفاده از روش مرور نظام‌مند، جامعه آماری شامل مقالات انگلیسی زبان ژورنالی از پایگاه‌های اسکوپوس، ابسکو و اسپرینگر. نمونه نیز ۶۶ مقاله مرتبط با موضوع. | مناسب‌تر بودن شبکه ارزش نسبت به زنجیره ارزش برای طراحی و تحلیل کسب‌وکار در دنیای پیچیده امروزی مناسب‌تر. شش مفهوم کلیدی شامل پایداری، جهانی شدن، همکاری، دارایی‌های ناملموس، انعطاف‌پذیری و چابکی هدایتگر این تکامل از زنجیره ارزش به شبکه ارزش                                                                                                                                                                                                                                             |
| (الی و همکاران، ۲۰۲۲)         | بررسی مدل هم‌آفرینی ارزش و مسیر ارتقاء مبتنی بر خدمات‌رسانی به شرکت‌های تولیدی.                                                                                                              | جامعه آماری این پژوهش شرکت‌های تولیدی و نمونه نیز شرکت‌های تولیدی چینی بورسی و غیر بورسی                                                               | پیش‌نیاز هم‌آفرینی ارزش در شرکت‌های تولیدی، خدمات‌رسانی، منابع، عناصر کلیدی هم‌آفرینی ارزش در این فرایند نقش افراد شبکه، یکپارچه‌سازان منابع، راه دستیابی به هم‌آفرینی ارزش تعامل و یکپارچه‌سازی منابع مکمل،                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| (لیسلور و همکاران، ۲۰۲۴)      | بررسی تجربی روابط بین عدم اطمینان محیطی ادراک شده، سطح فاصله دانش و تأثیر شبکه ارزش بر عملکرد شرکت                                                                                           | جامعه آماری پژوهش، شرکت‌های بزرگ پروژه محور و نمونه آماری نیز ۲۴۳ شرکت چینی با کسب‌کار مهندسی و تدارکات و ساخت                                         | شبکه ارزش از طریق کاهش فاصله دانش سبب بهبود عملکرد شرکت، اما تأثیر متفاوت آن بسته به نوع عملکرد (مالی یا بازار) و شرایط محیطی. اثر متفاوت دو بعد مرکزیت شبکه و گشودگی شبکه بر عملکرد کسب‌وکارها                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

<sup>1</sup> Ricciotti

| مرجع                    | هدف                                                                                                        | جامعه و نمونه                                                                                                                       | یافته‌ها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (هرمان و همکاران، ۲۰۲۴) | بررسی عوامل حیاتی مؤثر بر موفقیت یا شکست مدل‌های کسب‌وکار در شبکه‌های ارزش در محیط دیجیتال و غیرمادی امروز | استفاده از روش مرور نظام‌مند و جامعه آماری آن مقالات انگلیسی زبان مرتبط با موضوع در پایگاه اسکوپوس و نمونه آماری ۴۵ مقاله غربال شده | عوامل حیاتی مؤثر در موفقیت یا شکست مدل‌های کسب‌وکار در شبکه‌های ارزش شامل تمرین‌های تجاری مشارکتی (مانند طراحی مدل کسب‌وکار شبکه‌محور)، تعامل بین ایفاگران (مانند مدیریت ارتباطات و داده‌ها)، معماری شبکه ارزش (مانند تعریف نقش‌ها و فعالیت‌ها)، زمینه شبکه ارزش (مانند مقررات و محیط رقابتی)، آمادگی سازمانی (مانند مهارت‌های منابع انسانی)، زیرساخت شبکه ارزش (مانند طراحی زیرساخت فنی). ارائه چهارچوبی ساختاریافته از عوامل حیاتی، برای درک بهتر چگونگی موفقیت مدل‌های کسب‌وکار در شبکه‌های ارزش |

صنعت کاتج و شبکه ارزش. این صنعت، به صنعت سنتی مردم محلی اشاره دارد که در آن، صنایع دستی خانگی با استفاده از مواد اولیه محلی و مهارت‌های هنری موروثی از نسل‌های گذشته تولید می‌شود. رونق این صنعت به رشد و توسعه اقتصادی و اجتماعی کمک کرده و ارزش افزوده قابل توجهی برای جوامع محلی و جهانی به ارمغان می‌آورد [۷۱]. شبکه‌های ارزش در صنعت کاتج، نه تنها با هدف ایجاد ارتباط صاحبان کسب‌وکار با یکدیگر، بلکه برای انتقال مهارت‌ها و دانش مرتبط با اداره یک کسب‌وکار به طور مؤثر مهم هستند. پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد که فعالان صنعت کاتج شبکه‌های بسیار ضعیفی در بازار کسب‌وکار دارند [۶۹]. آنها بیشتر به صورت سنتی کار می‌کنند و در بحث بازاریابی، رقابت، قیمت‌گذاری و دسترسی مناسب به اطلاعات تجاری به شبکه‌ها نیاز دارند. مشکل اصلی صنعت کاتج در کشورهای در حال توسعه اندازه کوچک آنها نیست، بلکه در انزوا قرار گرفتن آنها و تشکیل نشدن شبکه‌های ارزش است که مانع دسترسی به بازارها، و اطلاعات، منابع مالی و حمایت‌های نهادی می‌شود. کیفیت شبکه‌ها با تعداد روابط اجتماعی بین اعضای شبکه، تنوع روابط و پویایی شبکه تعیین می‌شود. همچنین تبدیل محصولات صنعت کاتج مانند صنایع دستی سنتی محلی به محصولات متناسب با سلیقه جامعه مدرن و بازارهای دیگر مناطق، شهرها و کشورها نیز با تشکیل شبکه‌های ارزش و همکاری نزدیک و جلسات منظم بین کارآفرینان محلی فعال در صنعت کاتج و مشاوران بین‌المللی در زمینه مذکور امکان‌پذیر می‌شود [۵۲].

صنایع دستی به شیوه‌های مختلف تولید می‌شود. هنگامی که این صنایع به صورت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فعالیت می‌کنند، از نظر نحوه تولید، به کارگیری کارگران تمام‌وقت یا پاره وقت (خارج از خانه)، سرمایه‌گذاری، شبکه‌های بازاریابی و محل تولید، تفاوت دارند. اما هنگامی که صنایع دستی در خانه تولید و سپس به فروش می‌رسد، «صنعت کاتج»<sup>۱</sup> توصیف می‌شود. صنعت کاتج از طریق ایجاد اشتغال و درآمدزایی و همچنین تضمین بقا و تداوم سنت‌ها و هنرهای اصیل محلی از نسلی به نسل دیگر، نقش بسیار مهمی در توسعه اقتصادی و اجتماعی فرهنگی کشورهای در حال توسعه ایفا می‌کند. توجه به صنعت کاتج و توانمندسازی و حمایت از هنرمندان خانه‌دار و کمک به بازاریابی محصولات آنها سبب کاهش فقر در مناطق محروم [۴۱]، رسیدن به اهداف توسعه پایدار، توسعه روستایی و حفاظت از فرهنگ‌های محلی و سنتی کشور می‌شود [۷۴] و ظرفیت و توانایی صادراتی در حال رشد و امیدوارکننده‌ای نیز دارد [۴۰]. عضویت در انجمن‌ها و شبکه‌ها [۱۰۶] و تعامل صنعتگران محلی با کارآفرینان موفق و الگوبرداری از آنها بر موفقیت در این صنعت مؤثر است. صنعت کاتج، به دلیل روابط بین فعالان متعدد که خطی نبوده و ماهیت شبکه‌ای دارد، از طریق ایجاد یک شبکه ارزش می‌تواند توسعه یابد [۲۱].

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با اتخاذ رویکرد تفسیری و بهره‌گیری از روش فراترکیب به بررسی نظام‌مند پژوهش‌های پیشین پرداخته است. فراترکیب، با تحلیل و ترکیب یافته‌های پژوهش‌های مرتبط، امکان استنتاج نتایج جدید را فراهم می‌سازد [۱۱۲]. فراترکیب فرایندی است که در آن مطالعات کمی یا کیفی در حوزه‌ای خاص، با هدف پاسخ به یک یا چند پرسش پژوهشی، مورد جستجو، ارزیابی، ترکیب و تفسیر قرار

<sup>۱</sup> Cottage industry

می‌گیرند. به عبارت دیگر، فراترکیب یک روش پژوهشی است که برای ادغام و سنتز نتایج مطالعات مختلف (کمی، کیفی یا هر دو) به منظور به دست آوردن درک جامع‌تر و عمیق‌تر از یک موضوع خاص استفاده می‌شود [۱۰۴] و [۳۷]. پژوهش حاضر از الگوی هفت مرحله‌ای سندولوسکی و همکاران (۲۰۰۶) بهره برده است. مراحل اجرایی این الگو عبارتند از: فرمول‌بندی پرسش‌های پژوهش، مرور نظام‌مند پیشینه موضوع، جستجو و گزینش مقالات مرتبط، استخراج داده‌های کلیدی، تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی، ارزیابی کیفیت مطالعات و ارائه نتایج نهایی [۹۱]. پرسش اصلی پژوهش حاضر مورد زیر است: چه مدلی از شبکه ارزش می‌توان ارائه کرد؟ پرسش‌های فرعی نیز شامل موارد زیر هستند: (۱) پیش‌نیازهای شکل‌گیری شبکه ارزش، کدامند؟ (۲) عناصر فرایندی مؤثر در شبکه ارزش شامل چه مؤلفه‌هایی است؟ (۳) دستاوردهای حاصل از پیاده‌سازی شبکه ارزش چیست؟ (۴) عوامل تسهیل‌کننده (توانمندساز) شبکه ارزش کدامند؟ (۵) عوامل حمایتی مؤثر در استمرار شبکه ارزش چه مواردی هستند؟ پس از تعیین پرسش‌های پژوهش، در گام دوم به منظور انجام جست‌وجوی نظام‌مند، ابتدا باید محدوده جست‌وجو بر اساس روش فراترکیب به صورت دقیق مشخص شود. به همین منظور برای یافتن منابع مربوط به شبکه ارزش، مقالات کیفی و کمی نمایه شده در پایگاه‌های اطلاعاتی (WOS) و Scopus، با استفاده از کلمات کلیدی Value network، Value networks، value creation networks و Value-creating networks، در بازه زمانی سال ۲۰۱۴ تا سال ۲۰۲۴ برای منابع انگلیسی زبان و مقالات نشریات، معیارهای ورود مقالات تعیین و براساس آنها به جست‌وجوی پیشینه پرداخته شد. به دلیل حجم بسیار زیاد مقالات و گستردگی، به بازه زمانی ۱۰ سال اخیر محدود شده است و قبل از ۲۰۱۴ بررسی نشده است و به روزترین‌ها در نظر گرفته شده است. در زمینه استفاده از بازه زمانی ۱۰ یا ۲۰ ساله در فراترکیب اجبار یا قاعده سفت و سختی وجود ندارد، بلکه بیشتر به دلیل تازگی و ارتباط، تغییرات مفهومی و نظری، زمینه‌ای و پیشرفت‌های روش‌شناسی در حوزه پژوهش‌های مدیریتی، مدیریت حجم داده‌ها و دستیابی به ترکیب همگن‌تر پژوهش‌ها است. بسیاری از پژوهش‌ها در پایگاه‌های برتر داخلی و خارجی از جمله فیض الهی (۱۴۰۱)، کوهی‌خور و همکاران (۱۳۹۹)، ملامبو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۱)، ابشایر و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)، واسیلیف و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) نیز بازه زمانی ۱۰ سال اخیر را بازه مناسب برای پژوهش خود با روش فراترکیب در نظر گرفته‌اند. در نهایت، برای انتخاب نهایی مقاله‌های مناسب در غربال‌گری داده‌ها، بر اساس الگوریتم پریزما مواردی مانند، عنوان، چکیده، محتوا، دسترسی غربال شد و کیفیت مقالات باقی مانده براساس معیارهای ده‌گانه برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی<sup>۴</sup> که ابزاری برای ارزیابی و امتیازدهی کیفیت مقالات در روش تحقیق کیفی است، مورد ارزیابی و امتیازدهی قرار گرفت. به این صورت که بر اساس ده معیار برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی، برای هر مقاله امتیازی در نظر گرفته می‌شود. این معیارها شامل تناسب اهداف مقاله مورد بررسی با اهداف پژوهش، به روز بودن پژوهشی مقاله مورد بررسی، طرح مطرح شده در مقاله مورد بررسی، روش نمونه‌گیری در مقاله مورد بررسی، روش و کیفیت جمع‌آوری داده‌ها، میزان انعکاس‌پذیری امکان بسط دادن نتایج و دستاوردها مقاله مورد بررسی، میزان و نحوه رعایت نکات اخلاقی رایج در زمینه تدوین متون پژوهشی در مقاله مورد بررسی، میزان دقت در زمینه تجزیه و تحلیل داده‌ها در مقاله مورد بررسی، وضوح بیان در ارائه یافته‌های مقاله مورد بررسی، ارزش کلی مقاله مورد بررسی هستند. منطق گزینش مقاله در برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی نیز بدین ترتیب است که با اعطای امتیاز به هر یک از شاخص‌های ده‌گانه از ضعیف (۱) تا عالی (۵) برای هر مقاله عددی به دست می‌آید که پس از آن مقالات براساس مجموع امتیازات به پنج دسته طبق جدول (۳) زیر دسته‌بندی می‌شوند:

جدول ۳. نحوه امتیازدهی به پژوهش‌ها

| عالی      | E  | ۵۰-۴۱ |
|-----------|----|-------|
| بسیار خوب | VG | ۴۰-۳۱ |
| خوب       | G  | ۳۰-۲۱ |
| متوسط     | F  | ۲۰-۱۱ |
| ضعیف      | P  | ۱۰-۰  |

<sup>۱</sup> Mlamb et al  
<sup>۲</sup> Abshire et al

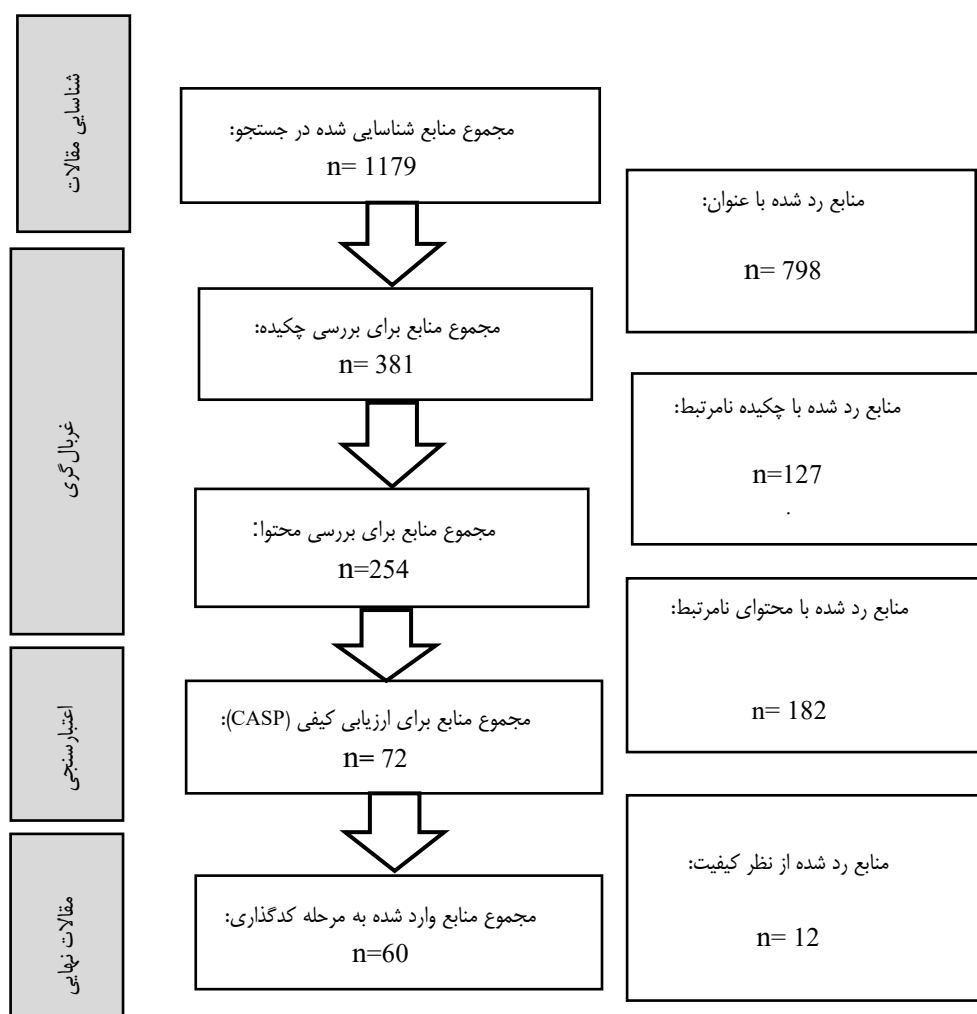
<sup>۳</sup> Vassilev et al  
<sup>۴</sup> Critical Appraisal Skills Program

بر این اساس، در نهایت ۶۰ مقاله نهایی که تناسب مفهومی بیشتری با موضوع پژوهش دارند و طبق این امتیازدهی، امتیازی بالای ۳۱ کسب کردند [۶۵]، مورد بررسی و کدگذاری قرار گرفته است، ۵۰ مقاله کیفی، ۸ مقاله کمی، ۱ مقاله کمی-کیفی و ۱ مقاله کیفی-کمی است.

شکل ۱ مراحل غربالگری مقالات را نشان می‌دهد.

در این پژوهش از روش تحلیل مضمون برای کدگذاری و تحلیل محتوای مقالات استفاده شد. تحلیل مضمون، امکان شناسایی، بررسی و استخراج الگوهای موجود در داده‌های کیفی را فراهم می‌سازد. این تکنیک تحلیلی با سازمان‌دهی داده‌های متنی پراکنده، آن‌ها را به اطلاعات ساختاریافته و عمیق تبدیل می‌نماید. تحلیل مضمون منحصر به یک روش کیفی خاص نیست، قابلیت کاربرد در بسیاری روش‌های تحقیق کیفی را دارد و امکان کشف الگوهای پنهان در داده‌ها را فراهم می‌کند [۱۳]. برای تضمین پایایی نتایج در مرحله کیفی پژوهش، از ضریب کاپای کوهن استفاده گردید. این شاخص آماری که توسط جاکوب کوهن در سال ۱۹۶۰ معرفی شد، با فرمول زیر محاسبه می‌گردد: 
$$\kappa = \frac{PAO - PAE}{1 - PAE}$$

در این فرمول PAO میزان توافق دو ارزیاب و PAE نشان‌دهنده میزان توافق مورد انتظار است. ضریب کاپا شاخص آماری نشان‌دهنده توافق دو ارزیاب برای موارد کیفی است. این شاخص مقدار عددی بین منفی یک و مثبت یک دارد و هر چه این شاخص به عدد مثبت یک نزدیکتر باشد، نشانه توافق مناسب و مستقیم بین ارزیاب‌ها است [۱۱۲]. با توجه به اینکه مقدار ضریب کاپای کوهن در این پژوهش بالای ۰/۶۸ است لذا توافق نظر بالایی در استخراج کدهای پژوهش بین کدگذار یک و کدگذار دو وجود دارد. کدگذار دو از اساتید هیات علمی حوزه مدیریت بوده و روی ۹۰ درصد کدها نظرات و تغییرات اعمال کرده است.



شکل ۱. فرایند غربال‌گری مقالات گردآوری‌شده در مرحله فراترکیب براساس روش پریزما

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

بر اساس تحلیل محتوای نظام‌مند ۶۰ مقاله منتخب، پنج مقوله اصلی شامل عوامل توانمندساز شبکه ارزش، عوامل حمایت‌کننده شبکه ارزش، پیشایندهای شکل‌گیری شبکه ارزش، فرایندهای کلیدی در شبکه ارزش و دستاوردهای حاصل از شبکه ارزش شناسایی و دسته‌بندی شدند. در این تحلیل، ۲۷ مفهوم محوری و ۴۵ کد باز نیز استخراج گردید که جزئیات آن در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. کدهای محوری و مقوله‌های نهایی پژوهش

| مقوله‌ها                    | کدهای محوری          | فراوانی | منابع                       |
|-----------------------------|----------------------|---------|-----------------------------|
| عوامل حمایت‌کننده شبکه ارزش | حاکمیت شبکه ارزش     | ۶٪      | [۹۲، ۷۳، ۴۶، ۱۱]            |
|                             | مدیریت شبکه ارزش     | ۵٪      | [۷۶، ۷۳، ۲۰]                |
|                             | گشودگی شبکه ارزش     | ۳٪      | [۱۱۷، ۶۱]                   |
|                             | قدرت شبکه ارزش       | ۵٪      | [۱۰۲، ۱۰۳، ۷۳]              |
|                             | مرکزیت شبکه ارزش     | ۵٪      | [۱۰۸، ۱۰۳، ۶۱]              |
|                             | سطح چگالی شبکه ارزش  | ۶٪      | [۱۱۷، ۱۰۸، ۱۰۳، ۵۸]         |
|                             | اندازه شبکه ارزش     | ۵٪      | [۱۱۷، ۵۸، ۲۹]               |
|                             | سطح پویایی شبکه ارزش | ۱۱۶٪    | [۱۰۸، ۸۵، ۷۶، ۷۹، ۵۰، ۶، ۳] |
|                             | فناوری شبکه ارزش     | ۵٪      | [۶۳، ۵۶، ۱۴]                |
|                             | نوآوری شبکه ارزش     | ۳٪      | [۸۲، ۱۴]                    |
|                             | چابکی شبکه ارزش      | ۳٪      | [۸۵، ۳۹]                    |

| مقوله‌ها             | کدهای محوری                                 | فراوانی | منابع                                                                                                                                    |
|----------------------|---------------------------------------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| پیشایندهای شبکه ارزش | منابع و قابلیت‌ها                           | ۱۰٪     | [۱۱۰، ۹۷، ۹۲، ۸۸، ۶۱، ۳۶]                                                                                                                |
|                      | ویژگی‌های اخلاقی ایفاگران شبکه ارزش         | ۳٪      | [۷۳، ۹]                                                                                                                                  |
|                      | درک ساختار شبکه ارزش                        | ۵۵٪     | [۵، ۶، ۱۹، ۲۵، ۲۹، ۳۰، ۳۵، ۴۶، ۴۹، ۵۰، ۵۶، ۵۷، ۶۲، ۷۳، ۷۵، ۷۹، ۸۱، ۶۳، ۷۶، ۸۸، ۸۵، ۸۲، ۹۲، ۹۵، ۹۷، ۹۸، ۹۹، ۱۰۰، ۱۰۳، ۱۰۸، ۱۱۰، ۱۱۷، ۱۱۸] |
|                      | درک هدف غایی شبکه ارزش                      | ۱۰٪     | [۱۱۰، ۷۵، ۲۵، ۱۹، ۱۶، ۶]                                                                                                                 |
|                      | شناسایی و ارزیابی شبکه ارزش                 | ۵٪      | [۸۱، ۲۰، ۵]                                                                                                                              |
|                      | نمایش بصری جریان‌ها و ایفاگران در شبکه ارزش | ۳٪      | [۵۰، ۴۹]                                                                                                                                 |
| فرایندهای شبکه ارزش  | تبدیل ارزش در شبکه                          | ۳٪      | [۹۲، ۵]                                                                                                                                  |
|                      | شکل‌گیری سرمایه اجتماعی در شبکه ارزش        | ۱۳٪     | [۱۱۰، ۹۷، ۹۵، ۸۲، ۴۸، ۳۶، ۲۵، ۳]                                                                                                         |
|                      | تحلیل محیط از طریق شبکه ارزش                | ۳٪      | [۹۸، ۲۹]                                                                                                                                 |
|                      | جریان‌های ارزش ناملموس در شبکه              | ۱۶۶٪    | [۹۳، ۸۲، ۷۵، ۷۳، ۶۱، ۵۶، ۵۰، ۴۹، ۲۵، ۲۰]                                                                                                 |
|                      | جریان ارزش ملموس در شبکه                    | ۳٪      | [۵۶، ۵۰]                                                                                                                                 |
|                      | جریان تعاملات شبکه ارزش                     | ۱۰٪     | [۱۱۰، ۱۰۸، ۱۰۰، ۸۸، ۷۶، ۵]                                                                                                               |
| دستاوردهای شبکه ارزش | شکل‌دهی ساختار شبکه ارزش                    | ۶۶٪     | [۸۱، ۴۶، ۱۹، ۵]                                                                                                                          |
|                      | بهبود عملکرد کسب‌وکارها                     | ۳٪      | [۸۸، ۵۶]                                                                                                                                 |
|                      | هم‌آفرینی ارزش                              | ۸۳٪     | [۱۱۰، ۸۱، ۶۳، ۴۶، ۳۶]                                                                                                                    |
|                      | تقویت کارآفرینی                             | ۵٪      | [۱۰۵، ۱۰۳، ۱۶]                                                                                                                           |

### عوامل توانمندساز شبکه ارزش:

**حاکمیت شبکه ارزش:** شبکه‌های ارزش متشکل از ایفاگران مستقلى هستند که بر پایه چهارچوبی از قوانین و مقررات با یکدیگر تعامل می‌کنند [۱۱]. استقرار سازوکارهای حاکمیتی مناسب، ضامن تحقق مؤثر و عادلانه اهداف ارزش‌آفرینی در این شبکه‌هاست [۹۲]. هر شرکت می‌بایست شیوه حاکمیت مناسب را در روابط با شرکای شبکه برگزیند. برای خلق ارزش پایدار، شرکت می‌بایست شرکای شبکه را به‌صورت اثربخش سازماندهی نماید، نقش رهبری و هدایت شبکه را ایفا کند، به توسعه و توانمندسازی شرکا پردازد، تنش‌های بالقوه را مدیریت و کاهش دهد و چشم‌انداز مشترک و یکپارچه‌ای را در شبکه نهادینه سازد [۷۳]. فرایندهای حکمرانی در شبکه‌ها، اعم از رسمی و غیررسمی، از ارکان اساسی مدیریت شبکه محسوب می‌شوند. چنین فرایندهایی شامل قوانین، معیارها و هنجارهایی است که فعالیت‌ها و مبادلات ارزشی را تنظیم می‌کند تا اطمینان حاصل شود که مسئولیت‌ها و منافع با ارزش پیشنهادی همسو هستند. پاداش‌ها و انگیزاننده‌ها برای اطمینان از اجرای مؤثر و کارآمد فعالیت‌ها و مطابق با انتظارات و محافظت در برابر فرصت‌طلبی و درگیری در نظر گرفته می‌شوند [۹۲]. از لحاظ حاکمیت شبکه ارزش، راهبردهای بلندمدت، توافق‌نامه‌ها و قراردادهای بین ایفاگران باید در مورد نحوه پیاده‌سازی، تأمین مالی و مقیاس فرصت‌های هم‌آفرینی ارزش تدوین شود [۴۶].

**مدیریت شبکه ارزش:** مدیریت شبکه ارزش شامل مدیریت هر شریک، در نظر گرفتن منافع شرکای دیگر در کسب درآمد، و مدیریت شبکه به صورت کلی است [۲۰]. همچنین مدیریت شبکه شامل بازاریابی، انتقال فناوری، تبادل اطلاعات، حسابداری و امور مالی و همچنین روابط عمومی و بین فردی است [۷۶]. ارزش جذب شده در یک شبکه بستگی به این دارد که چگونه منابع مشارکت‌کنندگان در داخل شبکه ترکیب و مدیریت می‌شوند [۷۳].

**گشودگی شبکه ارزش:** گشودگی شبکه<sup>۱</sup> یکی از ابعاد اصلی شبکه ارزش است [۶۱]. این ویژگی نقش تعیین کننده‌ای در موفقیت یا شکست شبکه‌های نوآوری ایفا می‌کند. در شرایطی که شبکه از سطح مطلوبی از گشودگی برخوردار باشد، نوآوران قادر خواهند بود به سهولت به دانش و فناوری‌های مورد نیاز دسترسی یابند. با این حال، گشودگی بیش از حد شبکه می‌تواند تأثیرات نامطلوبی بر عملکرد نوآوری داشته باشد [۱۱۷].

**قدرت شبکه ارزش:** کیفیت روابط در شبکه‌های نوآوری بر اساس شاخص قدرت و سایر مؤلفه‌های مرتبط تعریف و سنجش می‌شود [۱۰۳]. این عامل یکی از پارامترهای کلیدی در تعیین موفقیت یا شکست شبکه‌های نوآوری شناخته شده است. مفهوم قدرت در شبکه‌های نوآوری به ماهیت روابط بین اعضای شبکه اشاره دارد. این روابط را می‌توان در دو دسته اصلی رابطه قوی و رابطه ضعیف طبقه‌بندی نمود: مکتب روابط قوی معتقد است که شبکه قوی می‌تواند سرعت گردش اطلاعات و عملکرد نوآوری را بهبود بخشد [۱۱۷]. میزان ارزش جذب‌شده و قدرت شبکه، به‌طور مستقیم تحت تأثیر کیفیت تبادلات دانش بین اعضای شبکه قرار دارد [۷۳].

**مرکزیت شبکه ارزش:** مرکزیت شبکه<sup>۲</sup>، یکی از ابعاد اصلی شبکه ارزش است [۶۱]. این شاخص در تعریف کیفیت روابط شبکه‌ای نیز نقش اساسی ایفا می‌کند [۱۰۳]. مرکزیت شبکه نشان‌دهنده تمرکز ارتباطات و پیوندها حول نقش‌ها یا اعضای خاصی است که بیشترین تعاملات را در شبکه دارند. شاخص‌های مرکزیت به نشان دادن ارزش از دیدگاه ساختاری کمک می‌کنند و توضیح می‌دهند که چگونه نقش‌ها ارزش کسب می‌کنند (یا به آن کمک می‌کنند). وابستگی ساختاری مبتنی بر مرکزیت یکی از رایج‌ترین شاخص‌های ساختاری در تحلیل شبکه است. در تحلیل شبکه‌های ارزش، تمرکز شدید ارتباطات حول یک نقش یا مشارکت‌کننده خاص می‌تواند تهدیدهای جدی برای پایداری شبکه ایجاد نماید [۱۰۸].

**سطح چگالی شبکه ارزش:** چگالی شبکه، یکی از ویژگی‌های شبکه ارزش است [۵۷]. این ویژگی معیاری برای سنجش کیفیت روابط شبکه‌ای [۱۰۳] و نشانگر ثبات و انسجام شبکه است. چگالی با تعداد پیوندهای واقعی بین نقش‌ها تقسیم بر تعداد پیوندهای بالقوه بین نقش‌ها محاسبه می‌شود. مهم‌ترین شاخص چگالی، پایداری ضعیف پیوند است که به کمک می‌کند تا میزانی درک شود که از دست دادن پیوندها در شبکه بر عملکرد شبکه تأثیرگذار است [۱۰۸]. هر چه چگالی شبکه بیشتر باشد، نوآوران منابع نوآوری بیشتری دارند و در نتیجه، توانایی نوآوری قوی‌تر خواهد بود. چگالی شبکه به نزدیکی تعامل بین گره‌های شبکه اشاره دارد. هر چه چگالی شبکه بیشتر باشد، تعاملات بین موجودات نوآور در شبکه بیشتر و جریان اطلاعات سریع‌تر می‌شود که برای انتقال دانش ضمنی و درک عمیق دانش پیچیده و ایجاد شرایط برای نوآوری مفید است. شبکه با چگالی بالا فاصله انتشار اطلاعات را تا حد زیادی کاهش می‌دهد و امکان اشتراک‌گذاری سریع اطلاعات و دانش را فراهم می‌کند و شبکه با چگالی بالا می‌تواند یکپارچگی دانش را تقویت کرده و ظرفیت جذب شبکه را افزایش دهد. با این حال، شبکه نوآوری دارای بیش از چگالی معقول منجر به درجه بالایی از همگنی اطلاعات در منطقه می‌شود و تمایل و توانایی افراد نوآور برای تحقیق و توسعه ضعیف خواهد بود [۱۱۷].

**اندازه شبکه ارزش:** اندازه شبکه، یکی از ویژگی‌های شبکه ارزش است [۵۸]. مقیاس یا اندازه شبکه نوآوری، یکی از عوامل اصلی مؤثر بر موفقیت یا شکست شبکه نوآوری در نظر گرفته می‌شود [۱۱۷]. شبکه ارزش توجه خود را بر اندازه و ترکیب مجموعه مشتری متمرکز می‌کند و به دنبال شناسایی، جذب و حفظ مشتریانی است که عضویت آنها ارزش مثبتی برای سایر مشتریان دارد [۲۹].

**سطح پویایی شبکه ارزش:** تجزیه و تحلیل شبکه ارزش از نظریه مبتنی بر سیستم‌های زنده، نظریه پیچیدگی، پویایی‌شناسی سیستم و غیره استخراج می‌شود [۵۰]. شبکه‌های ارزش در حال تغییر مداوم [۸۸] و مانند موجودات زنده هستند و بنابراین دائماً در حال یادگیری، تکامل و انطباق با نیازهای متغیر هستند [۶۳]. شبکه ارزش به صورت پویا از اعضای مختلف تشکیل شده است [۸۵]. شبکه ارزش یک شبکه پویا از مشارکت‌های مشتری/تامین کننده و جریان‌های اطلاعاتی است، با تقاضای واقعی مشتری فعال می‌شود و می‌تواند سریع و قابل اعتماد به ترجیحات مشتری پاسخ دهد [۸۸]. شبکه‌های ارزش برای محصولات و خدمات پیچیده در معرض تغییرات پویا قرار می‌گیرند [۳] و تبادلات پویای پیچیده در شبکه ارزش انجام می‌شود [۶]. شبکه‌ها موجوداتی در حال تکامل هستند و پویایی آنها ناشی از این واقعیت است که ایفاگران، روابط، نیازها، مشکلات، قابلیت‌ها و منابع در طول زمان تغییر می‌کنند. ورود، تعیین موقعیت، تغییر موقعیت یا خروج از یک عضو واحد از شبکه باعث تغییراتی در کل شبکه می‌شود [۷۶]. نوآوری مدل کسب‌وکار برای تطبیق سیستم‌های محصول - خدمت<sup>۳</sup> و

<sup>1</sup> Network openness (NO)

<sup>2</sup> Network centrality (NC)

<sup>3</sup> Product-service systems (PSS)

حمایت از اقتصاد دایره‌ای، تغییراتی در روابط بین ایفاگران متعدد در شبکه ارزش را پیش فرض می‌گیرد. در مقابل طراحی محصولات، طراحی سیستم‌های محصول - خدمت مستلزم توجه بیشتر و در نظر گرفتن چندین ایفاگر در شبکه ارزش است. به عنوان مثال، سیستم جدید ممکن است شامل تغییرات در ساختار مالکیت و روابط با مشتریان، تامین‌کنندگان و غیره باشد [۷۹].

### عوامل حمایت‌کننده شبکه ارزش

**فناوری در شبکه ارزش:** افزایش پیچیدگی فناوری یکی از محرک‌های اصلی ظهور شبکه‌های ارزش است [۱۴]. شبکه‌های ارزش متکی به فناوری واسطه هستند. به عبارت دیگر، ابزارهای فناوری و واسطه فرایندهای کسب‌وکار وجود دارند که امکان تعامل و معامله بین ایفاگران مختلف در شبکه را فراهم می‌کنند [۵۶]. شبکه ارزش، ساختار مکانی و زمانی خود به خود حس‌کننده و پاسخ‌دهنده از ایفاگران اجتماعی و اقتصادی است که با هم پیوند خورده‌اند و از طریق نهادها و فناوری در تعامل هستند تا: (۱) خدمات مشترک و (۲) ارزش مشترک ارائه کنند [۶۳].

**نوآوری شبکه ارزش:** افزایش سرعت نوآوری یکی از محرک‌های اصلی ظهور شبکه‌های ارزش است [۱۴]. در واقع، در منطق شبکه ارزش، علاوه بر فعالیت‌های اساسی، مفاهیم ذی‌نفعان، شبکه‌های نوآوری باز و روابط وجود دارد [۸۸].

**چابکی شبکه ارزش:** یکی از شاخص‌های چابکی شبکه، سرعت حرکت اطلاعات در شبکه است. «درجات جدایی»<sup>۱</sup> که از نظر فنی «فاصله»<sup>۲</sup> در شبکه شناخته می‌شود، معیاری است که نشان می‌دهد با چه سرعتی اطلاعات می‌تواند در سراسر شبکه پخش شود تا به همه اعضای آن برسد. این یک شاخص مهم از چابکی یک شبکه در توانایی درک و انطباق با تغییرات داخلی و خارجی است. همچنین نشان‌دهنده سهولتی است که هر فرد می‌تواند به فردی دسترسی پیدا کند و ممکن است بتواند مشکل خاصی را حل کند. میانگین فاصله زیاد بین نقش‌ها می‌تواند نشانه‌ای از فقدان هاب یا اتصال دهنده‌های کافی در شبکه باشد [۱۰۸]. قابلیت شبکه‌سازی و چابکی رابطه مثبتی دارند. زیرا چنین قابلیت‌هایی به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا در استفاده از منابع ضروری شرکای تجاری و کار فراسوی مرزها انعطاف‌پذیری به دست آورند [۵۴].

### پیشایندهای شبکه ارزش

**منابع و قابلیت‌ها:** منابع و قابلیت‌های داخلی ذی‌نفعان شبکه را می‌توان ابزاری برای خلق ارزش و مخازن اولیه ارزش در نظر گرفت [۹۲]. ارزش در استفاده همیشه در تعاملات بین ایفاگران فردی شبکه از طریق یکپارچه‌سازی منابع و کاربرد شایستگی‌ها به صورت مشترک ایجاد می‌شود [۱۱۰]. منطق شبکه ارزش پیکربندی‌های ارزش را در یک رابطه شبکه‌ای به هم پیوند می‌دهد که یکپارچگی منابع را در میان ایفاگران مختلف اجتماعی و اقتصادی افزایش می‌دهد [۳۶]. شبکه ارزش، منابع هر شرکت را در شبکه یکپارچه‌سازی و تکمیل می‌کند [۶۱]. مشارکت در یک شبکه، کلید موفقیت در ایجاد روابط بین سازمانی است. (با توجه به رویکردهای شبکه و تعامل، یک رابطه شبکه‌ای برای دسترسی به منابع برای همه موجودیت‌ها عمل می‌کند). علاوه بر این، ترکیب منابع از چندین ایفاگر در حوزه شبکه منجر به نوآوری محصول می‌شود [۹۷]. انعطاف‌پذیری یک شرکت ارتباط مستقیمی با درجه نوآوری آن دارد و این نیز به تعلق آن به یک شبکه بستگی دارد. در واقع شرکت‌هایی با ساختارهای شبکه برتر بهتر می‌توانند از قابلیت‌های نوآورانه داخلی خود بهره‌برداری کنند [۸۸]. قابلیت‌های سازمانی (پویا و عملیاتی) در انواع مختلف شکل‌گیری شبکه ارزش متفاوت است [۳۶].

**ویژگی‌های اخلاقی ایفاگران شبکه ارزش:** در یک شبکه ارزش، جذب ارزش باید به طور مشترک با راهبرد خلق ارزش در نظر گرفته شود، زیرا در هر دو مورد تعهد مشارکت کنندگان، تبادل دانش بین آنها و همسویی اهداف، قدرت شبکه و مقدار ارزش جذب شده را تعیین می‌کند. هر مشارکت‌کننده برای اینکه متعهد بماند باید مقداری ارزش از مشارکت خود در شبکه کسب کند. توزیع عادلانه ارزش در یک شبکه مهم است زیرا در حالی که برخی از مشارکت‌کنندگان به طور خودکار در شبکه وضعیت بهتری دارند، برخی دیگر ممکن است وضعیت بدتری داشته باشند و باید برای متعهد ماندن به شبکه ارزش مزایا یا مشوق‌هایی دریافت کنند [۷۳]. همچنین شبکه‌های ارزش نیازمند روابط قابل اعتماد و سطح بالایی از صداقت و شفافیت از سوی همه مشارکت‌کنندگان هستند [۹].

**درک ساختار شبکه ارزش:** تعریف شبکه به عنوان گام اول تجزیه و تحلیل ارزش شبکه و شناسایی و تعریف اعضای شبکه به عنوان گام دوم تجزیه و تحلیل ارزش شبکه و تعریف مقدار درک هر عضو از عضویت در شبکه، گام سوم تجزیه و تحلیل ارزش شبکه در نظر گرفته می‌شود [۸۱]. برای ایجاد یک شبکه ارزش خدمات موفق، شرکت کانونی باید نه تنها نقش هر یک از ایفاگران شبکه، بلکه همچنین اهدافی

<sup>1</sup> Degrees of separation

<sup>2</sup> Distance

که آنها را به مشارکت در شبکه ارزش خدمات سوق می دهد، درک کند [۱۱۰]. برای شرکت، تشخیص اینکه ایفاگران در شبکه ارزش شرکت چه کسانی هستند (یا خواهند بود) مهم است. شرکت باید ارزش پیشنهادی را شناسایی کند، به علاوه اینکه چگونه می توان این ارزش را به گونه ای ارائه کرد که به نفع همه ایفاگران شبکه باشد [۷۵].

گونه شناسی خلق ارزش از طریق تجزیه و تحلیل ارزش شبکه تسهیل می شود [۵۰]. تحلیل شبکه ارزش راهی برای درک ارزش بیشتر برای خود ارائه می دهد [۵]. برای طراحی معماری شبکه ارزش موفق، سازمان ها باید درک همسویی از نقش ها، فعالیت ها و جریان های ارزش داشته باشند که کمک های مکمل ایفاگران را تضمین کند. سازمان ها باید شرکای مرتبط را برای پیوستن به مدل کسب و کار فراگیر شناسایی کنند و آنها را متقاعد کنند که بخشی از شبکه ارزش برای تحقق شبکه متنوع اما باید هم افزا باشند [۴۶]. همسویی اهداف مشارکت کنندگان در شبکه ارزش تعیین کننده قدرت شبکه و مقدار ارزش جذب شده است [۷۳].

ارزش در داخل یک شبکه ارزش از طریق روابط متمرکز بر فعالیت ایجاد می شود [۹۲]. در منطق شبکه ارزش مفهوم روابط وجود دارد [۸۸]. شبکه های ارزش در نتیجه شایستگی ها و روابط ایفاگران و اطلاعات به اشتراک گذاشته شده با دیگر ایفاگران در شبکه ها منسجم می شوند. در مجموع، این عوامل گزاره های ارزشی را تشکیل می دهند که ایفاگران را با یکدیگر پیوند می دهد [۸۲]. در زمینه اقتصادی، تحقیقات شبکه نشان می دهد که روابط مبتنی بر منافع هستند [۹۵]. ارزش یک شبکه با تعداد روابط افزایش می یابد. نظریه شبکه رشد تصاعدی تعاملات با تعداد فزاینده ای از اعضای درگیر (گره ها) را پیش بینی می کند [۱۰۰].

شبکه با این فرض ایجاد می شود که همه سازمان های درون یک شبکه به یکدیگر وابسته هستند، لذا رفتار یک سازمان بر رفتار سایر سازمان ها تأثیر می گذارد و تحت تأثیر آن قرار می گیرد. این طرح به صراحت به اجزای یک شبکه یعنی مجموعه ای از ایفاگران و مجموعه ای از روابط اشاره می کند [۱۰۸]. ارزش در شبکه از طریق روابط بین مشتریان، واسطه ها، مکمل ها، رقبا و تامین کنندگان خلق می شود [۷۷]. شبکه شامل پیوندهایی که با تعامل بین موقعیت ها آشکار می شوند. این «پیوندها» معمولاً روابط نامیده می شوند. شبکه را می توان از نظر فعالیت ها، منابع و ایفاگران آن مورد بررسی قرار داد. فعالیت ها در دو رابطه متفاوت اگر بخشی از یک زنجیره فعالیت باشند یا ممکن است در رقابت باشند می توانند مکمل یکدیگر باشند. منابع مورد استفاده، دسترسی یا مبادله در یک رابطه می تواند مکمل یا در رقابت با منابع مورد استفاده، دسترسی یا مبادله در رابطه دیگری باشد که سازمان در آن درگیر است. ایفاگران می توانند از وجود مکمل یا رقابت پذیری در روابط خود در موارد مختلف استفاده کنند [۷۶]. برعکس طراحی محصولات، طراحی سیستم های محصول-خدمت مستلزم توجه بیشتر و در نظر گرفتن چندین ایفاگر در شبکه ارزش است [۷۹]. خلق ارزش در شبکه های ارزش، نتیجه تعامل و پویایی قدرت بین چندین ایفاگر اجتماعی و اقتصادی است که لزوماً در یک صنعت نیستند [۹۸].

برقراری روابط قوی بین اعضای شبکه سبب ایجاد مزیت رقابتی طولانی مدت می شود [۹۷]. شبکه ارزش خدمات متشکل از ایفاگرانی مانند تامین کنندگان، تکمیل کننده ها و رقبای تأثیرگذار بر توانایی شرکت در شبکه برای تولید و ارائه ارزش به مشتری واسطه یا نهایی یا مصرف کنندگان نهایی است. انواع دیگر ایفاگران مانند آژانس های دولتی، تحقیق و توسعه یا مؤسسات آموزشی، مؤسسات مالی و انجمن های صنعتی، شکل دهنده و تأثیرگذار بر عملکرد شبکه های ارزش هستند [۱۱۰]. فرض بر این است که شبکه ها متشکل از مشارکت کنندگانی هستند که تلاش می کنند به هدف مشترک ایجاد منفعت اقتصادی یا اجتماعی دست یابند، خواه شبکه های ارزش داخلی (سازمان ها) باشند یا شبکه هایی بین سازمان های مختلف باشند [۹۹]. ارزش در شبکه ارزش از طریق روابط متمرکز بر فعالیت که شامل تبدیل ارزش (مثلاً تبدیل یک نوع ارزش به نوع دیگری از ارزش) است که مشروط به مبادلات نامشهود و ملموس بین شرکا در تعقیب یک هدف مشترک است ایجاد می شود.

شبکه های ارزش با عناصر ساختاری آنها یعنی ذی نفعان تعریف می شوند که شامل تمام ذی نفعانی است که برای رسیدن به هدف مشترک با یکدیگر همکاری می کنند [۹۲]. اصل ایده شبکه ارزش بر مبنای ذی نفعان بنا شده است [۵۶]. تبادل ارزش بین ذی نفعان، پیش شرط لازم برای خلق ارزش از طریق توانمندسازی ذی نفعان برای انجام فعالیت های ارزش آفرین است. انواع متفاوت تبادل ارزش شامل (۱) کالاها و خدمات، (۲) منابع مالی و (۳) دارایی های ناملموس (نظیر، دانش و مزایا) ورودی یا خروجی فعالیت ها است [۹۲].

شبکه ارزش با فعال کردن مبادلات ارزش ایجاد می کند [۲۹]. شبکه ارزش، گره ها (مشتریان، چیزها و مکان ها) را به هم پیوند می دهد و خدماتی را ارائه می دهد که انواع مختلفی از مبادلات بین آنها را امکان پذیر می سازد [۳۰]. شبکه شامل «گره ها» یا موقعیت هایی است (که شرکت ها، خانوارها، واحدهای تجاری راهبردی در داخل مجموعه ای از شرکت های متنوع، انجمن های تجاری و سایر انواع سازمان ها

اشغال شده‌اند) [۷۶]. از لحاظ ساختاری، شبکه‌ها متشکل از گره‌های عضو شبکه و روش‌های پیوند بین گره‌ها هستند [۱۱۷]. دیدگاه شبکه ارزش بر تمرکز بر منافع متقابل برای ایفاگران مشارکت‌کننده دلالت دارد. به عبارت دیگر، شبکه ارزش برای مجموعه‌ای از سازمان‌های متقابل است [۶۲]. کیفیت روابط شبکه‌ای برحسب تنوع نیز تعریف می‌شود [۱۰۳]. اما از سوی دیگر، خلق ارزش در یک رابطه شبکه‌ای به دلیل تنوع در اولویت‌های هر یک از اعضای شبکه، چالش برانگیزتر می‌شود [۹۷].

شبکه‌های ارزش از گره‌ها و پیوندهای مکمل تشکیل شده‌اند. ویژگی تعیین‌کننده شبکه‌ها، مکمل بودن بین گره‌ها و پیوندهای مختلف است [۸۱]. فعالیت‌ها در دو رابطه متفاوت می‌توانند مکمل یکدیگر باشند اگر بخشی از یک زنجیره فعالیت باشند یا ممکن است در رقابت باشند. منابع مورد استفاده، دسترسی یا مبادله در یک رابطه می‌تواند مکمل یا در رقابت با منابع مورد استفاده، دسترسی یا مبادله در رابطه دیگری باشد که سازمان در آن درگیر است. ایفاگران هنگام تعامل با یکدیگر می‌توانند از وجود مکمل یا رقابت در روابط خود به طرق مختلف استفاده کنند. این امر می‌تواند نه تنها روابط مثلی، بلکه موجودیتی پیچیده را ایجاد کند که شامل بسیاری از سازمان‌های مشارکت‌کننده مرتبط با یکدیگر می‌شود [۷۶].

رویکرد شبکه ارزش، جنبه‌های کیفی و نیز کمی ارزش را در نظر می‌گیرد. همچنین ارزش را از دیدگاه‌های مختلف و برای شرکای مختلف تجزیه و تحلیل می‌کند. ارزش تولید شده در شبکه از شریکی به شریک دیگر (مانند شرکت و مشتری) متفاوت است [۱۹]. شبکه ارزش یک شبکه ارتباطی است که از رقابت و همکاری بین چندین عامل شکل گرفته است [۱۱۸]. تجزیه و تحلیل شبکه ارزش مبتنی بر نظریه پیچیدگی است [۵۰]. در شبکه ارزش سلسله مراتب روشن وجود ندارد و روابط نسبتاً ضعیف بین ایفاگران برقرار می‌شود [۴۹]. شبکه ارزش شامل مجموعه‌ای از زنجیره‌های ارزش در هم تنیده است و برخی از گره‌های شبکه ارزش به طور همزمان در بیش از یک زنجیره ارزش مشارکت دارند [۵۷]. شبکه ارزش نسبت به زنجیره ارزش شامل تعداد بیشتری از شرکت‌ها و مجموعه پیچیده‌تری از روابط بین آنهاست و پیوند چندین خریدار و فروشنده در یک گره در شبکه ارزش شکل می‌گیرد [۳۵].

کیفیت شبکه تعیین‌کننده سودمندی اطلاعات موجود و سرعت حاصل از شبکه است. کیفیت روابط شبکه‌ای برحسب دسترسی‌پذیری پیوندهای شبکه نیز تعریف می‌شود [۱۰۳]. نقش‌ها، عوامل فعال برای خلق ارزش در شبکه هستند. ظرفیت هر نقش برای تولید ارزش ملموس و ناملموس، توانایی شبکه برای خلق ارزش را تعیین می‌کند. نقش‌هایی که پیوندهای بیشتری دارند، موقعیت‌های ساختاری مهمی دارند. آنها ممکن است به منابع بیشتری از شبکه دسترسی داشته باشند. نوعی ریسک برای شبکه در وابستگی به نقش ظاهر می‌شود. ریسک این است که نقش می‌تواند گلوگاه باشد. اگر نقش به اندازه کافی دارای منابع نباشد، مسیرهای جریان می‌تواند تحت تأثیر منفی تاخیرهای زمانی قرار گیرد. اگر نقشی نتواند مسیرهای جریان ارزش را در حرکت نگه دارد، بر سرعت ایجاد و تبدیل ارزش در شبکه تأثیر می‌گذارد. دومین عامل ریسک این است که اگر وابستگی ساختاری بیش از حد به یک نقش وجود داشته باشد، در صورت بروز مشکل می‌تواند کل شبکه را تحت تأثیر قرار دهد [۱۰۸].

**درک هدف غایی شبکه ارزش:** در مفهوم شبکه ارزش، شرکت‌ها بر شرکت یا صنعت تمرکز نمی‌کنند، بلکه بر خود سیستم ارزش آفرین تمرکز می‌کنند [۱۱۰]. ارزش مدل شبکه را ساختار می‌دهد در حالی که فعالیت مدل زنجیره را ساختار می‌دهد [۱۹]. ماهیت و هدف شبکه ارزش، خلق ارزش‌های ملموس و ناملموس برای همه ذی‌نفعان است [۲۵]. ارزش در شبکه نه تنها برای مشتریان (کاربران نهایی) بلکه سایر ایفاگران در شبکه نیز سودمند است. این برخلاف دیدگاه برخی پژوهشگران است که پیشنهاد می‌کنند ارزش فقط به مبادله بین فروشنده و مشتری مربوط می‌شود [۷۵]. تحلیل شبکه ارزش نیز به سمت یک دیدگاه سیستم انطباقی پیچیده از خلق ارزش سوق داده شده است [۱۶].

### فراایندهای شبکه ارزش

**شناسایی و ارزیابی شبکه ارزش:** شناسایی و ترسیم تأثیرات شبکه، گام چهارم تجزیه و تحلیل ارزش شبکه در نظر گرفته شده است [۸۱]. شبکه ساروکار تبدیل ارزش است که نه تنها به کالاها و نتایج مثبت، بلکه بر اساس ارزش‌ها و اهداف کسانی که به شبکه خدمات می‌دهند، به کالاها و نتایج منفی نیز می‌رسد [۵].

نمایش بصری جریان‌ها و ایفاگران شبکه ارزش: شبکه ارزش به صورت بصری چگونگی تولید ارزش برای مصرف‌کننده را توصیف می‌کند [۴۹]. تجزیه و تحلیل شبکه ارزش بر بازنمایی بصری جریان‌ها و ایفاگران در شبکه‌ها تکیه دارد، در نتیجه شناسایی انواع پیوندها

وایفاگران ایجاد شده را تسهیل می‌کند و گونه‌شناسی خلق ارزش را ایجاد می‌کند [۵۰]. تحلیل شبکه ارزش راهی برای تجزیه و تحلیل یک کسب و کار ارائه می‌دهد [۵].

**تبدیل ارزش در شبکه:** شبکه سزوکاری برای تبدیل ارزش است. تحلیل شبکه ارزش راهی برای بهبود توانایی یک کسب و کار برای تبدیل دارایی‌های ملموس و ناملموس به اشکال دیگر ارزش قابل مذاکره ارائه می‌دهد [۵].

**شکل‌گیری سرمایه اجتماعی در شبکه:** ایفاگر شبکه با عضویت قوی در سرمایه اجتماعی، خلق مشترک دانش را تضمین می‌کند. هر ایفاگر منابع منحصر به فرد و پیوندهای اجتماعی را به ارمغان می‌آورد و ظرفیت آنها را برای خلق ارزش در شبکه افزایش می‌دهد. سرمایه اجتماعی قوی زمانی که انسجام دانش بالا و وابستگی کم به مسیر وجود دارد، هم افزایی دانش در شبکه ایجاد می‌کند. وابستگی به مسیر، تأکید بیش از حد بر دانش موجود را به خطر می‌اندازد [۹۵]. عضویت در شبکه ارزش، مزایای جمعی را ارائه می‌دهد که از مزایای موجود برای نهاد فردی پیشی می‌گیرد [۳۶]. ایفاگران با تبدیل تخصص یا شایستگی اصلی خود به محصولات ملموس و ناملموس که برای سایر ایفاگران شبکه دارای ارزش هستند، به شبکه ارزش ملحق می‌شوند. ارزش در استفاده همیشه در تعاملات بین ایفاگران شبکه از طریق شایستگی‌ها به صورت مشترک ایجاد می‌شود [۱۱۰]. انسجام شبکه ارزش در نتیجه شایستگی‌های ایفاگران ایجاد می‌شود [۸۲]. پیوند ایفاگران در شبکه ارزش از طریق شایستگی‌ها شکل می‌گیرد [۲۵] و کارایی شبکه ارزش به دلیل هم افزایی شایستگی‌های تخصصی در فرایند خلق ارزش افزایش می‌یابد [۳۶]. شرکت‌ها بیش از پیش بر شایستگی‌های اصلی خود تمرکز می‌کنند و بنابراین به طور فزاینده‌ای با شرکای خود همکاری می‌کنند و شبکه‌های ارزش را تشکیل می‌دهند تا بهتر به نیازهای بازار در حال تغییر سریع واکنش نشان دهند [۳]. خلق ارزش در شبکه ارزش از طریق فعالیت‌های فردی و منحصر به فرد یک شرکت نیست، بلکه از طریق ترکیب شایستگی‌های اصلی فعالیت‌های سطح شرکت بر روی ارزش شبکه است [۴۸]. در یک شبکه، ذی‌نفعان مختلف برای به اشتراک گذاشتن دانش، فناوری، ریسک‌ها، پاداش‌ها، حکمرانی و فرهنگ توافق می‌کنند [۹۷].

**تحلیل محیط از طریق شبکه ارزش:** رویکرد شبکه ارزش به شرکت‌ها امکان می‌دهد فرصت‌ها و تهدیدها را به روشی روشن‌تر از مدل زنجیره ارزش سنتی شناسایی کنند [۹۸]. شبکه ارزش روی شناسایی، جذب و حفظ مشتریانی که عضویت آنها ارزش مثبتی برای سایر مشتریان دارد، تمرکز می‌کند [۳۰].

**جریان‌های ارزش ناملموس شبکه ارزش:** تجزیه و تحلیل شبکه ارزش مبتنی بر نظریه مدیریت دارایی‌های ناملموس نیز انجام می‌شود [۵۰]. شرکت‌ها معمولاً شبکه ارزش ایجاد می‌کنند، این شبکه مجموعه‌ای از سازمان‌ها است که با هم همکاری می‌کنند تا ارزش تولید کنند (این مفهوم دارایی‌های ناملموس را در بر می‌گیرد) [۲۰]. پیوند ایفاگران شبکه‌های خلاق از طریق جریان همکاری، جریان خدمات/دانش و جریان ارزش فرهنگی کمتر ملموس برقرار می‌شود [۵۰]. پیوندهای بین ایفاگران در شبکه نشان‌دهنده جریان اطلاعات است [۲۵]. انسجام شبکه ارزش در نتیجه اطلاعات به اشتراک گذاشته شده با دیگر ایفاگران شبکه شکل می‌گیرد [۸۲]. شبکه بستری را برای تبادل و ارتباط اطلاعات و دانش فراهم می‌کند [۶۱]. جریان دانش و سایر منابع در شبکه برای پایداری آن حیاتی است. شرکت‌ها می‌توانند با توسعه روال‌های اشتراک‌گذاری دانش برتر با شرکای شبکه، ارزش کسب کنند [۷۳]. همکاری در شبکه ارزش صرفاً منافع مالی (درآمد) را به همراه ندارد، بلکه دانش و منافع ناملموس نیز به همراه دارد [۷۵]. با همکاری در شبکه‌های ارزش، شرکت‌ها دانش فنی خود را نیز افزایش می‌دهند [۴۹].

**جریان ارزش ملموس شبکه ارزش:** پیوندهای بین ایفاگران در شبکه ممکن است نشانه جریان پول یا هر نوع تعهد یا مبادله باشد [۵۶]. یکی از جریان‌هایی که پیوند ایفاگران شبکه‌های خلاق را شکل می‌دهد جریان پولی است [۵۰].

**جریان تعاملات شبکه ارزش:** از دیدگاه شبکه ارزش، سازمان‌ها به عنوان سیستم‌های اجتماعی در نظر گرفته می‌شوند که ذی‌نفعان در جریان انجام وظیفه با یکدیگر تعامل دارند [۱۰۰]. شبکه نشان‌دهنده ساختار سازمانی متشکل از عناصر مستقل در تعامل با یکدیگر به منظور خلق ارزش است [۱۰۸]. شبکه مجموعه‌ای از ایفاگران متصل است که انواع مختلفی از فعالیت‌ها را در تعامل با یکدیگر انجام می‌دهند [۷۶]. در شبکه ارزش، شرکت‌ها نه در تبدیل اشیاء، بلکه در واسطه‌گری بین مشتریان یا مکان‌ها، ارزش خلق می‌کنند و مشتریان هم برای دسترسی به شبکه و هم برای تبادل از طریق شبکه هزینه می‌پردازند [۸۸].

**شکل‌دهی ساختار شبکه ارزش:** تجزیه و تحلیل شکل‌دهی شبکه، گام پنجم تجزیه و تحلیل ارزش شبکه است [۸۱]. مدل‌سازی شبکه ارزش شامل مدل‌سازی فعالیت‌ها/فرایندها، منابع، جریان‌های فیزیکی و اطلاعاتی، سازماندهی یعنی مدل‌سازی شرکای مختلف

شبکه، تصمیمات و ارزش است [۱۹]. از طریق تحلیل شبکه ارزش راهی برای مدل سازی ارائه می شود [۵]. ساختار شبکه ارزش باید به گونه ای تنظیم شود که برای ورود ایفاگران جدید مهیا باشد [۴۶].

### دستاوردهای شبکه ارزش

**بهبود عملکرد کسب و کارها:** تعلق به یک شبکه امکان بهبود عملکرد را از طریق تولید مؤثر، انتقال، ترکیب مجدد و به اشتراک گذاری دانش فراهم می کند [۸۸]. شبکه های ارزش به در نظر گرفتن امکان همکاری یا موقعیت شرکت به گونه ای کمک می کنند که چشم انداز ارزش کسب و کار را بهبود بخشند. فرض ضمنی این است که ارزش همکاری دارای قیمتی است (نظیر تحقیق و توسعه مشترک، تعهدات راهبردی) که ممکن است بازده کوتاه مدت را کاهش دهد اما از طریق موقعیت یابی سودمند در شبکه ارزش، بازده بلندمدت را افزایش دهد [۵۶].

**هم آفرینی ارزش:** منطق شبکه ارزش ساختار بندی ارزش را در رابطه شبکه ای به هم پیوند می دهد که یکپارچگی منابع را در میان بازیگران مختلف اجتماعی و اقتصادی افزایش می دهد، بنابراین، ظرفیت ایجاد هم افزایی هم آفرینی ارزش را افزایش می دهد [۳۶]. ایفاگران در شبکه ارزش با هدف هم آفرینی ارزش و ارائه خدمات مشترک با یکدیگر در تعامل هستند [۶۳]. در شبکه ارزش ایفاگران مختلف اقتصادی (عرضه کنندگان، شرکا، متحدان و مشتریان) با هم برای تولید مشترک ارزش همکاری می کنند [۸۱]. هم آفرینی ارزش با ارزش مورد استفاده هدایت می شود، اما با ارزش در مبادله واسطه گری، نظارت می شود [۱۱۰]. سازمان هایی که در شبکه های ارزش همکاری می کنند به زیرساخت های مناسب برای هم آفرینی ارزش نیاز دارند. با توجه به سطح بالای تعامل و تبادل ارزش، نیاز ضروری به زیرساخت پایدار و قابل اعتماد وجود دارد. این امر به ویژه برای معماری فناوری شبکه های ارزش مهم است. علاوه بر اطمینان از کارایی زیرساخت، طراحی واقعی زیرساخت کافی نیز عامل موفقیت است. ایفاگران در شبکه های ارزش باید زیرساخت های فیزیکی، مالی و فنی خود را با هم آفرینی ارزش همسو کنند [۴۶].

**تقویت کار آفرینی:** زنان شبکه ها را برای تلاش های کار آفرینانه شان اساسی می دانند. زنان کار آفرین جدید تاکید کردند که شبکه سازی ابزار ارزش مندی برای تعیین عقلانیت و قابلیت اطمینان ایده های تجاری جدید است. زنان کار آفرین جدید اظهار داشتند که شبکه سازی انزوای آنها را شکست و حمایت و تشویق بسیار مورد نیاز را در مراحل اولیه فعالیت های کار آفرینی آنها ارائه کرد [۱۰۳]. پژوهش حاضر بر اساس نظریه های منطق غالب خدمت، نظریه ذی نفعان و نظریه مبتنی بر منابع و استفاده از کدهای حاصل از فراترکیب مدلی را برای شبکه ارزش توسعه داده است.

نظریه منطق غالب خدمت خلق ارزش را بر مبنای خدمت و مشارکت چندجانبه بازتعریف می کند. بر اساس این منطق، خدمت (به معنای به کارگیری شایستگی ها برای منفعت دیگری) جوهره مبادلات اقتصادی است و کالاها صرفاً واسطه هایی برای ارائه خدماتند [۱۸]. در این نظریه، ارزش نه در درون محصول تولیدی شرکت، بلکه در فرایند استفاده و هم آفرینی میان ارائه دهندگان و مشتریان و سایر ایفاگران ایجاد می شود. بنابراین همگی ایفاگران هم آفرین ارزش در یک سیستم شبکه ای در نظر گرفته می شوند. این نگرش با گذار از دیدگاه زنجیره ارزش خطی پورتر، به سمت شبکه ارزش پویا حرکت می کند که در آن تعاملات چندجانبه منجر به هم آفرینی ارزش می گردد [۱۲]. به تعبیر وارگو و لوش (۲۰۰۸) شبکه ارزش بر مبنای منطق غالب خدمت عبارت است از «ساختاری پویا و خودسازمان یاب از کنشگران اجتماعی - اقتصادی که به صورت آزاد و از طریق نهادها و فناوری ها با هم تعامل می کنند تا خدمات را به طور مشترک تولید و مبادله کرده و ارزش را هم آفرینی کنند» [۸].

منطق غالب خدمات تقریباً با تمامی ابعاد پنج گانه شبکه ارزش انطباق مفهومی دارد. در این رویکرد، پیشایندها عمدتاً به صورت منابع اولیه و دانش موجود در نزد ایفاگران و همچنین نهادهای حاکم (قواعد و فرهنگ) نمایان می شوند که زمینه را برای تعامل فراهم می کنند. حمایت کنندگان می توانند فناوری ها، زیرساخت ها و سازوکارهایی باشند که یکپارچه سازی منابع و تعاملات را تسهیل می کنند. این نظریه به نقش فناوری اطلاعات در توزیع اطلاعات و فرایندها در شبکه تصریح دارد.

توانمندسازها شامل محیط نهادی (قوانین، استانداردها) و جو اعتماد و روابط هستند که منطق غالب خدمت آن ها را در قالب نهادها و توافق های نهادی جزء لاینفک زیست بوم خدمت می داند. فرایندها در منطق غالب خدمت همان سازوکارهای هم آفرینی ارزش اند؛ از تعامل مستقیم گرفته تا ادغام منابع و مبادله خدمت که دقیقاً هسته این منطق را تشکیل می دهند.

در نهایت دستاوردها به صورت ارزش مشترک ایجاد شده برای همه طرف‌ها و رضایت و بهره‌وری شبکه تبلور می‌یابد. این نظریه تأکید می‌کند که ارزش نهایی را مصرف‌کننده/کاربر و در کاربری ایجاد می‌کند (ارزش ادراک‌شده)، اما چون این ارزش نتیجه مشارکت تمامی شبکه است، می‌توان آن را دستاورد شبکه‌ای به حساب آورد.

نظریه ذی‌نفعان بر این اصل استوار است که خلق ارزش، تلاشی گروهی است که در دل روابط شبکه‌ای شکل می‌گیرد. در بهترین حالت، این فرایند به نفع همه افراد و گروه‌هایی است که به نوعی با کسب‌وکار اصلی در ارتباط هستند. این دیدگاه، همسو با مفهوم «جریان‌های ارزش چندسویه» در شبکه‌های ارزش است و به ما کمک می‌کند تا عمیق‌تر به این پرسش پردازیم که یک رابطه ذی‌نفع چه نوع ارزشی خلق می‌کند: این رابطه با چه کسانی شکل می‌گیرد و برای چه کسانی ارزش خلق می‌کند [۳۳]. ذی‌نفعان هر فرد یا گروهی‌اند که می‌توانند بر دستیابی سازمان به اهدافش تأثیر بگذارند یا از آن تأثیر بپذیرند [۳۲]. نظریه ذی‌نفعان استدلال می‌کند که برای موفقیت پایدار، سازمان باید ارزش را برای همه ذی‌نفعان خلق و توزیع کند نه فقط برای سهامداران. این رویکرد جنبه‌های اخلاقی را وارد راهبرد کسب‌وکار می‌کند و مسئولیت اجتماعی و انتظارات جامعه را جزئی از مأموریت سازمان می‌داند [۳۱] و [۱۰].

نظریه مبتنی بر منابع: این نظریه، منابع داخلی سازمان را سرچشمه اصلی مزیت رقابتی پایدار می‌داند. بر اساس این نظریه، سازمان‌ها دارای مجموعه‌ای از منابع ملموس و ناملموس هستند و اگر این منابع دارای ارزش، کمیابی، تقلیل‌ناپذیری و جایگزین‌ناپذیری باشند، می‌توانند مبنای خلق ارزش برتر و عملکرد بالاتر نسبت به رقبا قرار گیرند [۷۲]. در سال‌های بعد، دیدگاه منبع‌محور با مفهوم قابلیت‌های پویا تکمیل شد. قابلیت‌های پویا توضیح می‌دهد سازمان‌ها چگونه می‌توانند منابع خود را در مواجهه با محیط متغیر بازپیکربندی و نوآوری کنند [۱۱۶] در زمینه شبکه ارزش، این نظریه نگاه ارزش‌آفرینی دارد که بسیار مفید است زیرا هر سازمان مشارکت‌کننده در شبکه، با منابع و توانمندی‌های خاص خود در خلق ارزش سهیم است. این نظریه کمک می‌کند این سهم منحصر به فرد شناسایی و تبیین شود (مثلاً دانش فنی شرکت اول، برند شرکت دوم و سرمایه اجتماعی شرکت سوم چگونه در کنار هم ارزش شبکه‌ای می‌آفرینند) [۶۷]. علاوه بر این، نظریه مبتنی بر منابع بر دارایی‌های نامشهود مانند دانش، فرهنگ سازمانی، سیستم‌های مدیریتی و روابط تأکید دارد که در شبکه‌های ارزش نقش پررنگی ایفا می‌کنند. با بهره‌گیری از این نظریه می‌توان عوامل توانمندساز داخلی هر عضو شبکه (مانند قابلیت نوآوری، انعطاف‌پذیری فرایندها یا مهارت نیروی انسانی) را به عنوان محرک‌های موفقیت کل شبکه شناسایی کرد. مزیت دیگر نظریه یاد شده، زبان مشترکی است که با سایر رویکردها برقرار می‌کند؛ مثلاً ترکیب آن با نظریه ذی‌نفعان، مفهوم ذی‌نفع به عنوان منبع را به میان می‌آورد یا ترکیب با نظریه شبکه به شناسایی منابع بین‌سازمانی (همان منابع رابطه‌ای) منجر می‌شود. در مجموع، این نظریه برای درک چرایی قدرت شبکه ارزش (از منظر منابع متشکله آن) یک ابزار تحلیلی ارزشمند است [۷، ۶۴، ۱۱۴]. ارتباط نظریه‌ها و دلایل گنجاندن آن در مدل پژوهش حاضر در جدول ۵ بیان شده است.

جدول ۵. ربط نظریه‌ها به مدل پژوهش حاضر

| نظریه غالب خدمت                                                                                                                                                      | نظریه ذی‌نفعان                                                                                                                                                                                        | نظریه مبتنی بر منابع                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| بستر مفهومی «خدمت به عنوان مبادله بنیادین»<br>را می‌دهد؛ لایه‌های (حمایت‌کننده‌ها + فرایندها)<br>در مدل پژوهش حاضر به طور مستقیم از اصول<br>این نظریه تبعیت می‌کنند. | نظریه ذی‌نفعان تضمین می‌کند ارزش و رضایت تمام<br>ایفاگران (دستاوردها) <sup>۱</sup> معیار موفقیت باشد؛ توزیع<br>عادلانه ارزش <sup>۲</sup> بخشی از الزامات اخلاقی (پیشایندها)<br>در مدل پژوهش حاضر است. | این نظریه توضیح می‌دهد چرا ترکیب<br>منحصر به فرد منابع کنشگران، مزیت مشترک<br>ایجاد می‌کند و روی پیشایندها + توانمندسازها در<br>مدل پژوهش حاضر تمرکز دارد. |

ترکیب نظریه‌ها: منطق غالب خدمت به ما تصویر یک شبکه پویا از هم‌آفرینی ارزش را می‌دهد و تصریح می‌کند که ارزش در تعاملات شبکه قرار دارد، در حالی که نظریه ذی‌نفعان تضمین می‌کند که تمامی ایفاگران کلیدی و منافع متنوع آن‌ها را در مدل لحاظ کنیم. ترکیب این دو به معنای شکل‌گیری یک نگرش خدمت‌محور چندذی‌نفعه خواهد بود که هم به فرایندهای هم‌آفرینی ارزش می‌پردازد و هم به توزیع عادلانه و رضایت‌بخش آن میان اعضای شبکه. این چهارچوب ترکیبی با ابعاد پنج‌گانه شبکه ارزش نیز انطباق عالی دارد: پیشایندها را می‌توان بر اساس منابع و انتظارات ذی‌نفعان تعریف کرد، حمایت‌کننده‌ها شامل قابلیت‌های کلیدی و فناوری‌های پشتیبان هم‌آفرینی خواهند بود، توانمندسازها توسط نهادها و روابط اعتمادبین ذی‌نفعان تأمین می‌شود، فرایندها همان تعاملات خدمت‌محور میان اعضای شبکه

<sup>۱</sup> Outcome

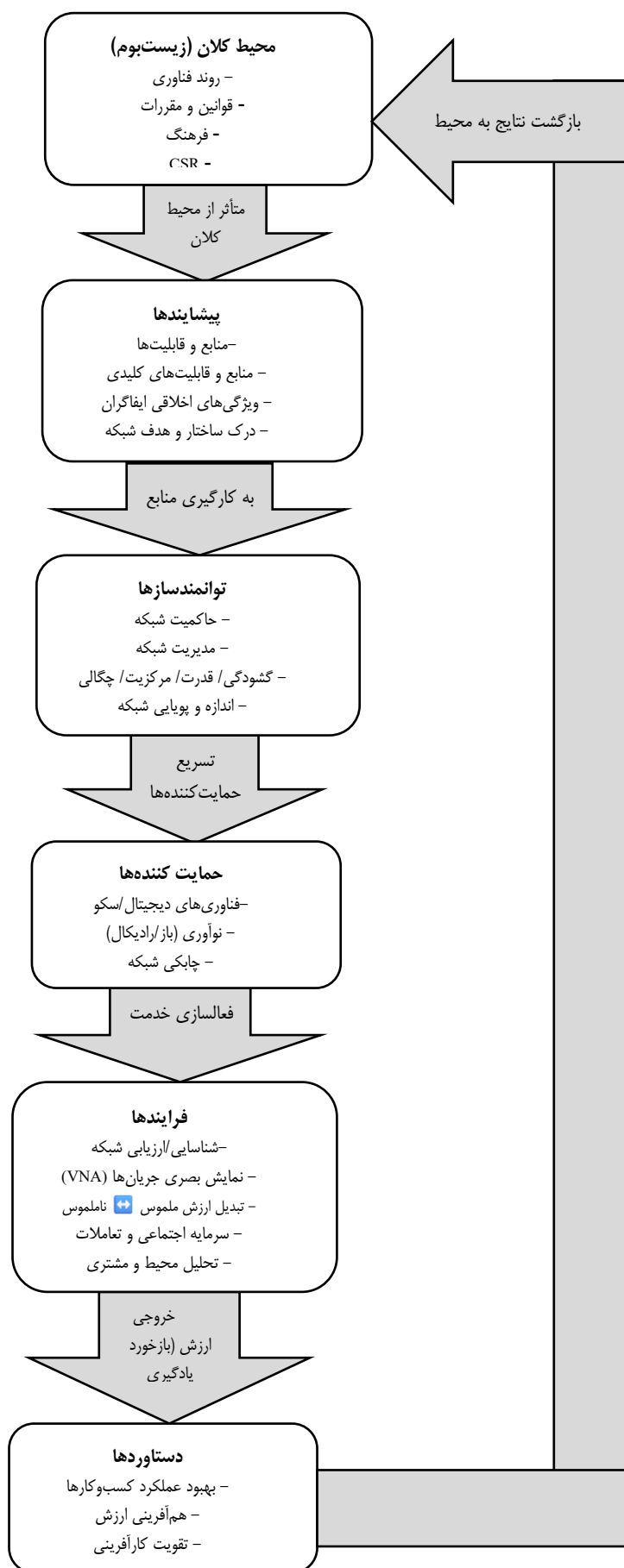
<sup>۲</sup> Justice

است و دستاوردها ارزش‌هایی است که هر گروه ذی‌نفع (و شبکه به‌طور کلی) کسب می‌کند. علاوه بر این، نظریه ذی‌نفعان با نظریه منابع و قابلیت‌ها نیز سازگار است؛ لذا می‌توان بعد منابع و قابلیت‌ها را نیز در این چهارچوب گنجانند تا بر عوامل زیربنایی مزیت شبکه تأکید شود. به بیان دیگر، سلسله‌مراتب منابع-خدمت-ذی‌نفعان می‌تواند اسکلت نظری مدل بازطراحی‌شده را تشکیل دهد؛ ابتدا منابع و توانمندی‌های مهم مشخص می‌شوند (چه داریم؟)، سپس اصول هم‌آفرینی خدمت‌محور حاکم بر روابط تبیین می‌شود (چگونه با هم ارزش می‌سازیم؟)، و نهایتاً ذی‌نفعان و منافعشان تنظیم می‌گردد (برای چه کسانی و با چه نتایجی ارزش می‌سازیم؟). جدول ۶. چهارچوب سلسله‌مراتبی این نظریه‌ها برای شبکه ارزش را نشان می‌دهد.

جدول ۶. چهارچوب سلسله‌مراتب «منابع → خدمت → ذی‌نفعان» برای شبکه ارزش

| لایه                   | ماهیت نظری                                            | مقوله(های) استخراج شده | اجزای پیشنهادی (بر پایه کدهای استخراج شده از فراترکیب)                                                                                                                                              | منطق ارتباطی با لایه بعدی                                                           |
|------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| ۰. محیط کلان           | زیست‌بوم<br>کسب‌وکار +<br>نهادهای (منطق<br>غالب خدمت) | محیط کلان              | روندهای فناوری، قوانین، فرهنگ، فشارهای مسئولیت اجتماعی                                                                                                                                              | چهارچوب نهادی و الزام‌های بیرونی شبکه را تعیین می‌کند.                              |
| ۱. منابع و قابلیت‌ها   | نظریه منابع و قابلیت                                  | پیشایندها              | -منابع و قابلیت‌ها -ویژگی‌های اخلاقی بازیگران -درک ساختار شبکه -درک هدف غایی شبکه                                                                                                                   | تعیین «چه داریم؟» و «برای چه می‌خواهیم؟»                                            |
| ۲. توانمندسازها        | نظریه منابع و قابلیت + نظریه ذی‌نفعان                 | توانمندسازها           | -حاکمیت -مدیریت شبکه -گشودگی -قدرت / مرکزیت / چگالی -اندازه -پویایی شبکه                                                                                                                            | قابلیت به‌کارگیری منبع و شکل‌دهی معماری همکاری را فراهم می‌کند.                     |
| ۳. حمایت‌کننده‌ها      | نظریه منطق غالب خدمت + نظریه ذی‌نفعان                 | حمایت‌کننده‌ها         | -فناوری (دیجیتال، پلتفرم) -نوآوری (باز/ارادیکال) -چابکی (پاسخ‌گویی سریع)                                                                                                                            | زیرساخت و جو لازم را برای فعال‌شدن توانمندسازها مهیا می‌نماید.                      |
| ۴. فرایندهای هم‌آفرینی | نظریه منطق غالب خدمت                                  | فرایندها               | -شناسایی و ارزیابی (شبکه ارزش) -بازنمایی بصری جریان‌ها. تبدیل ارزش (ملموس → ناملموس) -شکل‌گیری سرمایه اجتماعی -تحلیل محیط/مشتري -جریان‌های ارزش ملموس و ناملموس -جریان تعاملات -شکل‌دهی ساختار پویا | پاسخ به «چگونه ارزش می‌سازیم؟». خروجی مستقیم این لایه، بسته‌های ارزش مشترک است.     |
| ۵. دستاوردها           | نظریه منطق غالب خدمت + نظریه ذی‌نفعان                 | دستاوردها              | -بهبود عملکرد بنگاه‌ها -هم‌آفرینی ارزش -تقویت کارآفرینی (اجتماعی / فناورانه)                                                                                                                        | پاسخ به «چه کسی چه ارزشی دریافت می‌کند؟» و تغذیه بازخورد به لایه ۱ برای تکامل شبکه. |

شکل (۲) عوامل استخراج شده شبکه ارزش حاصل از فراترکیب را با تلفیق و پشتیبانی نظریه‌های مرتبط در قالب مدل نشان می‌دهد؛ این مدل در راستای هدف اصلی یعنی ارائه مدل شبکه ارزش صنعت کاتج استخراج شده است. مدل پژوهش حاضر بیان می‌کند که پیشایندها (منابع و قابلیت‌ها-منابع و قابلیت‌های کلیدی، ویژگی‌های اخلاقی ایفاگران، درک ساختار و هدف شبکه) متأثر از محیط کلان است. بدون استفاده و توجه به پیشایندها نمی‌توان توانمندسازها را به کار گرفت. بدون استفاده از توانمندسازها نمی‌توان حمایت‌کننده‌ها را بالفعل کرد. بدون استفاده از حمایت‌کننده‌ها نیز تعاملات لازم برای فرایند هم‌آفرینی با سرعت کافی شکل نمی‌گیرد. بنابراین حمایت‌کننده‌ها فرایندهای هم‌آفرینی در شبکه ارزش صنعت کاتج را فعال‌تر می‌کنند. شکل‌گیری فرایندهای هم‌آفرینی از طریق بازخورد یادگیری به دستاوردهایی (بهبود عملکرد کسب‌وکارها، هم‌آفرینی ارزش و تقویت کارآفرینی) منجر می‌شود در نهایت این دستاوردها به محیط کلان نیز باز می‌گردد و دوباره سبب تقویت و تسریع این سلسله‌مراتب می‌شود.



شکل ۲. مدل سلسله مراتبی شبکه ارزش صنعت کاتج

چون هر مدل دل دارای منطق خاص خود است، جدول ۷ منطق درونی مدل پژوهش حاضر را بیان می‌کند.

جدول ۷. منطق درونی مدل پژوهش حاضر

| وابستگی عمودی<br>(وابستگی سلسله<br>مراتبی)       | گردش افقی (جریان ارزش)                                                                                                                                      | حلقه بازخورد (حلقه تطبیقی) <sup>۱</sup>                                                          |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| هر لایه، «شرط لازم» برای فعال شدن لایه بعدی است. | در لایه فرایندهای هم‌آفرینی خدمت‌محور، دو نوع جریان ارزش ترسیم می‌شود: ملموس (پول، کالا، خدمات فیزیکی) و ناملموس (دانش، شهرت، اعتماد).                      | دستاوردها به صورت «سیگنال یادگیری» به لایه پیشایندها برمی‌گردند (قابلیت پویا).                   |
| -                                                | ابزار پیشنهادی برای مستندسازی: تحلیل شبکه ارزش <sup>۲</sup> ؛ گره‌ها در این نقشه همان مجموعه ذی‌نفعان هستند و پیکان‌ها نوع و جهت جریان ارزش را نشان می‌دهد. | اگر خروجی ارزش ادراک‌شده‌ی ذی‌نفعان پایین بیاید، شبکه منابع یا ساختار خود را بازپیکربندی می‌کند. |

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

این پژوهش با هدف شناسایی و تحلیل مؤلفه‌های کلیدی شبکه ارزش صنعت کاتج، از روش فراترکیب بهره برده است. فراترکیب به عنوان روشی نظام‌مند، امکان ترکیب جامع یافته‌های مطالعات پیشین را فراهم می‌سازد. پنج بعد اصلی و ۲۷ مؤلفه محوری زیر شناسایی شده‌اند که ساختار شبکه ارزش را شکل می‌دهند: عوامل توانمندساز شبکه ارزش شامل (حاکمیت شبکه ارزش، مدیریت شبکه ارزش، گشودگی شبکه ارزش، قدرت شبکه ارزش، مرکزیت در شبکه ارزش، سطح چگالی شبکه ارزش، اندازه شبکه ارزش، سطح پویایی شبکه ارزش)، عوامل حمایت‌کننده شبکه ارزش (فناوری در شبکه ارزش، نوآوری در شبکه ارزش، چابکی شبکه ارزش)، پیشایندهای شبکه ارزش (منابع و قابلیت‌ها، ویژگی‌های اخلاقی ایفاگران شبکه ارزش، درک ساختار شبکه ارزش، درک هدف غایی شبکه ارزش)، فرایندهای شبکه ارزش (شناسایی و ارزیابی در شبکه ارزش، نمایش بصری جریان‌ها و ایفاگران در شبکه ارزش، تبدیل ارزش در شبکه ارزش، شکل‌گیری سرمایه اجتماعی در شبکه ارزش، تحلیل محیط از طریق شبکه ارزش، جریان‌های ارزش ناملموس در شبکه ارزش، جریان ارزش ملموس در شبکه ارزش، جریان تعاملات در شبکه ارزش، شکل دهی ساختار شبکه ارزش) و دستاوردهای شبکه ارزش (بهبود عملکرد کسب‌وکارها، هم‌آفرینی ارزش، تقویت کارآفرینی).

سپس با استفاده از نظریه‌های منطق غالب خدمت، ذی‌نفعان و مبتنی بر منابع به توسعه مدل شبکه ارزش پرداخته است. این مدل می‌تواند در بسیاری صنایع به خصوص صنعت کاتج به دلیل تناسب ویژگی‌ها و نیازمندی‌های این صنعت با ویژگی‌های شبکه ارزش مورد استفاده قرار گیرد.

با توجه به مدل ارائه شده در این پژوهش، پیشنهادهای اجرایی و پژوهشی زیر ارائه می‌گردد:

- از نگاه مدیریتی و اجرایی می‌توان تحلیل جامعی از پیش‌نیازهای شکل‌گیری شبکه ارزش انجام داد، منابع و قابلیت‌های موجود کسب‌وکارهای صنعت کاتج را دقیق ارزیابی و شکاف‌های منابعی و مهارتی صنعتگران را شناسایی نمود.

می‌توان منابع و قابلیت‌ها را از طریق طراحی برنامه‌ریزی راهبردی برای توسعه منابع، ایجاد سازوکارهای پرورش قابلیت‌های کلیدی و پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش سازمانی توسعه داد. به منظور بهبود مستمر، پایش دوره‌ای منابع و قابلیت‌ها، به‌روزرسانی مداوم چهارچوب‌های ارزیابی و توسعه برنامه‌های آموزشی و مهارت‌افزایی برای فعالین صنعت کاتج می‌تواند بسیار مفید باشد.

- ویژگی‌های اخلاقی ایفاگران شبکه ارزش صنعت کاتج شامل میزان ارزش جذب شده به منظور متعهد ماندن اعضای شبکه را تعیین نمود و سعی در توزیع عادلانه ارزش در بین اعضا که بیشتر آنها بانوان هنرمند خانه‌دار هستند، نمود. مدیریت ویژگی‌های اخلاقی ایفاگران و توزیع ارزش در شبکه‌های ارزش صنعت کاتج اهمیت ویژه دارد. برای تضمین پایداری شبکه ارزش، لازم است اقدامات زیر به دقت اجرا شوند: ارزیابی ویژگی‌های اخلاقی ذی‌نفعان شامل سنجش میزان ارزش جذب‌شده توسط هر عضو، تحلیل رابطه بین ارزش دریافتی و سطح تعهد اعضا، طراحی معیارهای اخلاقی برای مشارکت در شبکه. همچنین سیستم توزیع ارزش باید شامل ایجاد سازوکارهای عادلانه توزیع منافع، طراحی چهارچوب‌های شفاف سهم‌بندی و پیاده‌سازی سازوکارهای نظارتی باشد.

<sup>۱</sup> Adaptive Loop

<sup>۲</sup> Value Network Analysis

- روابط قابل اعتماد، صداقت و شفافیت زیادی را بین فعالین صنعت کاتج شناسایی و از طریق راهکارها و مشوق‌هایی چنین ویژگی‌هایی را ترویج نمود. همچنین افراد و کسب‌وکارهای صنعت کاتج باید ساختار شبکه ارزش مد نظر خود را پیش از شکل‌دهی شبکه به صورت دقیق و روشن درک نمایند. به عنوان مثال نقش‌های ایفاگران شبکه ارزش و اهداف و ارزش‌های هر کدام از ایفاگران و منافع متقابل آنها، همسویی اهداف، نقش‌ها، فعالیت‌ها و جریان‌های ارزش، نحوه شکل‌گیری روابط قراردادی بین ایفاگران، نحوه تبادل ارزش بین ذی‌نفعان و گره‌های شبکه ارزش صنعت کاتج برای هدفی مشترک را به روشنی شناسایی و درک کنند تا بتوانند شبکه ارزشی را شکل دهند که بیشترین ارزش برای همه ذی‌نفعان این صنعت از آن حاصل شود. از طرفی باید هدف غایی شبکه ارزش که همان خلق ارزش است را درک کنند و به صورت دقیق بدانند به دنبال چه نوع ارزشی از این شبکه برای صنعت کاتج هستند.

- به دلیل اهمیت انجام اقدامات فرایندی درست و مناسب که نیاز کسب‌وکارهای صنعت کاتج در دنیای کنونی است، مدیران باید تأثیرات و نتایج شبکه ارزش را در طی فرایند شناسایی کنند و عملکرد شبکه ارزش در سطوح مختلف را مورد ارزیابی قرار دهند. جریان‌ها و ایفاگران در شبکه ارزش صنعت کاتج را به صورت بصری ترسیم نمایند و راهکارهایی به منظور تبدیل یک شکل ارزش به شکل دیگری از ارزش در شبکه ارائه دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود مدیران به شکل‌گیری سرمایه اجتماعی در شبکه ارزش صنعت کاتج در طی فرایند خلق ارزش توجه ویژه داشته باشند و تلاش کنند سرمایه اجتماعی قوی تری را در شبکه ارزش این صنعت شکل دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود کسب‌وکارها از شبکه ارزش به عنوان ابزاری برای تحلیل محیط خرد و کلان استفاده کنند و بدین طریق فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی کسب‌وکارهای صنعت کاتج را شناسایی کنند و به شناسایی، جذب و حفظ مشتریانی که عضویت آنها در شبکه ارزش مثبتی برای سایر مشتریان دارد، اقدام نمایند. جریان‌های ارزش ناملموس در شبکه ارزش مانند جریان دانش و اطلاعات بین ایفاگران شبکه ارزش و شکل‌گیری جریان‌های همکاری و همچنین جریان ارزش ملموس در شبکه ارزش مانند پیوند ایفاگران شبکه ارزش از طریق جریان پولی، جریان تعاملات مانند شکل‌دهی و شکل‌گیری تعاملات بین ذی‌نفعان مستقل در شبکه ارزش را شناسایی و درک کنند و بتوانند چنین جریان‌هایی را شکل دهند و تقویت کنند. همچنین ساختار مناسب شبکه ارزش برای صنعت کاتج را شکل دهند.

- پیشنهاد می‌شود کسب‌وکارهای صنعت کاتج ترتیبات حاکمیتی و نظارتی و اقدامات مدیریتی مناسب برای شبکه ارزش را به منظور توانمندسازی شبکه ارزش خود انجام دهند. به گشودگی یا باز بودن شبکه خود به روی ایده‌های جدید توجه کنند چون نوآوری و متناسب سازی محصولات صنعت کاتج با نیازهای متغیر مشتریان و نسل جدید به ایده‌های جدید نیازمند است و در این گشودگی تعادل مناسب نیز ایجاد کنند چون گشودگی بیش از حد از عملکرد نوآوری می‌کاهد. به میزان قدرت شبکه ارزش خود اهمیت بدهند. مرکزیت شبکه یعنی اینکه کدام نقش‌ها یا مشارکت‌کنندگان بیشترین پیوندها یا ارتباطات را دارند را شناسایی به روشنی درک نمایند. سطح معقول چگالی شبکه خود یعنی سطح نزدیکی تعامل بین گره‌های شبکه‌شان را بشناسند. از طریق تحقیقات بازار، اندازه و سطح پویایی شبکه خود را نیز شناسایی نمایند.

- همچنین از فناوری‌های واسطه به منظور حمایت و تقویت شبکه ارزش صنعت کاتج استفاده کنند و به مباحث نوآوری و چابکی به منظور رقابت پذیری در شبکه شان توجه ویژه داشته باشند.

- در نهایت از دستاوردهای شبکه ارزش بیشترین بهره را ببرند. از شبکه ارزش به عنوان ابزاری برای بهبود عملکرد کسب‌وکارهای صنعت کاتج استفاده نمایند، هم آفرینی ارزش را از طریق تعامل ایفاگران شبکه ارزش شکل داده یا تقویت نمایند و از شبکه‌های ارزش برای تقویت کارآفرینی و تشویق و حمایت کارآفرینان به خصوص زنان هنرمند خانه‌دار به دلیل نقش پررنگ آنها در صنعت کاتج استفاده نمایند.

- از منظر پژوهشی مدل پژوهش حاضر فقط بر اساس مرور نظام‌مند پیشینه و نظریه‌های مرتبط توسعه یافته و نیازمند اعتبارسنجی تجربی است؛ پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آینده این مدل را در صنایع خاص تطبیق دهند، اعتبارسنجی نمایند و اصلاحات مورد نیاز را اعمال کنند.

- در مدل پژوهش حاضر فقط دستاوردهای مثبت شبکه ارزش بیان شده است؛ لذا پیشنهاد می‌شود سایر پژوهشگران دستاوردهای منفی برخی شبکه‌ها که از دید ایفاگران آن شبکه‌های خاص نوعی ارزش به شمار می‌رود نیز بررسی نمایند. همچنین بررسی جامع پیامدهای شبکه از طریق مطالعه همزمان پیامدهای مثبت و منفی شبکه‌های ارزش، توجه به ارزش‌های ادراکی ذی‌نفعان مختلف و تحلیل تأثیرات غیرمستقیم شبکه بر ایفاگران نیز پیشنهاد می‌گردد.

- مدل پژوهش حاضر با نگاه به صنعت کاتج ارائه شده است؛ بنابراین توسعه مدل‌های تخصصی برای سایر صنایع از طریق طراحی چهارچوب‌های جدید با تمرکز بر پویایی روابط بین ذی‌نفعان، الگوهای فعالیت در گره‌های شبکه، انتظارات ارزشی اعضا و سازوکارهای تبادل ارزش به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌گردد.
- مدل پژوهش حاضر مورد ارزیابی قرار نگرفته است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی مدل ارزیابی این عوامل را ارائه دهند.
- در پژوهش حاضر ابتدا مؤلفه‌های شبکه ارزش استخراج شده و سپس این مدل برای استفاده در صنعت کاتج متناسب دیده شده و پیشنهاد داده شده است؛ بنابراین به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌گردد صنعت کاتج یا صنعتی دیگر را مبنا قرار داده و از ابتدای امر مؤلفه‌ها را متناسب با آن استخراج نمایند و سپس مدل سازی اختصاصی انجام دهند.
- پژوهش حاضر فقط مقالات ژورنالی انگلیسی زبان مربوط به بازه زمانی سال ۲۰۱۴ تا سال ۲۰۲۴ را بررسی کرده است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی سایر اسناد پژوهشی شامل کتب، فصل کتب و مقالات کنفرانسی را نیز بررسی نموده و پژوهش‌هایی به زبان‌های دیگر را اضافه نمایند و بازه زمانی متفاوتی را مدنظر قرار دهند.
- پژوهش حاضر فقط از مقالات منتشر شده در پایگاه‌های اطلاعاتی (WOS) Web Of Science و Scopus استفاده کرده است؛ بنابراین به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود سایر پایگاه‌ها مانند Elsevier, Springer, Sage و Wiley را نیز در بررسی خود بگنجانند.
- در نهایت پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آتی سوالات پژوهشی مشخص‌تر و محدودتری در نظر بگیرند و به جای روش فراترکیب از روش مرور نظام‌مند با تاکید بر کمی سازی نتایج استفاده کنند.

## منابع

1. Abbasnejad, S., Moshabbaki Esfahani, A., Khodadad Hoseini, S. H., & Colabi, A. (2023). Review and analysis of complex systems business networking. *Journal of Strategic Management Studies*, 14(56), 23-46.[In Persian] DOI:10.22034/SMSJ.2023.176432
2. Abshire, M., Prichard, R., Cajita, M., DiGiacomo, M., & Himmelfarb, C. D. (2016). Adaptation and coping in patients living with an LVAD: a metasynthesis. *Heart & Lung*, 45(5), 397-405. <https://doi.org/10.1016/j.hrtlng.2016.05.035>
3. Albani, A., Winnewisser, C., & Turowski, K. (2004). Dynamic modelling of demand driven value networks. OTM Confederated International Conferences" On the Move to Meaningful Internet Systems ,"[https://doi.org/10.1007/978-3-540-30468-5\\_26](https://doi.org/10.1007/978-3-540-30468-5_26)
4. Allee, V. (2000). Reconfiguring the value network. *Journal of Business strategy*, 21(4), 36-39. <https://doi.org/10.1108/eb040103>
5. Allee, V. (2008). Value network analysis and value conversion of tangible and intangible assets. *Journal of intellectual capital*, 9(1), 5-24. DOI:10.1108/14691930810845777
6. Allee, V. (2009). Value-creating networks: organizational issues and challenges. *The learning organization*, 16(6), 427-442. DOI:10.1108/09696470910993918
7. Barney, J. B., & Mackey, A. (2016). Text and metatext in the resource-based view. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 369-378. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12123>
8. Barrios, A., Camacho, S., & Estrada-Mejia, C. (2023). From service to social innovation with a service-dominant logic approach. *Journal of Services Marketing*, 37(2), 201-215.
9. Baum, I. A., & Sary, C. (2024). Value network analysis for facilitator development in project-based learning. *MethodsX*, 13, 102846. <https://doi.org/10.1016/j.mex.2024.102846>
10. Beck, D., & Storopoli, J. (2021). Cities through the lens of Stakeholder Theory: A literature review. *Cities*, 118, 103377.
11. Best, B., Miller, K., McAdam, R., & Maalaoui, A. (2022). Business model innovation within SPOs: exploring the antecedents and mechanisms facilitating multi-level value co-creation within a value-network. *Journal of business research*, 141, 475-494. DOI:10.1016/j.jbusres.2021.11.043
12. Bhanja, N., & Saxena, G. (2022). Revisiting the past to understand the current debates on service-dominant logic. *Services Marketing Quarterly*, 43(2), 240-255.
13. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. DOI:10.1191/1478088706qp063oa
14. Breuer, H., & Lüdeke-Freund, F. (2017). Values-based network and business model innovation. *International Journal of Innovation Management*, 21(03), 1750028 DOI:10.1142/S1363919617500281.
15. Bu, H., & Gao, Y. (2011). The reflection and rebuilding of the enterprise value chain mode in the network trading environment based on the value network. *International Business Research*, 4(1), 260. DOI:10.5539/ibr.v4n1p260
16. Cavallo, A., Ghezzi, A., & Sanasi, S. (2021). Assessing entrepreneurial ecosystems through a strategic value network approach: evidence from the San Francisco Area. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(2), 261-276. <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2019-0148>.
17. Chamie, B. C., Ikeda, A. A., & Campomar, M. C. (2015, December). Customer Value and Shopping Experience. In *Looking Forward, Looking Back: Drawing on the Past to Shape the Future of Marketing: Proceedings of the 2013 World Marketing Congress* (pp. 878-887). Cham: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-24184-5\\_212](https://doi.org/10.1007/978-3-319-24184-5_212)
18. Chou, H. H., Huang, C. C., & Tu, P. Y. (2023). Towards becoming a service-dominant enterprise: an actor engagement perspective. *Service business*, 17(2), 607-632.
19. Daaboul, J., Castagna, P., Da Cunha, C., & Bernard, A. (2014). Value network modelling and simulation for strategic analysis: a discrete event simulation approach. *International Journal of Production Research*, 52(17), 5002-5020 <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.886787>.
20. Daaboul, J., Le Duigou, J., Da Cunha, C., & Bernard, A. (2014). Value networks: pulling the triggers. A combined approach of modelling and simulation for performance evaluation. *International journal of computer integrated manufacturing*, 27(7), 609-623. <https://doi.org/10.1080/0951192X.2013.834478>
21. Dana, L. P., Chhabra, M., & Agarwal, M. (2024). A two-decade history of women's entrepreneurship research trajectories in developing economies context: perspectives from India. *Journal of Management History*, 30(1), 6-28.
22. de Reuver, M., & Bouwman, H. (2012). Governance mechanisms for mobile service innovation in value networks. *Journal of Business Research*, 65(3), 347-354.
23. Elahi, S., Ebrahimian, H., Hasanzadeh, A., & Sohrabi, B. (2018). Providing A Framework for Explaining the Services Value Network in Cyberspace: The Framework Analysis Approach. *Strategic Studies of public policy*, 8(28), 303-324.[InPersian]
24. Elhamdi, M. (2005). *Modélisation et simulation de chaînes de valeurs en entreprise—Une approche dynamique des systèmes et aide à la décision: SimulValor* Ecole Centrale Paris

25. Enquist, B., Petros Sebhatu, S., & Johnson, M. (2015). Transcendence for business logics in value networks for sustainable service business. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(2), 181-197. DOI:10.1108/JSTP-09-2013-0189
26. Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., & Barlow, C. Y. (2017). Business model innovation for sustainability: Towards a unified perspective for creation of sustainable business models. *Business strategy and the environment*, 26(5), 597-608.
27. Fang, G., Ma, X., Ren, L., & Zhou, Q. (2014). Antecedents of Network Capability and Their Effects on Innovation Performance: An Empirical Test of Hi-tech Firms in China. *Creativity and innovation Management*, 23(4), 436-452.
28. Feyzollahi, A. (2022). Metasynthesis of suicide studies in Iran, *Social Welfare Quarterly*, 22( 85), 221-270. [InPersian].
29. Fjeldstad, Ø. D., & Ketels, C. H. (2006). Competitive advantage and the value network configuration: making decisions at a Swedish life insurance company. *Long range planning*, 39(2), 109-131. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.05.001>
30. Fjeldstad, Ø. D., & Snow, C. C. (2018). Business models and organization design. *Long range planning*, 51(1), 32-39. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.008>
31. Freeman, R. E. (2023). The politics of stakeholder theory: Some future directions. In *R. Edward Freeman's selected works on stakeholder theory and business ethics* (pp. 119-132). Cham: Springer International Publishing.
32. Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art.
33. Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2020). A stakeholder theory perspective on business models: Value creation for sustainability. *Journal of Business Ethics*, 166, 3-18
34. Fuentelsaz, L., Garrido, E., & Maicas, J. P. (2015). A strategic approach to network value in network industries. *Journal of Management*, 41(3), 864-892.
35. Funk, J. L. (2009). The emerging value network in the mobile phone industry: The case of Japan and its implications for the rest of the world. *Telecommunications policy*, 33(1-2), 4-18. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2008.09.002>
36. Gebauer, H., Johnson, M., & Enquist, B. (2012). The role of organisational capabilities in the formation of value networks in public transport services. *Management Research Review*, 35(7), 556-576. <https://doi.org/10.1108/01409171211238802>
37. Gharabaghi, M., Moghimi, S. M., & Latifi, M. (2021). A meta-synthesis of public policy implementation studies in Iran. *Iranian Journal of Public Policy*, 7(3), 243-260. [InPersian]
38. Golnam, A., Sanchez, R., Ritala, P., & Wegmann, A. (2014). The why and the how of coopetition: modeling the incentives and design of coopetitive value networks. In *A Focused Issue on Building New Competences in Dynamic Environments* (Vol. 7, pp. 29-60). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1744-211720140000007002>
39. Gordijn, J., & Akkermans, J. (2003). Value-based requirements engineering: exploring innovative e-commerce ideas. *Requirements engineering*, 8, 114-134. <https://doi.org/10.1007/s00766-003-0169-x>
40. Gough, K. V., & Rigg, J. (2012). Reterritorialising rural handicrafts in Thailand and Vietnam: a view from the margins of the miracle. *Environment and Planning A*, 44(1), 169-186.
41. Grigsby, M., Jeanetta, S., & Jivetti, B. (2015). Benefits and challenges of micro-enterprise participation: women's cottage industry in Kaimosi, Kenya. *Development in Practice*, 25(8), 1146-1159.
42. Gunawardhana, N., Suzuki, S., & Enkawa, T. (2014). Supply chain management with leanness and agility: A value network perspective with a B2B apparel case study. *Journal of Japan Industrial Management Association*, 64(4E), 591-600.
43. Haji Hosseini, M., Shah Hosseini, M. A., Nazari, M., & Keimasi, M. (2023). Presenting the Value co-creation model in ICT knowledge-based companies. *Journal of Strategic Management Studies*, 14(56), 233-255. [In Persian] .DOI: 10.22034/smsj.2022.366754.1741
44. Han, E. P., & DeLaurentis, D. (2006, September). A network theory-based approach for modeling a system-of-systems. In *11th AIAA/ISSMO Multidisciplinary Analysis and optimization conference* (p. 6989).
45. Hein, A. M., Jankovic, M., Feng, W., Farel, R., Yune, J. H., & Yannou, B. (2017). Stakeholder power in industrial symbioses: A stakeholder value network approach. *Journal of Cleaner Production*, 148, 923-933. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.01.136>
46. Herrmann, P., Hadicke, T., & Hoge, F. (2024). Value co-creation in a digitalised and dematerialised world: Critical factors contributing to success or failure of business models in value networks. *Journal of Telecommunications and the Digital Economy*, 12(1), 124-147. DOI:10.18080/jtde.v12n1.812
47. Hess, M. (2008). Governance, value chains and networks: an afterword. *Economy and Society*, 37(3), 452-459.
48. Huh, H., Song, D., & Lee, S. H. (2014). Testing an Empirical Model for the Value Network of the Mobile Communication Industry in Korea. *International Journal of Multimedia and Ubiquitous Engineering*, 10(2), 195-208. <http://dx.doi.org/10.14257/ijmue.2015.10.2.18>
49. Kage, M., Drewel, M., Gausemeier, J., & Schneider, M. (2016). Value Network Design for Innovations: Developing Alternative Value Network Drafts. *Technology Innovation Management Review*, 6(7) DOI:10.22215/timreview/1002

50. Komorowski, M., Lupu, R., Pepper, S., & Lewis, J. (2021). Joining the dots—Understanding the value generation of creative networks for sustainability in local creative ecosystems. *Sustainability*, 13(22), 12352. <https://doi.org/10.3390/su132212352>
51. Koochi Khor, M., Kamalian, A., Yaghoubi, N., & Pourezat, A. (2020). Meta-synthesis model of integrated talent management. *Public administration perspective*, 11(1), 120-143. [In Persian].
52. Kristiansen, S., Kimeme, J., Mbwambo, A., & Wahid, F. (2005). Information flows and adaptation in Tanzanian cottage industries. *Entrepreneurship & Regional Development*, 17(5), 365-388.
53. Kumar, R., & Bose, P. (2022). Case Study Telecom industry and competitive landscape in India: will MTNL and BSNL successfully recover? *IIM Ranchi journal of management studies*, 1(1), 82-98. <https://doi.org/10.1108/IRJMS-12-2021-0179>
54. Kurniawan, R., Budiastuti, D., Hamsal, M., & Kosasih, W. (2021). Networking capability and firm performance: the mediating role of market orientation and business process agility. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(9), 1646-1664. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2020-0023>
55. Sherer, C., Pan, S. L., Newell, S., & Cui, L. (2016). The emergence of self-organizing E-commerce ecosystems in remote villages of China. *MIS quarterly*, 40(2), 475-484. DOI:10.25300/MISQ/2016/40.2.11
56. Leviäkangas, P., & Öörni, R. (2020). From business models to value networks and business ecosystems—What does it mean for the economics and governance of the transport system? *Utilities Policy*, 64, 101046. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2020.101046>
57. Li, F., & Whalley, J. (2002). Deconstruction of the telecommunications industry: from value chains to value networks. *Telecommunications policy*, 26(9-10), 451-472 DOI:10.1016/S0308-5961(02)00056-3.
58. Li, G., Wu, J., & Li, N (2022). Identifying the value co-creation model and upgrading path of manufacturing enterprises from the value network perspective. *Sustainability*, 14(23), 16008. DOI:10.3390/su142316008.
59. Lin, C. Y.-Y., & Zhang, J. (2005). Changing structures of SME networks: Lessons from the publishing industry in Taiwan. *Long range planning*, 38(2), 145-162.
60. Lin, N. (2017). Building a network theory of social capital. *Social capital*, 3-28.
61. Lissillour, R., Cui, Y., Guesmi, K., Chen, W., & Chen, Q. (2024). Value network and firm performance: the role of knowledge distance and environmental uncertainty. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 44-68. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0822>
62. Löfberg, N., Witell, L., & Gustafsson, A. (2015). Service manoeuvres to overcome challenges of servitisation in a value network. *Production Planning & Control*, 26(14-15), 1188-1197. <https://doi.org/10.1080/09537287.2015.1033491>
63. Lusch, R. F., Vargo, S. L., & Tanniru, M. (2010). Service, value networks and learning. *Journal of the academy of marketing science*, 38, 19-31. <https://doi.org/10.1007/s11747-008-0131-z>
64. Madhani, P. M. (2010). Resource based view (RBV) of competitive advantage: an overview. *Resource based view: concepts and practices*, Pankaj Madhani, ed, 3-22.
65. Majid, U., & Vanstone, M. (2018). Appraising qualitative research for evidence syntheses: a compendium of quality appraisal tools. *Qualitative health research*, 28(13), 2115-2131.
66. Mäntymäki, M., Salmela, H., & Turunen, M. (2018). Do business ecosystems differ from other business networks? the case of an emerging business ecosystem for digital real-estate and facility services. Challenges and Opportunities in the Digital Era: 17th IFIP WG 6.11 Conference on e-Business, e-Services, and e-Society, I3E 2018, Kuwait City, Kuwait, October 30–November 1, 2018, Proceedings 17. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-02131-3\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-030-02131-3_11)
67. Manzoor, U., Baig, S. A., Hashim, M., Sami, A., Rehman, H. U., & Sajjad, I. (2022). The effect of supply chain agility and lean practices on operational performance: a resource-based view and dynamic capabilities perspective. *The TQM Journal*, 34(5), 1273-1297.
68. McDermott, A., & Botha, N. (2002). Antecedents of value network relationship designs: a conceptual model. In *Paradoxes in Food Chains and Networks* (pp. 709-719). Wageningen Academic. [https://doi.org/10.3920/9789086865079\\_066](https://doi.org/10.3920/9789086865079_066)
69. Ming Yen Teoh, W., & Choy Chong, S. (2014). Towards strengthening the development of women entrepreneurship in Malaysia. *Gender in Management: An International Journal*, 29(7), 432-453.
70. Mlambo, M., Silén, C., & McGrath, C. (2021). Lifelong learning and nurses' continuing professional development, a metasynthesis of the literature. *BMC nursing*, 20, 1-13. <https://doi.org/10.1186/s12912-021-00579-2>
71. Modarresi, M., Arasti, Z., Talebi, K., & Farasatkah, M. (2017). Growth barriers of women-owned home-based businesses in Iran: an exploratory study. *Gender in Management: An International Journal*, 32(4), 244-267.
72. Monson, F. K. S. (2024). Unveiling the strategic resource dimension: a bibliometric and systematic review of the resource-based view and its application to corporate governance. *The Journal of High Technology Management Research*, 35(2), 100516.
73. Morgan, L., Feller, J & ,Finnegan, P. (2013). Exploring value networks: theorising the creation and capture of value with open source software. *European journal of information systems*, 22(5), 569-588. <https://doi.org/10.1057/ejis.2012.44>

74. Nair, S. R. (2020). The link between women entrepreneurship, innovation and stakeholder engagement: A review. *Journal of Business Research*, 119, 283-290.
75. Ojala, A., & Tyrväinen, P. (2011). Value networks in cloud computing. *Journal of Business strategy*, 32(6), 40-49. <https://doi.org/10.1108/02756661111180122>
76. Ojasalo, J. (2004). Key network management. *Industrial marketing management*, 33(3), 195-205. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.10.009>
77. Oksanen, P., Hallikas, J., & Sissonen, H. (2010). The evolution of value networks. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 7(4), 381-398 <https://doi.org/10.1504/IJNVO.2010.032914>.
78. Pagani, M., & Fine, C. H. (2008). Value network dynamics in 3G-4G wireless communications: A systems thinking approach to strategic value assessment. *Journal of business research*, 61(11), 1102-1112. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.11.004>
79. Pedersen, S., Clausen, C., & Jørgensen, M. S. (2023). Navigating value networks to co-create sustainable business models: An actionable staging approach. *Business Strategy and the Environment*, 32(1), 240-258. <https://doi.org/10.1002/bse.3127>
80. Peltoniemi, M. (2004). Cluster, value network and business ecosystem: Knowledge and innovation approach. Organisations, innovation and complexity: new perspectives on the knowledge economy" conference.
81. Peppard, J., & Rylander, A. (2006). From value chain to value network:: Insights for mobile operators. *European management journal*, 24(2-3), 128-141. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2006.03.003>
82. Pihl, C. (2013). When customers create the ad and sell it—a value network approach. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 23(2), 127-143. <https://doi.org/10.1080/21639159.2013.763487>
83. Pinho, N., Beirão, G., Patrício, L., & P. Fisk, R. (2014). Understanding value co-creation in complex services with many actors. *Journal of Service Management*, 25(4), 470-493.
84. Qiang, Q., & Nagurney, A. (2008). A unified network performance measure with importance identification and the ranking of network components. *Optimization Letters*, 2, 127-142.
85. Qu, L., Wang, Z., Liu, Y., & Liu, Y. (2023). Value Network Construction in High-Tech Parks. *Sustainability*, 15(11), 8842. <https://doi.org/10.3390/su15118842>
86. Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2019). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of manufacturing technology management*, 30(8), 1143-1160.
87. Rahmanseresht, H., Khasehi Varnamkhast., V., Khalil Nezhad, Sh & Sheikhi, N. (2018). Framework of Value Network Elements in the Iranian Banking Industry. *Journal of Business Management Perspective*, 17 (35), 18-38.[InPersian]
88. Ricciotti, F. (2020). From value chain to value network: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 70(2), 191-212. <https://doi.org/10.1007/s11301-019-00164-7>
89. Rong, K., Lin, Y., Li, B., Burström, T., Butel, L., & Yu, J (2018). Business ecosystem research agenda: more dynamic, more embedded, and more internationalized. In (Vol. 17, pp. 167-182): Springer. <https://doi.org/10.1057/s41291-018-0038-6>
90. Salary Kamangar, M. A., Khoddami, S., & Mehrabian, A. (2023). Designing a model for renewable energy value network in industry section using the method of Grounded theory. *Journal of Business Management Perspective*, 22(54).[InPersian]
91. Sandelowski, M., Voils, C. I., & Barroso, J. (2006). Defining and designing mixed research synthesis studies. Research in the schools: a nationally refereed journal sponsored by the Mid-South Educational Research Association and the University of Alabama, 13(1), 29.
92. Schoneveld, G. C., & Weng, X. (2023). Smallholder value creation in agrifood chains: Value network approach. *Land Use Policy*, 131, 106676. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2023.106676>
93. Sherer, S. A. (2005). From supply-chain management to value network advocacy: implications for e-supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 10(2), 77-83. <https://doi.org/10.1108/13598540510589151>
94. Shoulian, T., Li, Z., & Jianglei, W. (2003). The Change From Value Chain to Value Network on Telecommunication. *Telecommunications Science*, 9(2-3), 128-141 DOI:10.1016/j.emj.2006.03.003.
95. Shrestha, R. K., L'Espoir Decosta, J.-N. P., & Shrestha, R. (2024). Creating value networks through a learning society for Indigenous women tourism entrepreneurs. *International journal of contemporary hospitality management*, 36(2), 564-581. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2022-0317>
96. Shu, R., Ren, S., & Zheng, Y. (2018). Building networks into discovery: The link between entrepreneur network capability and entrepreneurial opportunity discovery. *Journal of Business Research*, 85, 197-208.
97. Shukla, Y., & Pandey, M. (2021). Role of the service value network in social transformation. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(2-3), 244-263. <https://doi.org/10.1504/WREMSD.2021.114432>
98. Søylen, K. S., Kovacevic, M. A., & Jallouli, R. (2012). Key success factors for Ericsson mobile platforms using the value grid model. *Journal of business research*, 65(9), 1335-1345. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.002>

99. Solitander, M., & Tidström, A. (2010). Competitive flows of intellectual capital in value creating networks. *Journal of intellectual capital*, 11(1), 23-38 <https://doi.org/10.1108/14691931011013316>.
100. Stary, C. (2014). Non-disruptive knowledge and business processing in knowledge life cycles—aligning value network analysis to process management. *Journal of Knowledge Management*, 18(4), 651-686. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2013-0377>
101. Sun, C. (2023). Product innovation and value network formation of internet firms based on grounded theory: Experience of the largest firm in China. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-27. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01529-w>
102. Tahir, R., & Baradie, M. E. (2019). Behind the veil: the challenges and impediments encountered by women entrepreneurs in the United Arab Emirates. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 11(3), 258-282. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2019.101397>
103. Tahir, R., Ireland, J., & Waqar, M. (2021). Networking evolution and entrepreneurial success: an exploratory study of female entrepreneurs in Pakistan. *International Journal of Business and Globalisation*, 29(2), 163-177. <https://doi.org/10.1504/IJBG.2021.118231>
104. Thorne, S. (2004). Commentary by Thorne. *Western Journal of Nursing Research*, 26(1), 104-106. <https://doi.org/10.1177/0193945903259463>
105. Torres, G., Rojas-Berrio, S. P., Duque-Urbe, V., & Robledo, S. (2024). Building sales through connections: how network capabilities and tie strength foster entrepreneurial marketing. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 26(4), 690-715 <https://doi.org/10.1108/JRME-08-2023-0141>.
106. Tuzun, I. K., & Takay, B. A. (2017). Patterns of female entrepreneurial activities in Turkey. *Gender in Management: An International Journal*, 32(3), 166-182
107. Vassilev, I., Rogers, A., Kennedy, A., & Koetsenruijter, J. (2014). The influence of social networks on self-management support: a metasynthesis. *BMC public health*, 14, 1-12. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-14-719>
108. Vaz, M., Baltazar, M. E., & Silva, J. (2015). Dynamic Processes of an Airport's System .Applying Value Network Analysis (VNA) to the Air Traveller Experience. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 3(4), 311-332.
109. Verna, A. (2003). The future of knowledge: Increasing prosperity through value networks. In: Butterworth Heinemann, Elsevier Science. I410-ECN-0102-2009-320-001610545.
110. Wang, J., Lai, J.-Y., & Hsiao, L.-C. (2015). Value network analysis for complex service systems: a case study on Taiwan's mobile application services. *Service Business*, 9(3), 381-407. <https://doi.org/10.1007/s11628-014-0237-y>.
111. Wang, J., Ma, C., Xu, H., Tu, Z., Xu, X., Xu, H., & Wang, Z. (2023). Semi-automatic service value network modeling approach based on external public data. *Software and Systems Modeling*, 22(2), 751-775. <https://doi.org/10.1007/s10270-022-01014-z>
112. Warrens, M. J. (2015). Five ways to look at Cohen's kappa. *Journal of Psychology & Psychotherapy*, 5. DOI:10.4172/2161-0487.1000197
113. Weigand, H., Johannesson, P., Andersson, B., Bergholtz, M., Edirisuriya, A., & Ilayperuma, T. (2007, January). Strategic analysis using value modeling--the c3-value approach. In *2007 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'07)* (pp. 175c-175c). IEEE. DOI: 10.1109/HICSS.2007.501
114. Wernerfelt, B. (2013). Small forces and large firms: Foundations of the RBV. *Strategic management journal*, 34(6), 635-643. <https://doi.org/10.1002/smj.2043>
115. Yan, T., Yang, S., & Dooley, K. (2017). A theory of supplier network-based innovation value. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 23(3), 153-162.
116. Zahra, S. A., Petricevic, O., & Luo, Y. (2022). Toward an action-based view of dynamic capabilities for international business. *Journal of International Business Studies*, 53(4), 583-600.
117. Zhao, S., & Li, J. (2023). Impact of innovation network on regional innovation performance: do network density, network openness and network strength have any influence? *Journal of Science and Technology Policy Management*, 14(5), 982-999. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-05-2022-0084>
118. Zhou, Y., Shi, S., & Wang, S. (2022). A multi-agent model-based evolutionary model of port service value network and decision preferences. *Sustainability*, 14(6), 3565. <https://doi.org/10.3390/su14063565>
119. Zimmer, L. (2006). Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts. *Journal of advanced nursing*, 53(3), 311-318. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2006.03721.x>