

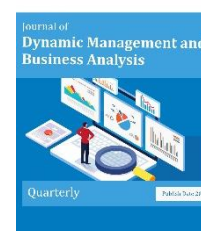


Journal Website

Article history:
Received 22 June 2025
Revised 06 September 2025
Accepted 13 September 2025
Published online 07 October 2025

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 5, Issue 1, pp 1-17



E-ISSN: 3041-8933

Providing a Framework for Competitive Strategies Based on the Co-Creation Approach in Iran's Petro-Refining Industry

Mohammad. Heidari Behbahani¹, Abolfazl. Kazazi^{2*}, Maghsoud. Amiri², Soroush. Baradaran³

¹ PhD Student, Department of Industrial Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaie University, Tehran, Iran

² Professor, Department of Operations Management and Information Technology, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaie University, Tehran, Iran

³ Assistant Professor, Department of Chemical, Oil and Gas Engineering, Faculty of Chemical Engineering, University of Science and Technology, Tehran, Iran

* Corresponding author email address: kazazi@atu.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Heidari Behbahani, M., Kazazi, A., Amiri, M., & Baradaran, S. (2026). Providing a Framework for Competitive Strategies Based on the Co-Creation Approach in Iran's Petro-Refining Industry. *Dynamic Management and Business Analysis*, 5(1), 1-17.

<https://doi.org/10.61838/dmbaj.235>



© 2026 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

ABSTRACT

Objective: The objective of this study is to develop a framework for competitive strategies based on the co-creation approach in Iran's petro-refining industry to enhance organizational performance and strengthen competitive advantage.

Methodology: This study employed a qualitative design using thematic analysis. Data were collected from previous studies, coded, categorized, and analyzed. Core themes including participatory behaviors, co-production, and value-in-use were examined alongside dynamic capabilities such as sensing, integration, and reconfiguration, resulting in the development of a conceptual framework.

Findings: The results indicated that value co-creation through participatory behaviors, co-production, and value-in-use plays a critical role in generating competitive advantage. Dynamic capabilities such as sensing opportunities, integrating knowledge, and reconfiguring resources act as primary drivers of competitiveness. Profitability, cost management, and product differentiation were identified as direct outcomes of combining co-creation practices with dynamic capabilities.

Conclusion: This research revealed that adopting competitive strategies grounded in value co-creation can enhance the performance and sustainability of Iran's petro-refining industry. Such strategies not only improve product quality and reduce costs but also strengthen organizational adaptability to environmental changes and sustainable development requirements.

Keywords: Competitive strategies, Co-creation, Petro-refining industry, Value chain

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

The petro-refining industry plays a vital role in the economic development of resource-rich nations, particularly in Iran where the integration of petrochemical and refining processes represents a cornerstone of national revenue and industrial sustainability (Amiri et al., 2024). This sector, however, is confronted with structural inefficiencies, volatility in global markets, technological disruption, and pressing environmental obligations that necessitate new frameworks for competitive strategy. Traditional models of competition in resource-based industries have emphasized cost leadership and differentiation, yet recent scholarship highlights the growing importance of value co-creation as a paradigm for achieving long-term advantage (Saha et al., 2025).

Value co-creation refers to the collaborative processes through which organizations, customers, and stakeholders jointly create value by sharing knowledge, resources, and competencies (Agrawal & Rahman, 2015). In complex industries such as petro-refining, this paradigm enables companies to transcend internal limitations and leverage external capabilities in order to innovate, reduce costs, and enhance efficiency (Kim et al., 2019). Previous research indicates that stakeholder collaboration is a strong predictor of profitability and sustainability in heavy industries (Ghassim & Bogers, 2019). Similarly, the engagement of consumers and end-users in co-creative activities has been shown to improve brand value and differentiation (Guzmán et al., 2019; Okoeguale, 2023). This shift illustrates that the locus of competitive advantage increasingly lies not solely in organizational resources, but in the networks of interaction that surround them (Galvagno & Dalli, 2019).

Theories of dynamic capabilities complement the co-creation perspective by emphasizing organizational abilities to sense opportunities, integrate new knowledge, and reconfigure resources in response to environmental turbulence (Schilke, 2014; Zhou et al., 2019). In industries characterized by rapid technological change and uncertainty, dynamic capabilities become essential mechanisms through which firms adapt and sustain competitiveness (Danneels, 2016). The intersection of co-creation and dynamic capabilities has therefore emerged as a fertile domain of inquiry, suggesting that organizations that embed co-creative practices within a dynamic capabilities framework are more likely to achieve innovation and superior performance (Zhang et al., 2015).

The petro-refining sector in Iran offers a critical context for such analysis. Despite its strategic importance, this sector continues to grapple with fragmented value chains, insufficient integration between refining and petrochemical units, and global challenges such as declining margins and stricter environmental regulations (Tilsted et al., 2023). Scholars have argued that redesigning the petrochemical value chain through co-creative and collaborative strategies could help improve resilience and competitiveness (Amadeh et al., 2022). Moreover, in light of Iran's exposure to sanctions and geopolitical

pressures, enhancing competitive advantage through innovation, cost management, and stakeholder collaboration has become an urgent necessity (Gholamreza-Zadeh, 2021; Khodaei, 2021).

International evidence reinforces these insights. For instance, co-creation practices in the hospitality sector have been linked to both service innovation and improved organizational outcomes (Bhat & Sharma, 2021; Solakis et al., 2022). In manufacturing and industrial branding, customer involvement in value creation processes significantly enhances competitiveness and long-term market positioning (Ida, 2017; Zhang et al., 2015). Similarly, research in resource-intensive industries demonstrates that stakeholder engagement fosters sustainability-oriented innovation, directly connecting profitability to collaborative practices (Ghassim & Bogers, 2019). Collectively, these findings suggest that the adoption of co-creation strategies in the petro-refining industry is not only theoretically sound but also pragmatically viable.

Thus, this study aims to develop a framework of competitive strategies based on the co-creation approach in the Iranian petro-refining industry. By examining the interplay between participatory behaviors, co-production, and value-in-use, alongside the mediating role of dynamic capabilities, the research seeks to provide a model that aligns organizational objectives with stakeholder collaboration. This framework highlights profitability, cost management, and product differentiation as outcomes of co-creative competitive strategies, thereby advancing both theoretical understanding and managerial practice in the petro-refining sector.

Methods and Materials

The study employed a qualitative research design using thematic analysis to explore competitive strategies based on the co-creation approach. Data were collected through an extensive review of existing literature and prior empirical studies related to co-creation, dynamic capabilities, and competitive strategies in industrial contexts. Coding procedures were used to identify recurring themes, categories, and patterns that represent the relationship between co-creation practices and competitive advantage.

The analysis followed a multi-step process. Initially, relevant studies were gathered from academic databases and industry-specific sources. After data familiarization, open coding was applied to extract key concepts, which were then grouped into thematic clusters such as participatory behaviors, co-production, value-in-use, sensing, integration, and reconfiguration. Axial coding was used to explore the interconnections among these themes, particularly their influence on competitive strategy components like profitability, cost management, and product differentiation. The outcome was a conceptual framework that integrates co-creation elements with dynamic capabilities to propose pathways for enhancing competitiveness in the petro-refining sector.

Findings

The findings revealed that participatory behaviors such as information seeking, responsible conduct, and personal interactions form the cornerstone of co-creation in the petro-refining industry. Stakeholders who actively contribute knowledge and share information enable organizations to design strategies that are more aligned with market demands.

The study also identified co-production as a critical dimension, where stakeholders collaborate in idea generation, transparency, alignment of resources, and dialogical interaction. These co-productive efforts facilitate the creation of innovative processes and products, thereby strengthening the capacity for differentiation in competitive markets.

A third finding emphasized the role of value-in-use, reflecting stakeholders' experiential and personalized involvement with products and services. Through customization, engagement, and networking, organizations can deliver superior value perceptions to customers, which in turn enhances brand loyalty and market positioning.

Dynamic capabilities emerged as an essential enabler of co-creation-driven strategies. The analysis indicated that sensing capabilities—such as monitoring technological frontiers, analyzing customer demand, and tracking competitor innovations—enable firms to identify new opportunities. Integration capabilities—such as absorbing technological knowledge and disseminating it internally—facilitate resource alignment, while reconfiguration capabilities—including organizational flexibility, process redesign, and structural adaptation—equip firms to maintain competitiveness in turbulent environments.

Finally, the study highlighted three dimensions of competitive advantage: profitability (measured by return on assets and equity), cost management (through competitive cost structures), and product differentiation (via quality and variety). These dimensions were shown to be directly influenced by the interplay of co-creation practices and dynamic capabilities.

Discussion and Conclusion

The results of this study underscore the centrality of co-creation in shaping competitive strategies within the Iranian petro-refining industry. By engaging stakeholders in participatory, co-productive, and experiential processes, organizations can unlock novel avenues of value that transcend traditional efficiency-based models. The integration of dynamic capabilities further enhances this potential by ensuring that firms remain adaptive, innovative, and resilient amidst rapid technological and market shifts.

From a strategic perspective, the findings demonstrate that co-creation is not merely a supplementary practice but a fundamental approach that directly impacts profitability, cost efficiency, and differentiation. The incorporation of sensing, integration, and reconfiguration capabilities ensures that these co-creative practices are institutionalized within organizational routines, thereby supporting long-term competitiveness.

This research contributes to the literature by bridging co-creation and dynamic capability theories within the context of a resource-intensive and strategically significant industry. It offers a framework that is both theoretically robust and practically applicable, emphasizing the need for Iranian petro-refining firms to adopt collaborative, innovation-driven strategies. Moreover, it highlights the role of value chain integration, stakeholder engagement, and sustainability considerations as critical factors in achieving enduring advantage.

In conclusion, competitive strategies rooted in co-creation offer a promising pathway for the Iranian petro-refining sector to overcome structural inefficiencies, navigate global competition, and align with sustainable development imperatives. By leveraging the synergies between co-creation and dynamic capabilities, organizations can not only improve their performance but also position themselves as leaders in shaping the future of the global energy landscape.

ارائه چارچوبی برای استراتژی‌های رقابتی بر اساس رویکرد هم‌آفرینی در صنعت پتروپالایش ایران

محمد حیدری بهبهانی^۱، ابوالفضل کزازی^{۲*}، مقصود امیری^۳، سروش برادران^۴

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
۲. استاد، گروه مدیریت عملیات و فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
۳. استادیار، گروه مهندسی شیمی، نفت و گاز، دانشکده مهندسی شیمی، دانشگاه علم و صنعت، تهران، ایران
۴. استادیار، گروه مهندسی شیمی، نفت و گاز، دانشکده مهندسی شیمی، دانشگاه علم و صنعت، تهران، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: kazazi@atu.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی/اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

حیدری بهبهانی، محمد، کزازی، ابوالفضل، امیری، مقصود، و برادران، سروش. (۱۴۰۵). ارائه چارچوبی برای استراتژی‌های رقابتی بر اساس رویکرد هم‌آفرینی در صنعت پتروپالایش ایران. مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار، ۵(۱)، ۱۷-۱.



© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

هدف: هدف این پژوهش ارائه چارچوبی برای استراتژی‌های رقابتی بر اساس رویکرد هم‌آفرینی در صنعت پتروپالایش ایران است تا زمینه بهبود عملکرد سازمانی و افزایش مزیت رقابتی فراهم گردد. **روش‌شناسی:** این پژوهش با رویکرد کیفی و بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون انجام شد. داده‌ها از مطالعات پیشین استخراج و سپس کدگذاری، دسته‌بندی و تحلیل شدند. در ادامه، مضامین کلیدی شامل رفتارهای مشارکتی، هم‌تولیدی و ارزش در استفاده به همراه قابلیت‌های پویای شناسایی، یکپارچه‌سازی و بازپیکربندی بررسی و مدل مفهومی پیشنهادی تدوین گردید. **یافته‌ها:** نتایج نشان داد هم‌آفرینی ارزش از طریق رفتارهای مشارکتی، هم‌تولیدی و خلق ارزش در استفاده می‌تواند نقش کلیدی در ایجاد مزیت رقابتی ایفا کند. همچنین قابلیت‌های پویا همچون شناسایی فرصت‌ها، یکپارچه‌سازی دانش و بازپیکربندی منابع به عنوان محرک‌های اصلی افزایش رقابت‌پذیری سازمان‌ها عمل می‌کنند. در نهایت، ابعاد مزیت رقابتی شامل سودآوری، مدیریت هزینه و تمایز محصول به عنوان نتایج مستقیم ترکیب هم‌آفرینی و قابلیت‌های پویا شناسایی شدند. **نتیجه‌گیری:** پژوهش حاضر نشان داد اتخاذ استراتژی‌های رقابتی بر پایه هم‌آفرینی ارزش می‌تواند به بهبود عملکرد و پایداری صنعت پتروپالایش ایران منجر شود. این رویکرد نه تنها به ارتقای کیفیت و کاهش هزینه‌ها کمک می‌کند، بلکه توانایی سازمان‌ها در پاسخگویی به تغییرات محیطی و الزامات توسعه پایدار را نیز افزایش می‌دهد.

کلیدواژه‌گان: استراتژی‌های رقابتی، هم‌آفرینی، قابلیت‌های پویا، صنعت پتروپالایش، زنجیره ارزش

در دهه‌های اخیر، صنعت پتروپالایش به عنوان یکی از ارکان کلیدی اقتصاد ایران، همواره در معرض فشارهای ناشی از تحولات بازارهای جهانی انرژی، الزامات زیست‌محیطی، و تغییرات فناوری قرار داشته است. این صنعت نه تنها در تأمین انرژی و فرآورده‌های حیاتی نقش‌آفرین است، بلکه به دلیل سهم بالای آن در صادرات غیرنفتی و ارزش‌آفرینی در زنجیره تأمین، جایگاه ویژه‌ای در سیاست‌گذاری‌های کلان کشور دارد (Amiri et al., 2024). با این حال، پیچیدگی‌های موجود در زنجیره ارزش، چالش‌های مربوط به رقابت‌پذیری، و محدودیت‌های ناشی از ساختار اقتصادی و سیاسی، ضرورت بازاندیشی در استراتژی‌های رقابتی این صنعت را آشکار ساخته است. در این زمینه، رویکرد «هم‌آفرینی ارزش» به عنوان یکی از پارادایم‌های نوین مدیریت، فرصت‌های جدیدی برای ارتقای عملکرد و ایجاد مزیت رقابتی پایدار فراهم می‌کند (Saha et al., 2025).

هم‌آفرینی ارزش، به معنای مشارکت فعال و متقابل میان سازمان‌ها، مشتریان و سایر ذی‌نفعان در فرآیند خلق ارزش است؛ رویکردی که از ادبیات مدیریت خدمات، بازاریابی و نوآوری نشأت گرفته و در سال‌های اخیر جایگاه ویژه‌ای در پژوهش‌های مدیریت استراتژیک یافته است (Galvagno & Dalli, 2019). این رویکرد، برخلاف نگرش‌های سنتی که مشتری را تنها به عنوان مصرف‌کننده نهایی می‌دید، بر نقش فعال او به عنوان همکار در فرآیند خلق و ارائه ارزش تأکید دارد (Agrawal & Rahman, 2015). در واقع، هم‌آفرینی ارزش در صنایع پیچیده و سرمایه‌بر همچون پتروپالایش، نه تنها به توسعه محصولات و خدمات جدید منجر می‌شود، بلکه می‌تواند ابزار قدرتمندی برای کاهش هزینه‌ها، افزایش کیفیت و ارتقای جایگاه رقابتی سازمان‌ها باشد (Kim et al., 2019).

از سوی دیگر، قابلیت‌های پویا به عنوان یکی از نظریه‌های محوری در مدیریت استراتژیک، بر توانایی سازمان‌ها برای سازگاری و بازپیکربندی منابع و شایستگی‌ها در محیط‌های متلاطم تأکید می‌کند (Schilke, 2014). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که قادر به حس‌گری، یکپارچه‌سازی و بازپیکربندی منابع خود هستند، بهتر می‌توانند در برابر تغییرات بازار واکنش نشان دهند و نوآوری‌های پایدار ایجاد کنند (Zhou et al., 2019). در صنعت پتروپالایش که با تغییرات سریع فناوری‌های پالایشگاهی، نوسانات قیمت جهانی نفت و الزامات سخت‌گیرانه محیط‌زیستی مواجه است، بهره‌گیری از این قابلیت‌ها می‌تواند تضمین‌کننده بقا و رشد پایدار باشد (Danneels, 2016). بنابراین، پیوند میان هم‌آفرینی ارزش و قابلیت‌های پویا، بنیانی برای شکل‌گیری استراتژی‌های رقابتی کارآمد در این صنعت به شمار می‌رود.

مرور پژوهش‌های بین‌المللی نشان می‌دهد که هم‌آفرینی ارزش در صنایع مختلف نتایج مثبتی داشته است. برای نمونه، در صنعت گردشگری و خدمات، مشارکت فعال مشتریان در طراحی و ارائه خدمات موجب افزایش رضایت و بهبود عملکرد سازمان‌ها شده است (Javashi, 2020). در حوزه برند نیز، هم‌آفرینی ارزش به تقویت ارزش برند و ایجاد تمایز در بازار کمک کرده است (Okoeugale, 2023). مطالعاتی در زمینه صنایع معدنی نشان داده‌اند که مشارکت ذی‌نفعان در فرآیند نوآوری می‌تواند منجر به افزایش سودآوری و ارتقای عملکرد مالی شود (Ghassim & Bogers, 2019). این شواهد نشان می‌دهد که هم‌آفرینی ارزش نه تنها در صنایع خدماتی، بلکه در صنایع سرمایه‌بر و زیربنایی نیز قابلیت کاربرد دارد.

در عین حال، پژوهش‌های متعددی به ارتباط مستقیم میان هم‌آفرینی ارزش و نوآوری سازمانی پرداخته‌اند. برای مثال، هم‌آفرینی با مشتریان و ذی‌نفعان می‌تواند به عنوان منبعی برای شناسایی نیازهای پنهان بازار و خلق ایده‌های نوآورانه عمل کند (Heim et al., 2019). این امر در صنعت پتروپالایش که همواره نیازمند توسعه محصولات جدید و انطباق با استانداردهای بین‌المللی است، اهمیتی مضاعف دارد.

افزون بر این، مطالعاتی همچون تحقیق (Bhat & Sharma, 2021) در صنعت هتلداری نشان داده‌اند که هم‌آفرینی ارزش با بهره‌گیری از نوآوری‌های فناورانه، به بهبود عملکرد سازمانی منجر می‌شود؛ یافته‌ای که می‌تواند به‌طور قیاسی در صنعت پتروپالایش نیز مصداق داشته باشد. با این وجود، هم‌آفرینی ارزش بدون وجود استراتژی‌های رقابتی روشن و هدفمند نمی‌تواند به خلق مزیت پایدار منجر شود. نظریه‌های استراتژی رقابتی، از جمله الگوی پورتر درباره تمایز و رهبری هزینه، چارچوبی برای تحلیل رقابت در بازار و اتخاذ تصمیمات راهبردی ارائه می‌دهند (Ranjan & Read, 2014). پژوهش‌های داخلی نیز نشان داده‌اند که استراتژی‌های رقابتی نقش میانجی مهمی در تأثیرگذاری قابلیت‌های سازمانی بر عملکرد صادراتی دارند (Gholamreza-Zadeh, 2021). از این رو، ترکیب هم‌آفرینی ارزش با استراتژی‌های رقابتی می‌تواند مسیر نوینی برای بهبود عملکرد صنعت پتروپالایش فراهم آورد.

نکته قابل توجه دیگر، جایگاه زنجیره ارزش در صنعت پتروشیمی و پالایش است. مطالعاتی همچون پژوهش (Amadeh et al., 2022) نشان داده‌اند که تحلیل و بهینه‌سازی زنجیره ارزش در تولید محصولات پتروشیمی، می‌تواند به افزایش بهره‌وری و سودآوری کمک کند. این یافته با دیدگاه‌های جدید در حوزه توسعه پایدار هم‌راستاست که بر لزوم یکپارچگی زنجیره ارزش در صنایع انرژی تأکید دارند (Amiri et al., 2024). از این منظر، هم‌آفرینی ارزش می‌تواند ابزاری برای ایجاد پیوندهای کارآمد در زنجیره تأمین پتروپالایش باشد و به ارتقای کارایی کل سیستم منجر شود.

افزون بر این، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که عوامل محیطی و اجتماعی نیز بر فرآیند هم‌آفرینی و استراتژی‌های رقابتی تأثیرگذارند. برای مثال، تغییرات اقلیمی و فشارهای ناشی از آلودگی‌های زیست‌محیطی، شرکت‌های پتروشیمی را ناگزیر به بازنگری در فرآیندهای تولیدی و راهبردهای توسعه‌ای خود کرده است (Tilsted et al., 2023). در چنین شرایطی، اتخاذ رویکرد هم‌آفرینی می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند تا از طریق تعامل با ذی‌نفعان و بهره‌گیری از دیدگاه‌های متنوع، راهکارهایی برای کاهش اثرات زیست‌محیطی و افزایش مسئولیت‌پذیری اجتماعی بیابند (Solakis et al., 2022).

برخی پژوهش‌ها نیز بر اهمیت نقش مشتریان و مصرف‌کنندگان به عنوان منابع دانش و نوآوری تأکید دارند. به عنوان مثال، (Ida, 2017) نشان داد که میزان مشارکت مشتریان در فرآیند هم‌آفرینی می‌تواند بر رفتارها و نتایج سازمانی تأثیرگذار باشد. همچنین، تحقیقات (Guzmán et al., 2019) به طبقه‌بندی انواع مشارکت مشتریان در خلق ارزش پرداخته و نشان داده‌اند که هر نوع تعامل، پیامدهای متفاوتی برای سازمان دارد. این شواهد اهمیت بهره‌گیری از مشارکت فعال مصرف‌کنندگان در صنعت پتروپالایش را دوچندان می‌کند؛ چرا که مصرف‌کنندگان می‌توانند با ارائه بازخورد و ایده‌های نوآورانه، به بهبود محصولات و فرآیندها کمک کنند.

نهایتاً باید به این نکته اشاره کرد که هم‌آفرینی ارزش و استراتژی‌های رقابتی در خلأ عمل نمی‌کنند، بلکه تحت تأثیر ساختارهای نهادی، سیاست‌های کلان و روابط بین‌المللی قرار دارند. در شرایطی که صنعت پتروپالایش ایران با محدودیت‌های ناشی از تحریم‌های اقتصادی و فشارهای سیاسی مواجه است، رویکردهای نوین مدیریتی همچون هم‌آفرینی می‌تواند به عنوان یک ابزار برای تقویت انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری سازمان‌ها عمل کند (Oyewobi et al., 2016). به همین ترتیب، تجربه سایر کشورها در استفاده از ابزارهای نوآورانه برای توسعه برند ملی و ایجاد هویت رقابتی، می‌تواند الگویی برای ایران فراهم آورد (Kleber & Juusola, 2021).

با توجه به مجموعه مباحث فوق، شکاف دانشی قابل توجهی در ادبیات موجود مشاهده می‌شود. هرچند مطالعات متعددی در زمینه هم‌آفرینی ارزش، قابلیت‌های پویا و استراتژی‌های رقابتی در صنایع مختلف انجام شده است، اما پژوهشی جامع که این سه حوزه را به صورت همزمان در صنعت پتروپالایش ایران بررسی کند، کمتر به چشم می‌خورد. از این رو، تحقیق حاضر با هدف ارائه چارچوبی برای استراتژی‌های رقابتی بر اساس رویکرد هم‌آفرینی در صنعت پتروپالایش ایران انجام شده است.



روش پژوهش

در این تحقیق، برای ارائه چارچوبی برای استراتژی‌های رقابتی بر اساس رویکرد هم آفرینی در صنعت پتروپالایش ایران، از روش تحلیل مضمون محتوای کیفی استفاده شد. این روش این امکان را می‌دهد که به بررسی عمیق و دقیق داده‌های کیفی پرداخته و الگوهای موجود در آن‌ها را شناسایی نمود. تحلیل مضمون به عنوان یک تکنیک تحلیلی، به استخراج معانی و مفاهیم نهفته در داده‌ها کمک کرده و به درک بهتری از پدیده‌های مورد مطالعه می‌انجامد. در مرحله اول، داده‌های مورد نیاز جمع‌آوری می‌شود. پس از جمع‌آوری داده‌ها، مراحل کدگذاری آغاز می‌شود. در این مرحله، به شناسایی و دسته‌بندی مضامین کلیدی و الگوهای تکراری در داده‌ها پرداخته شد.

در ادامه، با استفاده از روش‌های تحلیل مضمون، مضامین شناسایی‌شده به صورت سیستماتیک مورد بررسی قرار می‌گیرند. این بررسی شامل تحلیل عمیق‌تر هر مضمون و ارتباط آن با سایر مضامین و همچنین تأثیر آن‌ها بر استراتژی‌های رقابتی در صنعت پتروپالایش است. در نهایت، نتایج تحلیل مضمون به صورت یک الگوی جامع ارائه می‌شود که می‌تواند به عنوان چارچوبی برای توسعه استراتژی‌های رقابتی بر اساس رویکرد هم آفرینی در این صنعت مورد استفاده قرار گیرد. این روش تحقیق به دلیل قابلیت انعطاف‌پذیری و توانایی درک عمیق از پدیده‌های پیچیده، به ویژه در زمینه‌های صنعتی و اقتصادی، مناسب است. همچنین، استفاده از تحلیل مضمون این امکان را می‌دهد که به بررسی دقیق‌تر روابط و تعاملات میان عوامل مختلف در صنعت پتروپالایش پرداخته و به درک بهتری از چالش‌ها و فرصت‌های موجود در این حوزه دست یافت.

یافته‌ها

در این بخش، یافته‌های حاصل از پژوهش در زمینه استراتژی‌های رقابتی بر اساس رویکرد هم آفرینی در صنعت پتروپالایش ایران به تفصیل بررسی می‌شود. این یافته‌ها شامل مضامین کلیدی، الگوهای شناسایی‌شده و روابط میان آن‌ها است که به درک عمیق‌تری از چالش‌ها و فرصت‌های موجود در این صنعت کمک می‌کند. در ادامه، به مروری بر پیشنهادی تحقیقاتی پرداخته شده است:

جدول ۱

سابقه مطالعاتی

نویسنده	نتایج
(Amiri et al., 2024)	مؤلفه‌های مؤثر بر ارزش آفرینی زنجیره شامل عوامل سیاسی، فرهنگی، قانونی، مالی، فردی، مدیریتی و مسائل زیست‌محیطی و بهداشتی هستند.
(Amadeh et al., 2022)	کاهش تولید اتیلن و پلی‌اتیلن سبک و افزایش تولید بوتادین و پروپیلن به عنوان مهم‌ترین توصیه‌های سیاستی ارائه شده است. این روش به عنوان یک ابزار کارآمد برای مسائل بهینه‌سازی چندهدفه در تولید اولفین‌ها از گاز طبیعی معرفی شده است.
(Gholamreza-Zadeh, 2021)	قابلیت‌های شرکت بر عملکرد صادراتی با تأکید بر نقش میانجی مزایای رقابتی مؤثر می‌باشد. شدت رقابتی رابطه بین مزایای رقابتی بر عملکرد صادراتی را تعدیل می‌کند. شدت رقابتی رابطه بین قابلیت‌های شرکت بر عملکرد صادراتی را تعدیل می‌کند و شدت رقابتی رابطه بین استراتژی‌های رقابتی بر عملکرد صادراتی را تعدیل می‌کند.
(Khodaei, 2021)	قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد صادراتی، استراتژی رقابتی، ارتباطات بازاریابی تأثیر مثبت و معناداری دارند. همچنین استراتژی رقابتی بر عملکرد صادراتی تأثیر مثبت و معناداری دارد. در نهایت ارتباطات بازاریابی نیز بر استراتژی رقابتی و عملکرد صادراتی تأثیر مثبت و معناداری دارند.

Javashi Jadid et al., 2020

(Amini, 2020)

Rahmani Saresht et al., 2018

(Mohseni, 2018)

(Saha et al., 2025)

(Tilsted et al., 2023)

(Okoequale, 2023)

(Solakis et al., 2022)

(Saha et al., 2025)

(Kim et al., 2019)

(Ida, 2017)

Oyewobi et al., 2016

(Zhang et al., 2015)

(Aslan et al., 2011)

پیاده‌سازی فرآیند هم آفرینی ارزش با مشتری در صنعت گردشگری می‌تواند به بهره‌برداری مؤثرتر از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های مشتریان برای دستیابی به مزیت رقابتی، ارتقای برند سازمانی و دستیابی به پیامدهای مثبت اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و زیست‌محیطی یاری رساند.

استراتژی کارآفرینی بر عملکرد شرکت با میانجی‌گری استراتژی رقابتی تأثیر دارد.

هم آفرینی ارزش راهبردی، سازهای سه سطحی با دو مؤلفه هم آفرینی ارزش سازمانی با ابعاد قابلیت بازاریابی، قابلیت توسعه خدمات، قابلیت ارتباطی، قابلیت فناوری اطلاعات، توانمندی سازماندهی مناسب، قابلیت فرهنگ‌سازی، قابلیت مدیریت منابع انسانی و هم آفرینی ارزش مشتری) با ابعاد توانایی کمک به توسعه خدمات، مهارت تعاملی، بازخورد دهی، وفاداری و رفتار مسئولانه) است.

تجربه برند، تجربه تبادل دانش و تجربه هم آفرینی تأثیر مثبت و معناداری بر قصد هم آفرینی دارند و همچنین استقبال از تجربه به‌عنوان تعدیلگر رابطه‌های تجربه برند، تجربه تبادل دانش و تجربه هم آفرینی با قصد هم آفرینی عمل می‌کند.

موفقیت در هم‌افزایی ارزش نیازمند ایجاد توافقات نهادی، تسهیل روابط مثبت بین بازیگران و پرداختن به چالش‌هایی نظیر همکاری، شفافیت و توسعه مهارت‌ها است. این مطالعه همچنین بر اهمیت ارتباطات مؤثر، درک متقابل و شناسایی عمومی مشارکت‌ها تأکید می‌کند و به تحلیل‌های استراتژیک VCC و ویژگی‌های اصلی آن در چارچوب پیشنهادی و اصول بنیادی (FPS) می‌پردازد.

برای تحقق این اهداف، نیاز به توجه به ارتباطات بین سوخت‌های فسیلی و پلاستیک‌ها و چالش با ساختارهای قدرت موجود و منافع ذینفعان است. مقاله همچنین بر لزوم توجه به تولید پتروشیمی‌ها و مسائل بالادستی در توافق‌نامه جهانی پلاستیک تأکید می‌کند و پیشنهاد می‌کند که برای کاهش اثرات زیست‌محیطی، باید به کاهش جریان‌های پلاستیک پتروشیمی و توجه به مسائل مربوط به استخراج سوخت‌های فسیلی پرداخته شود.

برای حفظ ارتباط و موفقیت در بازار، شرکت‌ها باید به ساخت برندها با استفاده از پتانسیل هم‌افزایی ارزش برند توجه کنند. نوآوری این تحقیق در شناسایی دلایل هم‌افزایی ارزش برند شامل نوآوری، ادغام منابع، ایجاد روابط، همکاری، رضایت مشتری و ارزش برند است.

شفافیت و ریسک بر ادراک مشتریان از قیمت و کیفیت تأثیر می‌گذارد، درحالی‌که دسترسی فقط کیفیت را تعیین می‌کند. گفتگو تأثیر مثبتی بر قیمت درک شده یا کیفیت درک شده نداشت.

خلق مشترک ارزش نه تنها منجر به نیاز مصرف‌کنندگان به محصولات متمایز می‌شود (استراتژی تمایز را قادر می‌سازد)، بلکه منجر به تبلیغات دهان‌به‌دهان منفی می‌شود. به ویژه، ایجاد ارزش مشترک منجر به پیشنهادات متفاوت می‌شود، اما مصرف‌کنندگانی که مایل به داشتن محصولات منحصر به فرد هستند، کلمات مثبتی را در مورد طراح حرفه‌ای منتشر نمی‌کنند.

هم آفرینی بر مزیت استراتژیک و عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. مزیت استراتژیک بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. مزیت استراتژیک در تأثیر هم آفرینی بر عملکرد سازمانی نقش میانجی مثبت و معناداری دارد.

سطح مشارکت بر رفتار اجباری مشتریان و رفتار داوطلبانه هنگام کار بر روی ارزش خلق مشترک تأثیر می‌گذارد.

بین سبک‌های تصمیم‌گیری و عملکرد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد و استراتژی‌های رقابتی در رابطه بین سبک‌های تصمیم‌گیری و عملکرد سازمانی نقش میانجی ایفا می‌کند.

قابلیت نوآوری تأثیر مثبت و معناداری بر ارزش مشتری دارد اما تأثیر آن بر ارزش ویژه برند معنادار نیست. قابلیت بازاریابی تأثیر مثبت و معناداری بر ارزش مشتری و ارزش ویژه برند دارد.

رهبری استراتژیک بر تغییر استراتژیک و نوآوری تأثیر دارد.

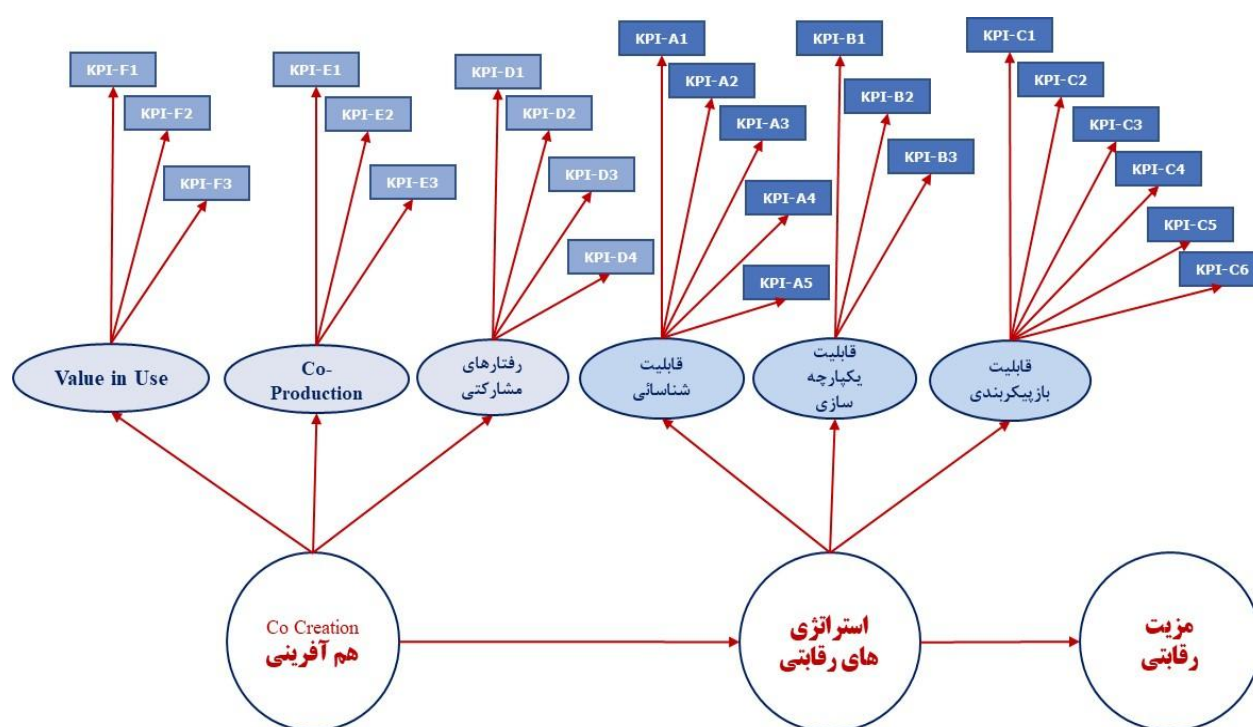
با توجه به جمع‌بندی مرور انجام شده و با توجه به الزامات حوزه پتروپالایش، استراتژی‌های رقابتی در صنعت پتروپالایش ایران به‌طور فزاینده‌ای به رویکرد هم‌آفرینی وابسته هستند. این رویکرد به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد که با همکاری و مشارکت فعال با ذینفعان مختلف، ارزش‌های مشترکی را ایجاد کنند. مؤلفه‌های مؤثر بر ارزش‌آفرینی در زنجیره شامل عوامل سیاسی، فرهنگی، قانونی و زیست‌محیطی هستند که بر نحوه عملکرد و موفقیت شرکت‌ها تأثیر می‌گذارند. به‌ویژه، توجه به این عوامل می‌تواند به بهبود فرآیندها و افزایش کارایی در تولید و صادرات محصولات پتروپالایشی کمک کند. کاهش تولید برخی محصولات و افزایش تولید دیگر محصولات به‌عنوان یک ابزار کارآمد برای بهینه‌سازی فرآیندها در نظر گرفته می‌شود. این تغییرات نه تنها به بهبود عملکرد اقتصادی این صنعت (بنگاه) کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به‌عنوان یک استراتژی رقابتی مؤثر در بازار عمل کند. همچنین، قابلیت‌های شرکت در زمینه بازاریابی و ارتباطات می‌تواند تأثیر مثبتی بر عملکرد صادراتی داشته باشد و به ایجاد مزایای رقابتی کمک کند.

هم‌آفرینی ارزش با مشتری نیز به‌عنوان یک رویکرد کلیدی در صنعت پتروپالایش شناخته می‌شود. این فرآیند به شرکت‌ها کمک می‌کند تا از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های مشتریان بهره‌برداری کنند و به مزیت‌های رقابتی دست یابند. در نهایت، تأکید بر ایجاد همکاری‌های مؤثر و هم‌آفرینی با ذینفعان مختلف می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی و افزایش مزیت استراتژیک در این صنعت منجر شود. به‌طور کلی، رویکرد هم‌آفرینی در صنعت پتروپالایش ایران به‌عنوان یک استراتژی کلیدی برای موفقیت و پایداری در بازار رقابتی امروز شناخته می‌شود.

بر این اساس تحقیق در زمینه استراتژی‌های رقابتی بر اساس رویکرد هم‌آفرینی در صنعت پتروپالایش ایران می‌تواند به شناسایی و تحلیل روش‌های نوین برای بهبود عملکرد این صنعت کمک کند. این تحقیق می‌تواند با بررسی تعاملات بین شرکت‌های پتروپالایش و ذینفعان مختلف، به توسعه مدل‌های استراتژیک بپردازد که هم‌آفرینی ارزش را در این صنعت تسهیل کند و به بهبود عملکرد اقتصادی و عملیاتی آن کمک نماید. این رویکرد می‌تواند به‌عنوان یک ابزار کلیدی برای رقابت‌پذیری و پایداری در صنعت پتروپالایش ایران مطرح شود. با توجه به مرور بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش، مدل مفهومی اولیه تحقیق به صورت شکل (۱) قابل‌ارایه است:

شکل ۱

مدل مفهومی اولیه تحقیق



با توجه به مدل تدوین شده، توضیح مدل و مولفه‌ها و شاخص‌های آن در جداول زیر ارائه شده است:

جدول ۲

مولفه‌ها و شاخص‌های استراتژی‌های رقابتی (براساس نظریه قابلیت‌های پویا)

مولفه	شاخص	منبع
قابلیت شناسایی	سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های تحقیقاتی با هدف کاوش امکانات فناورانه (KPI-A۱) بررسی و آزمودن تقاضای موجود یا بالقوه مشتری (KPI-A۲) رصد دقیق نوآوری‌های رقبا و تأمین‌کنندگان (KPI-A۳) پیگیری تحقیقات مرزی در علوم و فناوری (KPI-A۴) شناسایی روندهای توسعه صنعتی از طریق مکانیسم‌های مختلف (KPI-A۵)	Solakis et al., 2022;) (Teece, 2007
قابلیت یکپارچه‌سازی	جذب دانش فناورانه از حوزه‌های مختلف (KPI-B۱) اشتراک‌گذاری دانش جدید در سطح درون‌سازمانی (KPI-B۲) انتقال اطلاعات صنعتی یا بازاری در سطح سازمان (KPI-B۳)	Wilden et al., 2013;) (Winter, 2003
قابلیت بازپیکربندی	انعطاف‌پذیری در بازپیکربندی ساختارهای سازمانی (KPI-C۱) استقلال در تصمیم‌گیری واحدهای سازمانی (KPI-C۲) طراحی مجدد فرآیندها و رویه‌های موجود (KPI-C۳) بازتعریف وظایف و عملکردهای واحدهای سازمانی (KPI-C۴) بازپیکربندی شبکه‌های ارتباطی داخلی و خارجی (KPI-C۵) توانایی در کنار گذاشتن منابع یا دانش منسوخ (KPI-C۶)	Payne & Holt, 2001;) (Porter, 1980

جدول ۳

مولفه‌ها و شاخص‌های هم‌آفرینی

مولفه	شاخص	منبع
رفتارهای مشارکتی هم‌آفرینی	جستجوی اطلاعات (KPI-D۱)	(Yi, 2013)
ارزش	اشتراک‌گذاری اطلاعات (KPI-D۲) رفتار مسئولانه (KPI-D۳) تعاملات شخصی (KPI-D۴)	
هم‌تولیدی	دانش (ایده، خلاقیت) (KPI-E۱)	(Ranjan & Read, 2014)
Co-Production	دارائی (دسترسی، شفافیت، همراستایی، اشتراک‌گذاری) (KPI-E۲) تعامل (تعامل، گفتگو) (KPI-E۳)	
ارزش در استفاده	تجارب (KPI-F۱)	(Ranjan & Read, 2014)
Value-in-use	شخصی‌سازی (منحصر بفرد بودن، مصرف‌کننده محوری، (KPI-F۲) ارتباطات (درگیر کردن، شبکه‌سازی، مشارکت کردن) (KPI-F۳)	



مولفه	شاخص	منبع
سودآوری	بازده دارایی‌ها (ROA) (KPI-G ₁) بازده حقوق صاحبان سهام ROE (KPI-G ₂)	(Van Nguyen, 2024)
مدیریت هزینه	قیمت تمام شده رقابتی (KPI-E ₁)	(Van Nguyen, 2024)
تمایز و کیفیت محصول	دانش (ایده، خلاقیت) کیفیت محصول نسبت به رقبای (KPI-I ₁) تنوع محصول نسبت به رقبای (KPI-I ₂)	(Hitt et al., 2003; Porter, 1980)

مدل تدوین شده در این تحقیق به بررسی مولفه‌ها و شاخص‌های کلیدی هم‌آفرینی، استراتژی‌های رقابتی و مزیت رقابتی در صنعت پتروپالایش ایران می‌پردازد. در جدول (۲)، مولفه‌های هم‌آفرینی شامل رفتارهای مشارکتی، هم‌تولیدی و ارزش در استفاده معرفی شده‌اند که هر یک با شاخص‌های خاصی مانند جستجوی اطلاعات و تعاملات شخصی اندازه‌گیری می‌شوند. جدول (۳) به قابلیت‌های پویا اشاره دارد که شامل قابلیت شناسایی، یکپارچه‌سازی و بازپیکربندی است و به شناسایی و جذب دانش فناورانه و انعطاف‌پذیری در ساختارهای سازمانی پرداخته می‌شود. در نهایت، جدول (۴) به مولفه‌های مزیت رقابتی مانند سودآوری، مدیریت هزینه و تمایز و کیفیت محصول می‌پردازد که نشان‌دهنده اهمیت بهبود عملکرد مالی و کیفیت محصولات در ایجاد مزیت رقابتی در بازار است. این مدل به‌طور کلی بر ضرورت رویکرد هم‌آفرینی و استراتژی‌های رقابتی مؤثر در صنعت پتروپالایش تأکید دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش نشان داد که استراتژی‌های رقابتی در صنعت پتروپالایش ایران زمانی می‌توانند به‌طور مؤثر منجر به بهبود عملکرد شوند که در چارچوب «هم‌آفرینی ارزش» طراحی و اجرا گردند. یافته‌ها آشکار ساختند که سه مؤلفه اصلی هم‌آفرینی، یعنی رفتارهای مشارکتی، هم‌تولیدی و ارزش در استفاده، نقش بنیادینی در شکل‌دهی به مزیت رقابتی پایدار ایفا می‌کنند. این نتایج با ادبیات پیشین همسو است که هم‌آفرینی را به‌عنوان یک فرایند کلیدی در ارتقای نوآوری، بهبود کیفیت محصولات و افزایش وفاداری مشتریان معرفی کرده‌اند (Galvagno, 2019; Guzmán et al., 2019; Dalli, 2019). در واقع، مشتریان و سایر ذی‌نفعان در صنعت پتروپالایش، زمانی که فرصت مشارکت در فرآیند تولید و بهینه‌سازی محصولات را بیابند، ارزش مشترکی ایجاد می‌کنند که فراتر از ظرفیت‌های داخلی سازمان‌ها است (Agrawal & Rahman, 2015).

یکی از یافته‌های مهم تحقیق حاضر این بود که قابلیت‌های پویا شامل شناسایی، یکپارچه‌سازی و بازپیکربندی، به‌عنوان مکانیزم‌های اصلی ارتقای توان رقابتی شناخته شدند. این موضوع همسو با دیدگاه (Zhou et al., 2019) است که قابلیت‌های پویا را واسطه‌ای میان نوآوری و عملکرد سازمانی می‌داند. همچنین، (Schilke, 2014) تأکید کرده است که قابلیت‌های مرتبه دوم به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا منابع خود را با محیط‌های متلاطم هماهنگ کنند. در صنعت پتروپالایش، این یافته اهمیت بیشتری می‌یابد؛ زیرا تغییرات سریع در فناوری‌های پالایشی و فشارهای محیطی، سازمان‌ها را ناگزیر می‌سازد که ساختارها و فرآیندهای خود را بازپیکربندی کنند (Danneels, 2016). بنابراین،

می‌توان گفت قابلیت‌های پویا نه تنها عامل تسهیل‌کننده هم‌آفرینی هستند، بلکه مسیر توسعه استراتژی‌های رقابتی مبتنی بر نوآوری را نیز هموار می‌کنند (Zhang et al., 2015).

نتایج همچنین نشان داد که سه مؤلفه سودآوری، مدیریت هزینه و تمایز محصول به‌عنوان عناصر اصلی مزیت رقابتی در صنعت پتروپالایش ایران قابل شناسایی هستند. این یافته با مطالعات (Van Nguyen, 2024) هم‌راستا است که کیفیت خدمات و استراتژی‌های رقابتی را محرک اصلی عملکرد تجاری می‌دانند. از سوی دیگر، نتایج این تحقیق همخوانی نزدیکی با پژوهش (Oyewobi et al., 2016) دارد که نشان داد سبک‌های تصمیم‌گیری و استراتژی‌های رقابتی رابطه معناداری با عملکرد سازمانی دارند. درواقع، در صنعت پتروپالایش ایران نیز اتخاذ تصمیمات مبتنی بر مدیریت هزینه و تمایز محصول، موجب افزایش کارایی و بهبود عملکرد صادراتی می‌شود (Gholamreza-Zadeh, 2021).

یافته‌ها حاکی از آن بود که هم‌آفرینی ارزش می‌تواند مسیر تحقق توسعه پایدار را در این صنعت تسهیل کند. این نکته با پژوهش (Amiri et al., 2024) هم‌خوانی دارد که زنجیره تأمین صنایع پتروشیمی را نیازمند بازطراحی در جهت ارزش‌افزوده پایدار معرفی کرد. همچنین مطالعه (Amadeh et al., 2022) نشان داد که تحلیل زنجیره ارزش می‌تواند ابزاری برای بهینه‌سازی فرآیندها و افزایش بازدهی تولید باشد. این دو یافته نشان می‌دهد که اگر هم‌آفرینی ارزش در صنعت پتروپالایش ایران به‌طور نظام‌مند دنبال شود، می‌تواند منجر به استفاده بهینه از منابع و بهبود شاخص‌های اقتصادی و زیست‌محیطی گردد.

یافته‌های حاضر همچنین اهمیت تعامل مؤثر با مشتریان و ذی‌نفعان را تأیید کرد. این امر با نتایج پژوهش (Kim et al., 2019) هم‌خوانی دارد که نشان داد هم‌آفرینی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد. به همین ترتیب، (Ida, 2017) به نقش میزان مشارکت مشتریان در رفتار هم‌آفرینی اشاره کرده و آن را عامل ایجاد مزیت رقابتی دانسته است. در صنعت پتروپالایش نیز مشارکت فعال مشتریان و حتی مصرف‌کنندگان نهایی می‌تواند زمینه‌ساز خلق محصولات جدید، ارتقای کیفیت و ایجاد تمایز در بازارهای جهانی باشد.

از منظر مدیریت برند نیز، یافته‌های تحقیق نشان داد که هم‌آفرینی ارزش می‌تواند به بهبود تصویر برند و ایجاد ارزش نامشهود کمک کند؛ نتیجه‌ای که با مطالعات (Okoequale, 2023) و (Guzmán et al., 2019) همسو است. برند در صنعت پتروپالایش، نه تنها نماد کیفیت محصول، بلکه بیانگر اعتبار بین‌المللی کشور در بازار انرژی است. لذا، بهره‌گیری از استراتژی‌های هم‌آفرینی می‌تواند به ارتقای جایگاه برند ملی و رقابت‌پذیری در عرصه جهانی بینجامد.

نتایج تحقیق حاضر با پژوهش‌های (Bhat & Sharma, 2021) و (Caputo et al., 2018) نیز هم‌راستا است. در این مطالعات، نشان داده شد که هم‌آفرینی ارزش از طریق نوآوری‌های فناورانه و همکاری با مشتریان، موجب ارتقای عملکرد خدمات و ایجاد مزیت رقابتی می‌شود. در صنعت پتروپالایش ایران، این موضوع می‌تواند در حوزه تحقیق و توسعه، طراحی محصولات جدید و ایجاد تنوع در فرآورده‌ها عملیاتی شود. همچنین، یافته‌های (Solakis et al., 2022) بیان می‌دارد که شفافیت و دسترسی بر ادراک مشتریان از کیفیت و قیمت تأثیرگذار است؛ موضوعی که در بازارهای جهانی محصولات پتروشیمی اهمیت ویژه‌ای دارد.

همچنین نتایج این پژوهش با مطالعات کلان‌نگر همچون (Sahu & Mukti, 2024) همسو است که بر ارزیابی اکوسیستم‌های کسب‌وکار و اهمیت تعاملات شبکه‌ای تأکید کرده‌اند. در واقع، صنعت پتروپالایش ایران نیز در بستر یک اکوسیستم پیچیده شامل تولیدکنندگان، تأمین‌کنندگان، مشتریان و نهادهای سیاست‌گذار فعالیت می‌کند. لذا رویکرد هم‌آفرینی می‌تواند به‌عنوان ابزاری برای هماهنگی این بازیگران و افزایش هم‌افزایی در کل زنجیره ارزش عمل کند. این موضوع با یافته‌های (Ghassim & Bogers, 2019) نیز همخوانی دارد که تعامل ذی‌نفعان را عامل کلیدی در سودآوری پایدار دانستند.

نهایتاً، باید به اهمیت پایداری و مسئولیت اجتماعی در چارچوب نتایج تحقیق اشاره کرد. یافته‌ها بیانگر آن است که استراتژی‌های رقابتی مبتنی بر هم‌آفرینی، در صورتی که با رویکردی اجتماعی و زیست‌محیطی همراه شوند، می‌توانند به بهبود تصویر صنعت و افزایش مقبولیت عمومی منجر شوند. این نتیجه با پژوهش (Tilsted et al., 2023) هم‌راستا است که نشان داد صنایع پتروشیمی باید با بحران‌های زیست‌محیطی مانند آلودگی پلاستیکی و تغییرات اقلیمی مقابله کنند. هم‌آفرینی ارزش می‌تواند مسیر پاسخگویی به این چالش‌ها را هموار سازد، زیرا امکان تبادل دانش و توسعه نوآوری‌های سبز را میان بازیگران مختلف فراهم می‌آورد.

به طور کلی، نتایج این پژوهش تأیید می‌کند که هم‌آفرینی ارزش، هنگامی که با قابلیت‌های پویا و استراتژی‌های رقابتی ترکیب شود، می‌تواند به ابزاری قدرتمند برای ارتقای عملکرد و ایجاد مزیت پایدار در صنعت پتروپالایش ایران تبدیل گردد. این یافته‌ها با پژوهش‌های (Saha et al., 2025) همخوانی دارد که بر ضرورت یک چارچوب متاتئوریک برای هم‌آفرینی ارزش تأکید کرده‌اند. همچنین نتایج با مطالعات (Ranjan & Read, 2014) همسو است که ابزارهای سنجش هم‌آفرینی را در قالب یک چارچوب علمی معرفی کرده‌اند.

با وجود یافته‌های ارزشمند، این تحقیق با محدودیت‌هایی روبه‌رو بوده است. نخست، استفاده از روش کیفی تحلیل مضمون باعث شد تمرکز اصلی بر تفسیر داده‌های موجود باشد و امکان تعمیم کامل نتایج به کل صنعت محدود شود. دوم، داده‌های به‌کاررفته عمدتاً از مطالعات پیشین استخراج گردید و به دلیل کمبود داده‌های تجربی در صنعت پتروپالایش ایران، ممکن است برخی جنبه‌های عملیاتی به‌طور کامل پوشش داده نشده باشند. سوم، تغییرات سریع فناوری و شرایط متغیر اقتصادی می‌تواند باعث شود نتایج این پژوهش تنها در بازه زمانی کوتاهی معتبر باشند. چهارم، محدودیت دسترسی به داده‌های میدانی از شرکت‌های پتروپالایشی به دلیل ملاحظات امنیتی و تجاری، امکان تحلیل عمیق‌تر را کاهش داد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده به سمت مطالعات میدانی گسترده در صنعت پتروپالایش ایران سوق داده شوند تا ابعاد واقعی هم‌آفرینی ارزش در عمل بررسی گردد. همچنین، انجام پژوهش‌های کمی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری یا روش‌های اقتصادسنجی می‌تواند اعتبار نتایج را افزایش دهد. مطالعات مقایسه‌ای میان ایران و سایر کشورهای پیشرو در صنعت پتروپالایش، به‌ویژه کشورهای حوزه خلیج فارس و آسیای شرقی، می‌تواند ابعاد تازه‌ای از استراتژی‌های رقابتی مبتنی بر هم‌آفرینی را آشکار سازد. همچنین، بررسی نقش فناوری‌های دیجیتال و هوش مصنوعی در تسهیل فرآیندهای هم‌آفرینی در صنعت پتروشیمی و پالایش می‌تواند مسیرهای نوینی برای تحقیقات فراهم کند.

برای ارتقای عملکرد صنعت پتروپالایش ایران، مدیران می‌توانند برنامه‌های همکاری مشترک با ذی‌نفعان کلیدی از جمله مشتریان، تأمین‌کنندگان و نهادهای سیاست‌گذار طراحی کنند. سرمایه‌گذاری هدفمند در تحقیق و توسعه و ایجاد سیستم‌های پایش نوآوری، می‌تواند به شناسایی فرصت‌های جدید و افزایش بهره‌وری منجر شود. همچنین، توجه به زنجیره ارزش و یکپارچه‌سازی فرآیندها با رویکرد هم‌آفرینی می‌تواند هزینه‌ها را کاهش داده و کیفیت محصولات را بهبود بخشد. نهایتاً، توجه به ابعاد اجتماعی و زیست‌محیطی در کنار اهداف اقتصادی، می‌تواند به ارتقای برند ملی و افزایش رقابت‌پذیری در سطح بین‌المللی کمک کند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافع وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Agrawal, A. K., & Rahman, Z. (2015). Roles and Resource Contributions of Customers in Value Co-creation. *International Strategic Management Review*, 3(1), 144-160. <https://doi.org/10.1016/j.ism.2015.03.001>
- Amadeh, H., Ghasemi, A., Mirzaei, H., & Bakhtiari, H. (2022). Analysis of the value chain of petrochemical products production and presenting an optimal model for petrochemical products production: Application of fuzzy multi-objective programming in petrochemical products production. *Iranian Energy Economics Research Journal*, 45(B), 42-69. https://jeee.atu.ac.ir/article_16505.html?lang=en
- Amini, A. (2020). *Investigating the effect of entrepreneurship strategy on company performance with the mediation of competitive strategy in companies of Rasht Industrial Town* North Strategy Institute of Higher Education, Management Department].
- Amiri, A., Heidari, S. A., & Mirabi, V. R. (2024). Value-added model of the petrochemical industry supply chain with a sustainable development approach. *Quarterly Journal of Value Creation in Business Management*, 4(3), 366-388. <https://doi.org/10.61838/kman.jtesm.3.2.13>
- Aslan, S., Dikenb, A., & Aslan, A. (2011). Investigation of the Effects of Strategic Leadership on Strategic Change and Innovativeness of SMEs in a Perceived. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 627-642. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.009>
- Bhat, D. A. R., & Sharma, V. (2021). Enabling service innovation and firm performance: the role of co-creation and technological innovation in the hospitality industry. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1-13. <https://doi.org/10.1080/09537325.2021.1919614>
- Caputo, F., Masucci, A., & Napoli, L. (2018). Managing value co-creation in pharmacy. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 12(4), 374-390. <https://doi.org/10.1108/IJPHM-10-2017-0057>
- Danneels, E. (2016). Trying to Become a Different Type of Company: Dynamic Capability at Smith Corona. *Strategic management journal*, 32(1), 1-31. <https://doi.org/10.1002/smj.863>
- Galvagno, M., & Dalli, D. (2019). Theory of value co-creation: A systematic literature review. *Managing Service Quality*, 24(6). <https://doi.org/10.1108/MSQ-09-2013-0187>
- Ghassim, B., & Bogers, M. (2019). Linking stakeholder engagement to profitability through sustainability-oriented innovation: A quantitative study of the minerals industry. *Journal of Cleaner Production*, 224, 905-919. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.226>
- Gholamreza-Zadeh, S. (2021). *The effect of company capabilities and competitive strategies on export performance with an emphasis on the mediating role of competitive advantages and the moderating role of competitive intensity* Payame Noor University of Semnan Province, Garmsar Payame Noor Center].
- Guzmán, F., Paswan, A. K., & Kennedy, E. (2019). Consumer Brand Value Co-creation Typology. *Journal of Creating Value*, 5(1), 40-52. <https://doi.org/10.1177/2394964318804712>
- Heim, I., Kalyuzhnova, Y., Li, W., & Liu, K. (2019). Value co-creation between foreign firms and indigenous small-and medium-sized enterprises (SMEs) in Kazakhstan's oil and gas industry: The role of information technology spillovers. *Thunderbird International Business Review*, 61(6), 911-927. <https://doi.org/10.1002/tie.22067>



- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2003). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Thomson South-Western.
https://books.google.com/books/about/Strategic_Management.html?id=TO05qAAACAAJ
- Ida, E. (2017). The role of customers' involvement in value co-creation behaviour is value co-creation the source of competitive advantage? *Journal of Competitiveness*, 9(3), 51-66. <https://doi.org/10.7441/joc.2017.03.04>
- Javashi Jadid, S., Taheri Kia, F., Jalali, S. M., & Tabrizian, B. (2020). Presenting a model of value co-creation with the customer in the tourism industry.
- Khodaei, F. (2021). *Investigating the effect of marketing capabilities, competitive strategy, and marketing communications on export performance (Transportation companies of the Tehran Stock Exchange)* Shahed University, Self-Governing Campus].
- Kim, D. W., Trimi, S., Hong, S. G., & Lim, S. (2019). Effects of co-creation on organizational performance of small and medium manufacturers. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.055>
- Kleber, D. M. S., & Juusola, K. (2021). Open Innovation-An Explorative Study on Value Co-Creation Tools for Nation Branding and Building a Competitive Identity. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(4), 206. <https://doi.org/10.3390/joitmc7040206>
- Mohseni, J. (2018). *Presenting a model explaining the role of experience in co-creation* University of Tehran, Farabi Campus - Faculty of Management and Accounting].
- Okoeguale, A. (2023). Brand Value Co-creation Revisited: A Critical Review of Studies. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 12(2), 323. <https://doi.org/10.36941/ajis-2023-0052>
- Oyewobi, L. O., Windapo, A., & Rotimi, J. O. B. (2016). Relationship between decision-making style, competitive strategies and organisational performance among construction organisations. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 14(4), 713-738. <https://doi.org/10.1108/JEDT-04-2015-0025>
- Payne, A., & Holt, S. (2001). Diagnosing customer value: Integrating the value process and relationship marketing. *British Journal of Management*, 12, 159-182. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00192>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.
https://books.google.com/books/about/Competitive_Strategy.html?hl=es&id=NI21AAAAIAAJ
- Rahmani Saresht, H., Khasheii Varnamkhasti, V., Ebrahimi, M., & Rahimian, M. (2018). Strategic value co-creation model in Iran's banking industry: Value creation in a new paradigm. *Public Management Research*, 11(40), 27-52.
https://jmr.usb.ac.ir/article_4286.html?lang=en
- Ranjan, K., & Read, S. (2014). Value co-creation: Concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0397-2>
- Saha, V., Hollebeek, L. D., Mani, V., Goyal, P., & Clark, M. (2025). Value co-creation: a metatheory unifying framework and fundamental propositions. *Marketing Intelligence & Planning*. <https://doi.org/10.1108/MIP-03-2024-0163>
- Sahu, A., & Mukti, S. K. (2024). An evaluation techniques for business ecosystems. In (pp. 46-59).
<https://doi.org/10.58532/V3BHMA5P1CH4>
- Schilke, O. (2014). Second-order dynamic capabilities: How do they matter? *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 368-380. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0093>
- Solaklis, K., Pena-Vinces, J., & Lopez-Bonilla, J. M. (2022). Value co-creation and perceived value: A customer perspective in the hospitality context. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 100175.
<https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100175>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Tilsted, J. P., Bauer, F., Deere Birkbeck, C., Skovgaard, J., & Rootzén, J. (2023). Ending fossil-based growth: Confronting the political economy of petrochemical plastics. *One Earth*, 6(6), 607-619.
<https://doi.org/10.1016/j.oneear.2023.05.018>
- Van Nguyen, T. T. B. N. (2024). Service Quality as a Catalyst for Competitive Advantage and Business Performance in Hotel Industry: An Empirical Analysis by PLS-SEM Algorithm. *International Journal of Analysis and Applications*, 22, 141. <https://doi.org/10.28924/2291-8639-22-2024-141>
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: Strategy, structure and environment. *Long Range Planning*, 46(1-2), 72-96. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.12.001>
- Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 33(2), 91-101.
<https://doi.org/10.1002/smj.318>
- Yi, Y. (2013). Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1279-1284. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.026>
- Zhang, J., Jiang, Y., Shabbir, R., & Du, M. (2015). Building industrial brand equity by leveraging firm capabilities and co-creating value with customers. *Industrial Marketing Management*.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.05.016>



- Zhou, S. S., Zhou, A. J., Feng, J., & Jiang, S. (2019). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. *Journal of Management & Organization*, 25(5), 731-747. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.20>