“Value co-creation. Influence of supplier participation in Customer’s NPD”

Συγγραφέας: Σπυρίδων Α. Κουρούνης
Επιβλέπων καθηγητής: Ευαγγελία Κατσικέα

Αθήνα 2017

ΔΗΛΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία για τη λήψη του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.
Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

Ονοματεπώνυμο Υπογραφή

Περιεχόμενα

Περιεχόμενα

Περιεχόμενα 3
Πίνακας εικόνων 5
Λίστα Πινάκων 5
Σύνοψη εργασίας 6
Κεφάλαιο 1 10
1.1 Εισαγωγή 10
1.2 Στόχος εργασίας 13
1.3 Συνεισφορά της μελέτης 13
1.4 Δομή της εργασίας 13
Κεφάλαιο 2 15
2. Προβολή υπάρχουσας έρευνας 15
2.1 Κυρίαρχη λογική αγαθών (GD - Logic) 15
2.2 Κυρίαρχη λογική υπηρεσιών (SD - Logic) 17
2.2.1Τροποποίηση των αρχών της Service – Dominant Logic 22
2.2.2 Η μετάβαση από τη G-D στην S-D Logic 25
2.3 Συμμετοχή των πελάτων στην ανάπτυξη νέων προϊόντων 27
2.4 Ανταλλαγή πληροφορίας και αποτελεσματικός συντονισμός 30
2.5 Ικανότητα καινοτομίας 33
2.6 Συνδημιουργία αξίας 35
2.7 Εκπαιδευτική και διερευνητική στρατηγική καινοτομίας 39
2.8 Επενδύσεις πελάτη στην συνεργασία 42
2.9 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα 44
Κεφάλαιο 3 46
3. Εννοιολογικό μοντέλο 46
3.1 Ερευνητικές υποθέσεις 47
Κεφάλαιο 4 51
4. Μεθοδολογία 51
4.1 Μέθοδος έρευνας 51
4.1.1 Διερευνητική και συμπερασματική 52

4.1.2 Αιτιολογική ή περιγραφική 52
4.1.3 Διαχρονική ή διατομικές 53
4.2 Πηγή πληροφόρησης 53
4.2.1 Πρωτογενή και δευτερογενή δεδομένα 53
4.2.2 Ποσοτική ή ποιοτική 54
4.3 Μέθοδος συλλογής δεδομένων 54
4.3.1 Μέθοδος επικοινωνίας 54
4.3.1a Συνέντευξη πρόσωπο με Πρόσωπο 55
4.3.1b Με αλληλογραφία 55
4.3.1c Δια τηλεφώνου 55
4.3.1d Μέσω του διαδικτύου 56
4.4 Θέματα απόκρισης 56
4.4.1 Θέματα μεθοδολογίας 56
4.4.2 Μεθοδολογία δειγματοληψίας 57
4.4.3 Θέματα ηθικής 57
4.5 Ανάπτυξη ερωτηματολογίου 57
4.5.1 Περιεχόμενο ερωτήσεων και κλίμακες μέτρησης 57
4.5.2 Αλληλουχία ερωτήσεων 58
4.5.3 Τρόπος διατύπωσης των ερωτήσεων 58
4.5.4 Δοκιμή ερωτηματολογίου 58
Κεφάλαιο 5 60
5. Ανάλυση και αποτελέσματα 60
5.1 Αξιολόγηση των μεταβλητών 60
5.2 Εκτίμηση δομικού μοντέλου 62
5.3 Κοινή μέθοδος μεροληψίας 62
Κεφάλαιο 6 63
6. 1 Συζήτηση και συμπεράσματα 63
Κεφάλαιο 7 65
7. Περιορισμοί και μελλοντική έρευνα 65
Βιβλιογραφία 67
Παράρτημα 73
Ερωτηματολόγιο Πελάτη 73

Πίνακας εικόνων

Εικόνα 1 Gross domestic expenditure on R&D by sector, EU-28, 2005–2015 (% of GDP). Eurostat 10
Εικόνα 2 Gross domestic expenditure on R&D, 2005–2015 (% of GDP) Eurostat 11
Εικόνα 3 Separation Between producer and consumer in G-D logic (S-D Logic Foundations of Service-Dominant Logic, Naples Forum on Service Capri, Italy 2017) 16
Εικόνα 4 Co Creation between customers and firms in S-D Logic (S-D Logic Foundations of Service-Dominant Logic Naples Forum on Service Capri, Italy 2017) 17

Λίστα Πινάκων

Πίνακας 1 Οι αρχές της S-D Logic…….……25
Πίνακας 2 Διαφορές S-D Logic k G-D Logic…….27
Πίνακας 3 Υποθέσεις του εννοιολογικού πλαισίου……..……50
Πίνακας 4 Descriptive statistics and correlation matrix……..….60
Πίνακας 5 Standardized Path Coefficients and t-value for the structural mode……..61
Πίνακας 6 CUSTOMER PARTICIPATION IN SUPPLIER'S NPD……..73
Πίνακας 7 NEW PRODUCT VALUE…….……..75
Πίνακας 8 INFORMATION SHARING…….……..75
Πίνακας 9 COORDINATION EFFECTIVENESS……..76
Πίνακας 10 CUSTOMER SPESIFIC INVESTEMENT…….76
Πίνακας 11 EXPLITATIVE INNOVATION STRATEGY……..77
Πίνακας 12 EXPLORATIVE INNOVATION STRATEGY…...…….78
Πίνακας 13 BUSINESS PERFOMANCE……..…….78
Πίνακας 14 INNOVATIVE CAPABILITIES…….80
Πίνακας 15 RELATIONSHIP EMBEDDEDNESS…….80
Πίνακας 16 COMPETITVE ADVANTAGE 1…….…….81
Πίνακας 17 COMPETITVE ADVANTAGE 2…….…….81
Πίνακας 18 COMPETITVE ADVANTAGE 3…….…….82

Σύνοψη εργασίας

Υπόβαθρο: Η ανάγκη για την ανάπτυξη νέων πρωτοποριακών προϊόντων ήταν είναι και θα είναι ένα σημαντικό θέμα για τα τμήματα R&D και Marketing των εταιριών παγκοσμίως. Ο ανταγωνισμός σε επίπεδο τιμών είναι τεράστιος με αποτέλεσμα ο βασικός τρόπος για να ξεχωρίσει ένα προϊόν είναι η διαφοροποίηση. Σε ένα περιβάλλον όπου οι καταναλωτές έχουν πληθώρα επιλογών αλλά και άμεση ενημέρωση για τα νέα λανσαρίσματα ανά κατηγορία προϊόντος η ανάγκη για των εταιριών για να ξεχωρίσουν είναι επιβεβλημένη.

Κενά στην βιβλιογραφία: Αρκετές μελέτες έχουν γίνει στο παρελθόν στην προσπάθεια να φτιαχτούν μοντέλα τα οποία να περιγράφουν πως μπορούν οι εταιρείες να αναπτύξουν προϊόντα με την ενεργό συμμετοχή της γνώμης των καταναλωτών. Επίσης αρκετές μελέτες έχουν γίνει στο πως οι εταιρείες εμπλέκονται στα project των προμηθευτών τους έτσι ώστε να τους προμηθεύουν με υλικά προσαρμοσμένα στις ανάγκες τους. Κενό υπάρχει στην έρευνα για μοντέλα συμμετοχής του προμηθευτή στην ανάπτυξη νέων προϊόντων του πελάτη.

Σκοπός και αντικείμενο εργασίας: Αυτό το κενό στην έρευνα προσπαθεί να καλύψει η έρευνα μας. Η συμμετοχή δεν είναι στα πλαίσια της τυπικής συνεργασίας προμηθευτή – πελάτη αλλά στην λογική της από κοινού ανάπτυξης νέων προϊόντων με την συμμετοχή των R&D και των δύο εμπλεκόμενων. (Συνδημιουργία αξίας)

Μεθοδολογία: Βασιζόμενοι σε έρευνες που έχουν γίνει σε διάφορους τομείς της αγοράς στην λογική της (συνδημιουργία) γίνεται μελέτη για το πώς επηρεάζει τους πελάτες η εμπλοκή του προμηθευτή τους στα νέα project. Ταυτόχρονα γίνεται έλεγχος του κατά πόσο η συνεργασία αυτή τους προσφέρει συγκριτικό πλεονέκτημα στην αγορά σε σχέση με τον ανταγωνισμό και να οδηγήσει στην δημιουργία πρωτοποριακών προϊόντων και υπηρεσιών για τον καταναλωτή. Οι πελάτες απάντησαν στο ερωτηματολόγιο έτσι ώστε να εξεταστεί η ορθότητα των υποθέσεων. Στην έρευνα συμμετέχουν (150 εταιρείες παραγωγής και εμπορίας καλλυντικών προϊόντων στην Ελλάδα) με παρουσία τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

Ανάλυση: Η ανάλυση και η επεξεργασία της ορθότητας των υποθέσεων της μελέτης έγινε με το πρόγραμμα SPSS και STATA χρησιμοποιώντας exploratory factor analysis, t test δείγματα, συσχέτιση και παλινδρόμηση.

Βασικά ευρήματα: Η συνδημιουργία ανάμεσα σε πελάτη και προμηθευτή έχει θετική επίδραση στην έρευνα και ανάπτυξη των πελατών. Οδηγεί στην ανάπτυξη νέων πρωτοποριακών προϊόντων και τους προσφέρει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντί του ανταγωνισμού. Οι πελάτες ενημερώνονται για τον τρόπο που παράγουν προμηθευτές, επενδύουν στην σχέση τους μαζί τους και δημιουργούν μια αλυσίδα αξίας η οποία αποτελεί επένδυση και για τα δύο εμπλεκόμενα μέρη. Επίσης η συμμετοχή του προμηθευτή στα project δίνει λύσεις στο πελάτη έτσι ώστε να παράγει προϊόντα μειωμένου κόστους και επαυξημένης αξίας στην χρήση. Έτσι ο πελάτης μπορεί να διαθέσει με περισσότερο αποτελεσματικό τρόπο τους διαθέσιμους πόρους και να προστατευτεί κατάλληλα από τις απειλές του ανταγωνισμού του.

Περιορισμοί και αδυναμίες: Η έρευνα έγινε σε μια συγκεκριμένη κατηγορία πελατών η οποία εξειδικεύεται στην παραγωγή και εμπορεία καλλυντικών προϊόντων. Ο αριθμός πελατών που συμμετείχαν στην έρευνα δεν είναι αρκετά μεγάλος έτσι ώστε να μας δίνει ασφαλή αποτελέσματα για τις υποθέσεις μας και για άλλους κλάδους της αγοράς. Η έρευνα θα μπορούσε να επεκταθεί σε πελάτες που έχουν μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς παγκοσμίως. Επίσης θα μπορούσε να εξετάσει την δυαδική σχέση συγκεντρώνοντας στοιχεία και από την πλευρά των προμηθευτών. Αυτό θα βοηθούσε να καταλάβουμε την επίδραση της συνδημιουργίας και στον προμηθευτή και να βγάλουμε συμπεράσματα για το αν έχει αντίστοιχα ευεργετικά αποτελέσματα στην ανάπτυξη και εξέλιξη του.

Αυθεντικότητα και Αξία: Η έρευνα επιτυγχάνει να ανοίξει ένα νέο δρόμο στην έννοια της συνδημιουργίας εισάγοντας την παράμετρο συμμετοχής των προμηθευτών στα project των παραγωγικών εταιρειών. Εξετάζει την θετική επίδραση που έχει αυτή η διαδικασία στους πελάτες και κατά πόσο τους οδηγεί στην πρωτοπορία και στην απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος έναντι του ανταγωνισμού τους.

Research Synopsis

Background:
The need for development of new pioneer products has always been a major subject o discussion for the R&D and Marketing departments in companies worldwide. The competition in matters of price is huge, by result the basic way to make a product stand out is to differentiate. In a world where consumers have a variety of choices but also a direct briefing of any new launch of any kind of product the need to stand out is imperative.

Research limitations:
Several studies have been realized in order to create models which describe how companies can develop products by using the active consumers’ participation. Also, many studies have been realized about how companies implicate in their suppliers’ projects so that they can have access to personalized materials. However, there is little research and a need for models of supplier’s implication in the new product development.

Aim and Objectives:
This thesis is purposed to fill in that literature gap. The supplier’s implication is not examined as a standard cooperation with the customer but as collaboration of each R&D department for the new product development (co-creation).

Methodology:
Based on research realized in various market fields through the aspect of co-creation, a new research occurs about how suppliers’ implication affects customer’s new product development. Simultaneously, it is checked whether this collaboration offers them a significant advantage to the competition and also whether it leads to the creation of pioneer products and services for the consumer. The customers answered the questionnaire for suppliers participation in their new product development so that data can be analyzed and that correct assumptions could be procured. 150 Greek cosmetics manufacturing and commercial companies that are active both in Greece and abroad.

Analysis:

The data have been analyzed by the software Stata data and tested the hypotheses using exploratory factor analysis, independent-samples t-tests, correlation and regression.

Main findings:

The supplier’s implication in the research a development in the companies has a positive impact in the development of new pioneer products and gives the companies a significant asset compared to competition. The consumers implicate in the way that suppliers produce, they invest in that relationship and create a value chain which has a beneficial influence in the finished product. Moreover, supplier’s implication in customer’s new product development gives me the opportunity to produce products with low cost and high level of value in use. This is very convenient for the customer to use the resources in a more efficient way and be protected against any possible competitive threat.

Limitations and Implications:

The nature of the sample (cosmetics product market) is unlikely to be representable of the entire market. Also, the size of the sample is not enough to provide safe results to our hypothesis. The study would benefit from a wider range of customers of various domains who participate in a greater market share. Moreover, it could extend to the question if co-creation has the same good results also for suppliers. That would help to understand if co-creation leads suppliers to innovative product development and growth in general.

Originality and Value:

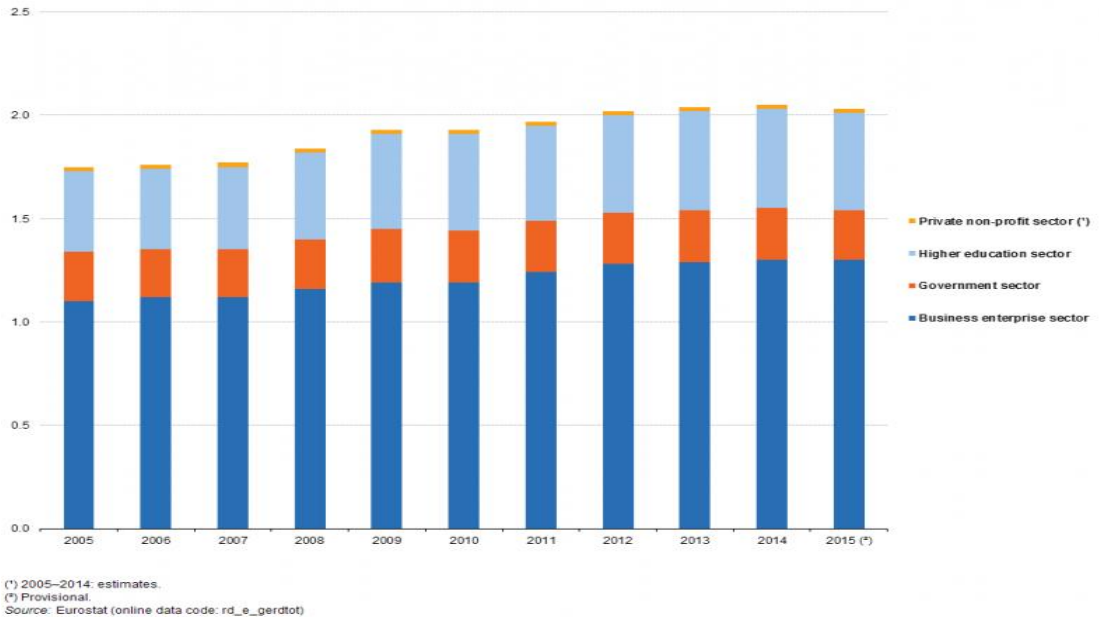
This research provides new insights in understanding the influence of suppliers in manufacturers’ projects. It examines the positive effects of co-creation to customers and if it can finally lead to innovation and a great advantage against competitors.

Κεφάλαιο 1

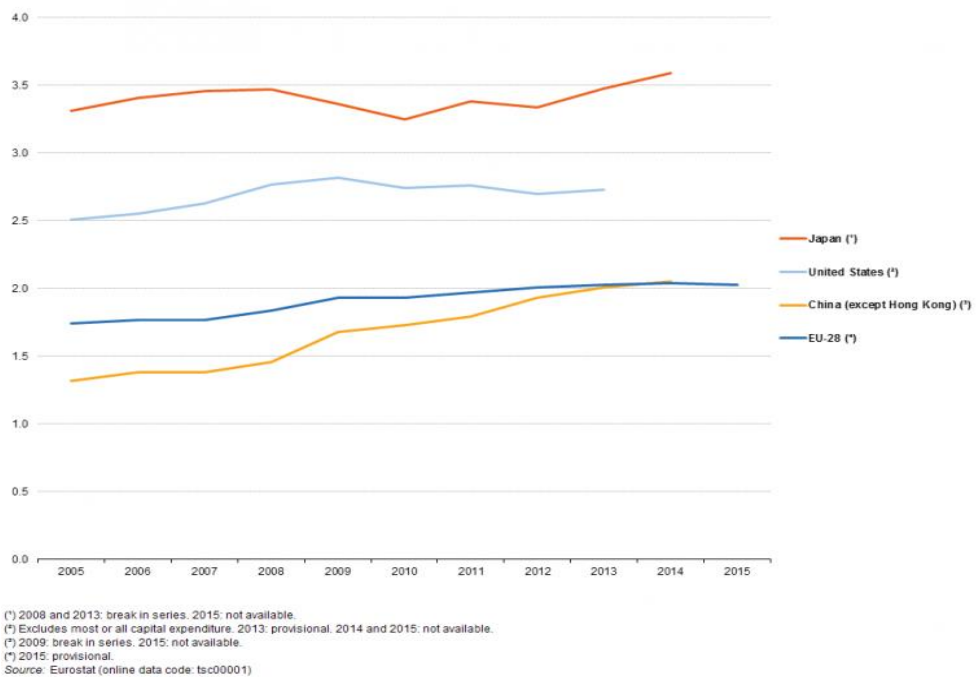
1.1 Εισαγωγή

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Eurostat online ένα σημαντικό κομμάτι των ακαθάριστων εγχώριων δαπανών παγκοσμίως σχετίζεται με την έρευνα και ανάπτυξη. Το 2015 υπήρξε αύξηση κατά 4,4% σε σχέση με το 2014 και είναι συνολικά 47,8% παραπάνω σε σχέση με το 2005. Όπως θα δείτε στην εικόνα 1 και εικόνα 2 φαίνεται η τάση της παγκόσμιας αγοράς για αύξηση των δαπανών σε έρευνα και ανάπτυξη. Στόχος των ερευνών αυτών είναι η ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών. Επίσης ένα πολύ σημαντικό στοιχείο είναι ότι το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας R&D προέρχεται από ιδιωτικές επιχειρήσεις και πολύ λιγότερο από κυβερνήσεις ή την εκπαίδευση.

Σε ένα πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον για τις επιχειρήσεις και με την ανάγκη για διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό, η συμβολή των προμηθευτών στα project θεωρείται όλο και περισσότερο σημαντική για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων. Η ανάπτυξη νέων προϊόντων είναι για μια επιχείρηση είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για την επιβίωση της. Επίσης και για τους προμηθευτές η εμπλοκή των πελατών στο προς λανσάρισμα προϊόν είναι υποχρεωτική και επιβεβλημένη.



Εικόνα 1 Gross domestic expenditure on R&D by sector, EU-28, 2005–2015 (% of GDP). Eurostat



Εικόνα 2 Gross domestic expenditure on R&D, 2005–2015 (% of GDP) Eurostat

Για την εργασία μας συλλέξαμε δεδομένα από εταιρείες καλλυντικών (πελάτες) που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Κάποιες εξ αυτών έχουν αρκετά μεγάλο ποσοστό εξαγωγών κυρίως σε βαλκανικές χώρες. Οι ερωτήσεις που έγιναν στους πελάτες εξετάζουν την σχέση συνεργασίας τους με τους προμηθευτές τους. Οι περισσότεροι προμηθευτές είναι πολυεθνικές εταιρείες με παρουσία σε όλες τις ηπείρους οι οποίες εξειδικεύονται στην παραγωγή και εμπορεία πρώτων υλών κυρίως για καλλυντικά προϊόντα.

Ο κλάδος των καλλυντικών στην Ελλάδα περιλαμβάνει σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων (παραγωγικών, εισαγωγικών), η πλειονότητα των οποίων ασχολείται με περισσότερες από μία κατηγορίες προϊόντων, αναφέρει η ICAP σε σχετική μελέτη της. Μεταξύ των παραγόντων που επηρεάζουν τη ζήτηση των καλλυντικών προϊόντων συγκαταλέγονται, κατά κύριο λόγο, οι τιμές πώλησης των προϊόντων σε συνδυασμό με το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών. Άλλοι παράγοντες που διαμορφώνουν τη ζήτηση είναι οι τάσεις της μόδας, η διαφήμιση των προϊόντων κ.λπ. Τα παραπάνω προκύπτουν από την τελευταία έκδοση της κλαδικής μελέτης «Καλλυντικά» που εκπόνησε πρόσφατα η Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών της ICAP Group AE. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων είναι έντονος, λόγω και της υπερπροσφοράς προϊόντων, κυρίως στο κανάλι της ευρείας διανομής. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων διαθέτουν τα προϊόντα τους στο συγκεκριμένο κανάλι, καθώς πολλοί καταναλωτές επιλέγουν τα Super Markets για την αγορά ορισμένων

κατηγοριών προϊόντων, λόγω της ευκολίας πρόσβασης και της προσιτής τιμής, αλλά και της δυνατότητας επιλογής μεταξύ πολλών εμπορικών σημάτων.

Η αξία της συνολικής εγχώριας παραγωγής καλλυντικών παρουσιάζει αύξηση τα τελευταία 1-2 έτη, συγκριτικά με τα προηγούμενα χρόνια, όπου ο ετήσιος ρυθμός μείωσης ήταν υψηλότερος, γεγονός το οποίο αποδίδεται αφενός μεν στην αυξανόμενη “εμπιστοσύνη” των καταναλωτών στα ελληνικά προϊόντα, αφετέρου δε στην ενισχυμένη εξαγωγική δραστηριότητα.

Την περίοδο 2010-2013 οι συνολικές πωλήσεις καλλυντικών, εξαιτίας της μειωμένης ζήτησης από τους καταναλωτές, παρουσίασαν μείωση. Ωστόσο, το 2014 παρουσιάστηκε ανάκαμψη της αγοράς, η οποία συνεχίστηκε και το 2015, αλλά με μικρότερο ρυθμό (0,6% το 2015/2014). Για το 2016 εκτιμάται περαιτέρω αύξηση κατά 1,3% περίπου σε σχέση με το 2015».

Οι εταιρείες παραγωγής ή/και εισαγωγής καλλυντικών, προκειμένου να αντιμετωπίσουν τη μειωμένη ζήτηση και να «συγκρατήσουν» τις πωλήσεις τους, αναπτύσσουν νέα προϊόντα με στόχο την κάλυψη εξειδικευμένων αναγκών των καταναλωτών, ενώ παράλληλα «ωθούνται» στην παροχή εκπτώσεων, προσφορών κ.ά.

Με βάση τα αποτελέσματα της Κλαδικής Μελέτης, τα προϊόντα περιποίησης δέρματος αποτελούν διαχρονικά την κυριότερη κατηγορία καλλυντικών. Το 2015 εκτιμάται ότι κάλυψαν το 54,1% των συνολικών πωλήσεων, ενώ ακολούθησαν τα προϊόντα περιποίησης μαλλιών με ποσοστό 29%. Το κανάλι της ευρείας διανομής εκτιμάται ότι κάλυψε το 47,6% της συνολικής αξίας της αγοράς καλλυντικών το 2015 και ακολούθησε το κανάλι των φαρμακείων με 21,4%.

Από την ανάλυση του ομαδοποιημένου ισολογισμού ο οποίος συνετάχθη με βάση αντιπροσωπευτικό δείγμα 22 επιχειρήσεων του κλάδου (παραγωγικές, εισαγωγικές) προκύπτουν τα εξής: Το σύνολο του ενεργητικού των εταιρειών του δείγματος αυξήθηκε οριακά κατά 0,5% το 2015 σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Τα συνολικά ίδια κεφάλαια αυξήθηκαν οριακά κατά 0,8% το ίδιο διάστημα. Οι μεσομακροπρόθεσμες υποχρεώσεις αυξήθηκαν δραστικά το 2015 (62,8%) ενώ οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις εμφανίστηκαν μειωμένες κατά 11,9%.

Οι συνολικές πωλήσεις των εταιρειών του δείγματος αυξήθηκαν κατά 4,3% το 2015/2014 και παράλληλα το μικτό κέρδος ήταν αυξημένα κατά 3,7%. Οι χρηματοοικονομικές δαπάνες μειώθηκαν κατά 14,4% ενώ τα λοιπά λειτουργικά έξοδα διευρύνθηκαν κατά 8,1% την ίδια περίοδο, με συνέπεια την επιδείνωση του λειτουργικού αποτελέσματος. Το τελικό καθαρό αποτέλεσμα ήταν κερδοφόρο και τα

δύο εξεταζόμενα έτη, ωστόσο το 2015 ήταν μειωμένο κατά 37,4% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Τα κέρδη EBITDA συρρικνώθηκαν κατά 16,4% περίπου το 2015.
Πριν μερικές δεκαετίες η συνεισφοράς του προμηθευτή σε έναν πελάτη είχε να κάνει μόνο με την προμήθεια κάποιου υλικού αγαθού. Αυτή η λογική με τα χρόνια έχει αντικατασταθεί σε μεγάλο βαθμό από την λογική της κυρίαρχης υπηρεσίας (SD – LOGIC). Η εργασία μας στηρίζεται σε αυτή την θεωρία δηλαδή στην ανταλλαγή κυρίως άυλων πόρων ανάμεσα στους εμπλεκόμενους με σκοπό την από κοινού διαφοροποίηση και επιτυχία.

1.2 Στόχος εργασίας

Στόχος της εργασίας μας είναι να απαντήσει σε κάποια ερωτήματα που έχουν να κάνουν με την συνδημιουργία αξίας ανάμεσα σε προμηθευτή και πελάτη. Κάποια από τα ερωτήματα που κλήθηκαν να απαντήσουν τόσο οι πελάτες είναι τα παρακάτω:
Κατά πόσο η επηρεάζει την συνδημιουργία αξίας η συμμετοχή του πελάτη με καινοτόμες στρατηγικές?
Κατά πόσο η ποιοτική πληροφόρηση του προμηθευτή προς τον πελάτη και το αντίθετο βελτιώνει την συνδημιουργία ανάμεσα τους?
Η συνδημιουργία ανάμεσα σε προμηθευτή και πελάτη οδηγεί στην ανάπτυξη καινοτομικών προϊόντων στην αγορά?
Μπορεί η συνδημιουργία να τους οδηγήσει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά?

1.3 Συνεισφορά της μελέτης

Το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας στην συνδημιουργία αξίας έχει επικεντρωθεί στην εμπλοκή των καταναλωτών στα project των εταιρειών και την εμπλοκή των πελάτων στα project των προμηθευτών.
Στην έρευνα μας εξετάζουμε επίσης την επίδραση της εμπλοκής του προμηθευτή στο project του πελάτη και το αντίστροφο με σκοπό την δημιουργία αξίας και για τα δύο εμπλεκόμενα μέρη. Στόχος και για τους δύο η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι του ανταγωνισμού και η βελτίωση της αποδοτικότητας και της αξίας των προϊόντων στη χρήση.

1.4 Δομή της εργασίας

Η εργασία ξεκινάει με μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας στο θέμα της συνδημιουργίας αξίας (value co-creation) και στην θεωρεία της θεωρίας κυριαρχίας

των υπηρεσιών (SD – Logic) πάνω στην οποία έχει στηριχθεί. Η ανασκόπηση αυτή θα μας δημιουργήσει την βάση για την πρόταση του εννοιολογικού πλαισίου (Conceptual model) και τις υποθέσεις της έρευνας μας (Research Hypothesis). Ακολουθεί η ανάλυση της μεθοδολογίας που ακολουθήσαμε η οποία δικαιολογεί τον τρόπο με τον οποίο διεξήχθη η έρευνα και συλλέχθησαν τα δεδομένα. Στην προτελευταία ενότητα γίνεται συζήτηση των αποτελεσμάτων και των συμπερασμάτων που προέκυψαν από την μελέτη. Στην τελευταία ενότητα αναφέρονται οι περιορισμοί της μελέτης καθώς και σημεία που θα μπορούσαν να αποτελέσουν την βάση για νέα πεδία έρευνας στον τομέα της συνδημιουργίας αξίας.

Κεφάλαιο 2

2. Προβολή υπάρχουσας έρευνας

Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να κάνει μια αναλυτική περιγραφή της βιβλιογραφίας σε σχέση με το θέμα που εξετάζουμε. Στην ανάλυση αυτή προσπαθούμε να βρούμε κενά στην μελέτη της συνδημιουργίας αξίας. Πάνω στα κενά αυτά τα στηριχθεί η ανάλυση των μεταβλητών που θα αποτελέσουν την βάση για το conceptual model και των υποθέσεων της μελέτης μας. Τέλος προσπαθούμε να τοποθετήσουμε την μελέτη μας σε κάποια κατεύθυνση που να καταδεικνύει την προσφορά της στην μελέτη του υπό εξέταση θέματος.

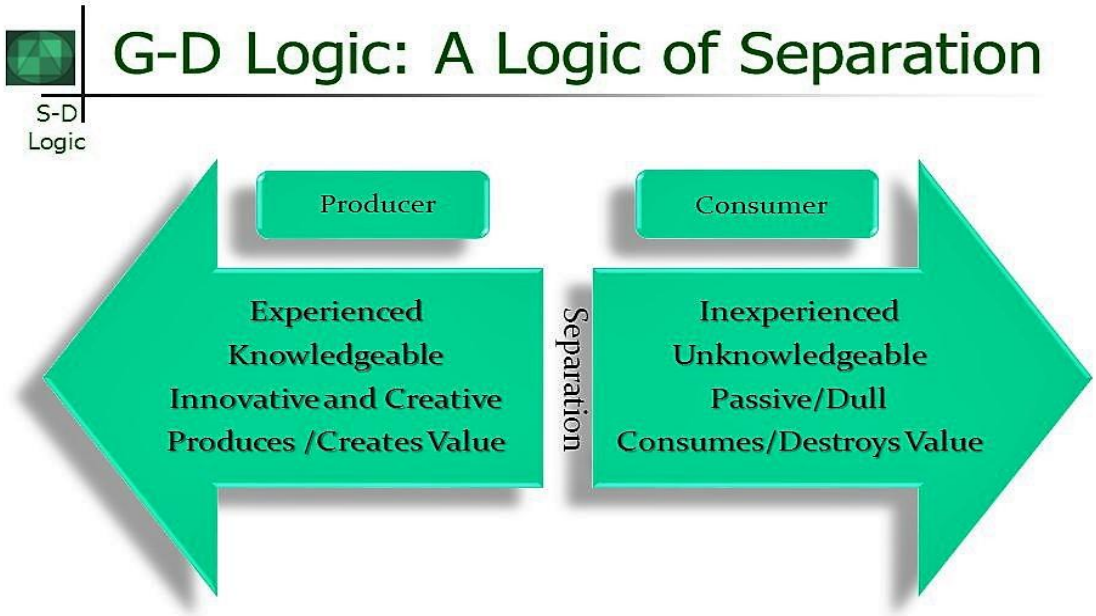
2.1 Κυρίαρχη λογική αγαθών (GD - Logic)

Όπως ισχυρίζεται ο Vargo (2006) η πρώτη οπτική που επικράτησε όσον αφορά την αξία ήταν αυτή την “αξίας στην συναλλαγή” η οποία ονομάστηκε (Goods Dominant logic). Όπως φαίνεται και από την ονομασία της το κεντρικό σημείο αυτής της λογικής αποτελεί το αγαθό. Στην G-D logic η αξία δημιουργείται από τον προμηθευτή με την κατασκευή βιομηχανικών αγαθών και διανέμεται στην αγορά μέσα από την ανταλλαγή αγαθών και χρημάτων. Οι ρόλοι του καταναλωτή είναι διαφορετικοί και ξεχωριστοί.

Η θεωρία του Smith αποτελεί τα θεμέλια της G-D logic. Από την οπτική της G-D logic ο σκοπός της οικονομικής συναλλαγής είναι η δημιουργία και διανομή αγαθών που μπορούν να πουληθούν. Η διεργασία παραγωγής μιας εταιρείας που μπορεί να περιλαμβάνει πόρους από άλλες εταιρείες, ενσωματώνει την αξία ή χρησιμότητα σε ένα αγαθό. Η αξία του αγαθού αντιπροσωπεύεται στην αγορά από την τιμή ή από το τι είναι διατεθειμένος να πληρώσει ο πελάτης. Στο άρθρο των Vargo και Lusch (2004a) αναφέρεται αρχικά η επίσημη μελέτη του Marketing επηρεασμένη από την θεωρία του Smith: Η μελέτη αυτή επικεντρώθηκε κυρίως στην διανομή και ανταλλαγή εμπορευμάτων και βιομηχανικών προϊόντων.

Το Marketing χαρακτηρίζεται σαν το σύνολο των ενεργειών τον οποίων ο βασικός στόχος είναι η ικανοποίηση του πελάτη με σκοπό το κέρδος. Αυτό γίνεται αποτέλεσμα με στόχευση σε κάποια συγκεκριμένη αγορά και στην συνέχεια λαμβάνοντας τις βέλτιστες αποφάσεις για το μείγμα Marketing. Η G-D logic υποστηρίζει ότι το μέγεθός της αξίας φαίνεται στην συναλλαγή, που σημαίνει ότι η αξία μπορεί να κατασκευαστεί από τον παραγωγό σαν μονάδα προϊόντος ή υπηρεσία η οποία ανταλλάσσεται στην αγορά με χρηματικό αντίτιμό. Σαν αποτέλεσμα η G-D logic απαιτεί συστήματα που οι πόροι τους περιέχουν αξία. Αυτό

σημαίνει ότι ο παραγωγός μπορεί να δημιουργήσει ένα προϊόν που διαθέτει αξία εκ φύσεων και αυτό μπορεί να μετρηθεί σαν οντότητα στα πλαίσια του εργοστασίου. Έτσι όπως φαίνεται και στην παρακάτω εικόνα 3 η G-D logic δημιουργεί ένα διαχωρισμό ανάμεσα στον παραγωγό και τον καταναλωτή και των συστημάτων αξιών τους έκτος από το σημείο συναλλαγής.



Εικόνα 3 Separation Between producer and consumer in G-D logic (S-D Logic Foundations of Service-Dominant Logic, Naples Forum on Service Capri, Italy 2017)

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά της G-D logic είναι τα παρακάτω:

Ο σκοπός της οικονομικής δραστηριότητας είναι η κατασκευή και διανομή αγαθών που μπορούν να πουληθούν.

Για να πωληθούν τα αγαθά θα πρέπει να έχει ενσωματωθεί σε αυτά χρησιμότητα ή αξία κατά τις διεργασίες παραγωγής και διανομής και θα πρέπει να προσφέρει στον καταναλωτή ανώτερη αξία σε σχέση με την προσφορά των ανταγωνιστών.

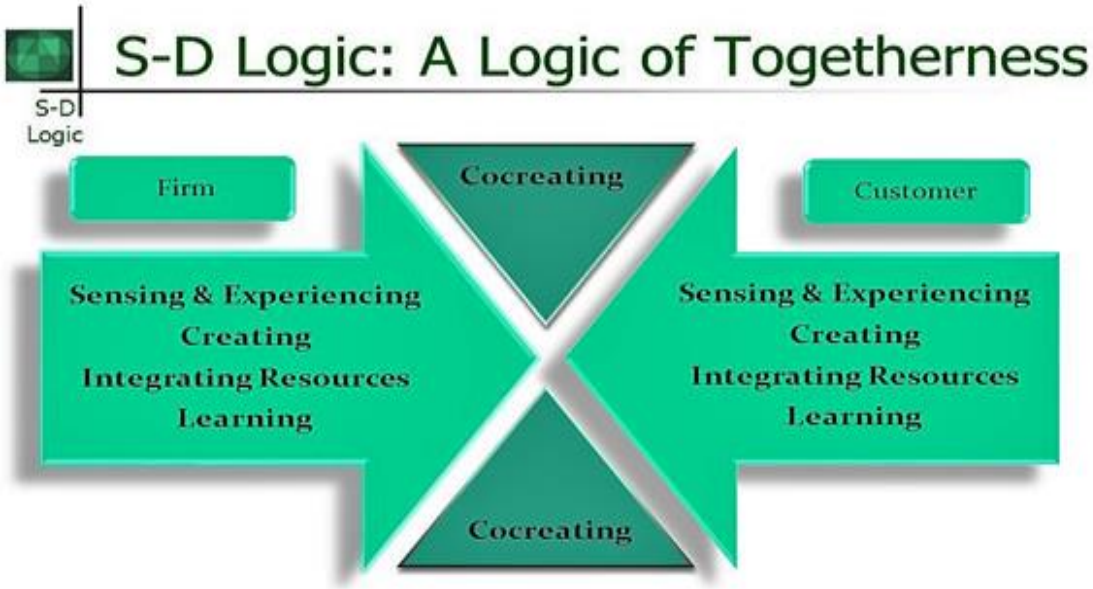
Ο προμηθευτής θα πρέπει να ρυθμίσει όλες τις μεταβλητές απόφασης σε επίπεδο που να του επιτρέπει να μεγιστοποιήσει το κέρδος σαν αποτέλεσμα της πώλησης. Για μέγιστο έλεγχο της παραγωγής και της αποδοτικότητας τα αγαθά θα πρέπει να είναι τυποποιημένα.

Τα αγαθά θα πρέπει να μπορούν να αποθηκευτούν και όταν υπάρξει ζήτηση να παραδοθούν στον καταναλωτή με κέρδος για τον προμηθευτή.

Από το 1990 και μετά εμφανίζεται η ανάγκη για επανεξέταση της λειτουργίας του Marketing στο οποίο στηριζόταν μέχρι τότε το οικονομικό μοντέλο. Η ζήτηση αυτή για την αλλαγή του προτύπου και η διαμάχη για την αναγνώριση των υπηρεσιών σαν μια ξεχωριστή περιοχή μελέτης οδήγησε σε μια νέα λογική.
Αυτή η νέα λογική θα έπρεπε να χαρακτηρίζεται όχι από την ανταλλαγή αγαθών αλλά από ανταλλαγή άυλων στοιχείων όπως οι ικανότητες και η γνώση και από διεργασίες που θα οδηγήσει το Marketing σε μια ολοκληρωμένη και περιεκτική λογική η οποία θα περιλαμβάνει αγαθά και υπηρεσίες.

2.2 Κυρίαρχη λογική υπηρεσιών (SD - Logic)

Στο άρθρο των Vargo και Lusch (2004a) αναπτύχθηκε η νέα λογική που στηρίζεται σε 8 θεμελιώδεις αρχές και ονομάζεται Service - Dominant Logic στην οποία θα αναφερόμαστε ως S-D Logic και αποτελεί τη συγκέντρωση των ιδεών και απόψεων των τελευταίων 30 χρόνων. Όπως φαίνεται και στην εικόνα 4 η S-D Logic είναι επικεντρωμένη στην έννοια της «αξίας σε χρήση». Οι ρόλοι του παραγωγού και του καταναλωτή δεν είναι ξεχωριστοί, αυτό σημαίνει ότι η αξία πάντα «συν - δημιουργείται» από κοινού και αμοιβαία, στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των προμηθευτών και πελατών μέσα από την ενσωμάτωση πόρων και την εφαρμογή δεξιοτήτων.



Εικόνα 4 Co Creation between customers and firms in S-D Logic (S-D Logic Foundations of Service-Dominant Logic Naples Forum on Service Capri, Italy 2017)

Οι θεμελιώδεις αρχές της S-D Logic ακολουθούν παρακάτω και συνοδεύονται από τη περιγραφή τους.

FP1: Η εφαρμογή ειδικών ικανοτήτων και γνώσης αποτελεί τη θεμελιώδη μονάδα συναλλαγής

Οι άνθρωποι διαθέτουν δύο βασικούς άυλους πόρους: φυσικές και πνευματικές ικανότητες. Αυτοί οι δύο τύποι είναι άνισα κατανεμημένοι στο πληθυσμό. Οι ικανότητες του κάθε ανθρώπου δεν είναι αρκετές για την επιβίωση και την ευημερία του. Έτσι η εξειδίκευση είναι πιο αποτελεσματική για τη κοινωνία. Επειδή οι άνθρωποι εξειδικεύονται πετυχαίνουν καλύτερα αποτελέσματα. Αυτή η εξειδίκευση απαιτεί συναλλαγή. Μελετώντας την συναλλαγή στον αρχαίο κόσμο παρουσιάζεται το επόμενο παράδειγμα. Αν δύο φυλές θέλουν να διαθέτουν στο φαγητό τους υδατάνθρακες και πρωτεΐνες αυτό σημαίνει ότι το ένα μέρος θα πρέπει να εξειδικευτεί στη γνώση και την ικανότητα του ψαρέματος και το άλλο στην γνώση και ικανότητα της καλλιέργειας. Η συναλλαγή θα περιλαμβάνει ένα ψάρι για σιτάρι ή την εφαρμογή της γνώσης για ψάρεμα για την εφαρμογή της γνώσης για καλλιέργεια.

Το Marketing αναδύθηκε πριν από 100 χρόνια στηριζόμενο στην οπτική της οικονομίας μέσα από το βιομηχανικό τομέα. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου το Marketing εστίασε στη διανομή των φυσικών αγαθών. Παρόλα αυτά καθώς η οπτική του Marketing μετατοπίστηκε από τη διανομή προς την διεργασία συναλλαγής, οι οικονομολόγοι άρχισαν να αποδέχονται την ιδέα του Marketing ότι η προσθήκη χρόνου, τόπου και χρησιμότητα κατοχής είναι ανεπαρκής. Όπως σημείωσε ο Alderson (1957) αυτό που χρειάζεται δεν είναι μια ερμηνεία της χρησιμότητας που δημιουργείται από το Marketing αλλά μια ερμηνεία με βάση το Marketing ολόκληρης της διεργασίας δημιουργίας χρησιμότητας.

«Πως μπορεί να περιγράφει η αυτοκινητοβιομηχανία; η General Motors προμηθεύει υπηρεσία, μια υπηρεσία που είναι ενσωματωμένη σε προϊόν;» Shostack (1977) που αναφέρθηκε στους Vargo και Lusch (2004).

Οι απόψεις των Shostack και Alderson συναντούν την S-D Logic.

FP2: Η έμμεση συναλλαγή επικαλύπτει την θεμελιώδη μονάδα συναλλαγής.

Κατά το πέρασμα των χρόνων η συναλλαγή πέρασε από την ανταλλαγή των εξειδικευμένων ικανοτήτων ένα προς ένα στην έμμεση συναλλαγή ικανοτήτων στα καθετοποιημένα συστήματα και την ιεραρχική οργανωτική δομή. Κατά τον ίδιο χρόνο η συναλλαγή ξεκίνησε να στηρίζεται περισσότερο στο χρηματοπιστωτικό σύστημα. Η εστίαση στο πελάτη σαν άμεσο εμπορικό εταίρο εξαφανίστηκε. Λόγω της ανάπτυξης της βιομηχανίας, της αύξησης του εργατικού δυναμικού και της

ανάπτυξης του ιεραρχικού συστήματος οι περισσότεροι εργαζόμενοι των εταιριών σταμάτησαν να αλληλοεπιδρούν με τους πελάτες. Επιπρόσθετα η φύση των συναλλαγών που στηρίζεται στο τύπο «ικανότητες για ικανότητες» άρχισε να επικαλύπτεται.

Η βιομηχανική επανάσταση είχε μεγάλη επίδραση στην αποδοτικότητα αλλά αυτό είχε σαν συνέπεια την εξαφάνιση της αληθινής φύσης της ανταλλαγής. Οι εργάτες που ήταν ειδικευμένοι έγιναν εξειδικευμένοι. Οι οργανισμοί απαιτούσαν εξειδίκευση για να παράγουν αυτά που χρειάζονται οι άνθρωποι. Παρόλα αυτά οι εξειδικευμένοι εργάτες σπάνια αλληλοεπιδρούσαν με τους πελάτες. Ανταμείβονται έμμεσα με το μισθό του οργανισμού και τον ανταλλάσσαν στην αγορά με ικανότητες άλλων εξειδικευμένων εργαζομένων και όχι από αμοιβαία παροχή ικανοτήτων των πελατών. Έτσι επικαλύπτουν περαιτέρω οι οργανισμοί τον τύπο συναλλαγής ικανότητες-ικανότητες. Επίσης και οι οργανισμοί εξειδικεύονται (π.χ. κατασκευάζουν μπαστούνια αλλά στηρίζονται σε άλλους οργανισμούς για να τα διανείμουν) με αποτέλεσμα να επικαλύπτεται ακόμα περισσότερο η φύση της συναλλαγής.

FP3: Τα αγαθά αποτελούν μηχανισμούς διανομής της παροχής υπηρεσιών.

Αρχικά τα υλικά αγαθά αποτελούσαν τα θεμελιώδη στοιχεία της οικονομικής συναλλαγής. Αυτή η οπτική λειτούργησε το ίδιο καλά όταν το Marketing είχε σαν στόχο μόνο τη διανομή των βιομηχανικών προϊόντων. Το Marketing εξελίχθηκε με αποτέλεσμα να ασχολείται με παραπάνω θέματα από την συναλλαγή αγαθών. Ο κοινός παρονομαστής δεν είναι τα αγαθά αλλά η εξειδικευμένη γνώση, οι πνευματικές ικανότητες και σε μικρότερο βαθμό οι φυσικές δεξιότητες.

Η γνώση και οι ικανότητες μπορούν να μεταφερθούν απευθείας μέσω της εκπαίδευσης και της προπόνησης ή έμμεσα ενσωματώνοντάς αυτές σε αγαθά. Έτσι τα υλικά αγαθά θεωρούνται ότι ενσωματώνουν γνώση και δραστηριότητες. Τροχαλίες, μηχανές εσωτερικής καύσης και ολοκληρωμένα τσιπ είναι όλα αγαθά που εμπεριέχουν γνώση, η οποία ενημερώνει το θέμα και σαν αποτέλεσμα είναι να γίνονται τα αγαθά το κανάλι διανομής της εφαρμογής των ικανοτήτων.

Το αγαθό που ενσωματώνει τη γνώση είναι μια «συσκευή» για την εκτέλεση των υπηρεσιών. Αντικαθιστά την απευθείας υπηρεσία. Οι άνθρωποι χρειάζονται τα αγαθά γιατί αυτά παρέχουν υπηρεσίες. Ο τροχός και η τροχαλία μειώνουν την ανάγκη για φυσική δύναμη. Ένα φάρμακο παρέχει ιατρικές υπηρεσίες. Οι εφαρμογές των υπολογιστών αντικαθιστούν τις απευθείας υπηρεσίες λογιστών και δασκάλων. Η σημασία των αγαθών δεν έγκειται στο να τα έχουμε στη κατοχή μας αλλά στο να λαμβάνουμε τις υπηρεσίες που παρέχουν.

FP4: Η γνώση είναι η θεμελιώδης πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η γνώση είναι ένας άυλος πόρος. Είναι το θεμέλιο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, της οικονομικής ανάπτυξης και το κλειδί για πηγή πλούτου. Η γνώση αποτελείται από τη γενικευμένη γνώση που είναι σαν περίληψη και την κανονιστική γνώση που αναφέρεται σαν τεχνικές. Οι τεχνικές είναι οι ικανότητες και δεξιότητες που οι οντότητες χρησιμοποιούν για να κερδίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η οπτική αυτή συμφωνεί με την τρέχουσα οικονομική σκέψη ότι η αλλαγή στη παραγωγικότητα μιας εταιρίας εξαρτάται από τη γνώση ή τη τεχνολογία.

Οι Capon et al.(1987) έχουν ορίσει την τεχνολογία σαν «know how» και έχουν αναγνωρίσει τρία στοιχεία της τεχνολογίας: τεχνολογία προϊόντος (οι ιδέες που είναι ενσωματωμένες στο προϊόν), τεχνολογία διεργασίας (οι ιδέες που περιέχονται στη κατασκευαστική διεργασία) και τεχνολογία διαχείρισης(διεργασίες διαχείρισης που σχετίζονται με τη διοίκηση της εταιρίας και τις πωλήσεις).

Η χρήση της γνώσης σαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επεκταθεί σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού ή στην αλυσίδα παροχής υπηρεσιών. Η πρωταρχική ροή στην αλυσίδα είναι η ροή πληροφορίας. Η υπηρεσία είναι η παροχή πληροφορίας στο καταναλωτή που την επιθυμεί με ή χωρίς την απόκτηση ενός αγαθού. Οι Evans και Wurster (1997) δήλωσαν ότι η αλυσίδα αξίας περιλαμβάνει όλη την πληροφορία που ρέει στο εσωτερικό μιας εταιρίας, μεταξύ της εταιρίας και των προμηθευτών της, των διανομέων της και των υπαρχόντων ή δυνητικών πελατών της.

FP5: Όλες οι οικονομίες είναι οικονομίες υπηρεσιών

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω η θεμελιώδης οικονομική συναλλαγή αφορά στην εφαρμογή των πνευματικών και φυσικών ικανοτήτων και τα βιομηχανικά αγαθά αποτελούν μηχανισμούς της παροχής υπηρεσιών. Η οικονομική επιστήμη βασίζεται στην θεωρία του Smith για τα βιομηχανικά αγαθά. Έτσι οι υπηρεσίες παραδοσιακά θεωρούνται σαν κάτι το οποίο δε συμμετέχει στα βιομηχανικά αγαθά.

Οι οικονομολόγοι έχουν διδάξει στους μελετητές του Marketing να σκέφτονται την οικονομική ανάπτυξη από την άποψη των ‘εποχών’ ή των ‘οικονομιών’ όπως είναι αυτή του κυνηγού-συλλέκτη, την αγροτική και την βιομηχανική εποχή. Η επίσημη οικονομική σκέψη που αναπτύχθηκε κατά τη διάρκεια της βιομηχανικής οικονομίας έχει τη τάση να περιγράφει την οικονομία με βάση το αποτέλεσμα ή τα υλικά αγαθά που σχετίζονταν με τις αγορές που επεκτείνονταν ραγδαία εκείνη την εποχή. Η εποχή κυνηγού- συλλέκτη χαρακτηρίζεται από την ικανότητα και τη γνώση του κυνηγιού. Η αγροτική εποχή χαρακτηρίζεται από την ικανότητα για καλλιέργεια. Η βιομηχανική εποχή χαρακτηρίζεται από τη γνώση για μεγάλης

κλίμακας παραγωγές και οργανωσιακής διαχείρισης. Η εποχή των υπηρεσιών και της πληροφορίας χαρακτηρίζεται από τη γνώση και τις ικανότητες σχετικά με την πληροφορία και την ανταλλαγή γνώσης πριν ενσωματωθεί σε προϊόντα.

Ο κοινός παρονομαστής στις παραπάνω οικονομίες είναι η εξειδίκευση και ανταλλαγή γνώσης και ικανοτήτων ή άυλων πόρων. Όλες οι δραστηριότητες έχουν διαιρεθεί σε εξειδικεύσεις οι οποίες μπορούν να ανταλλαχθούν στην αγορά.

FP6: Ο πελάτης είναι πάντα συν - παραγωγός

Από την παραδοσιακή οπτική των αγαθών ο παραγωγός και ο καταναλωτής είναι ιδανικά διαχωρισμένοι προκειμένου να επιτευχθεί η μέγιστη βιομηχανική αποδοτικότητα. Από την οπτική των υπηρεσιών με εστίαση στις συνεχείς διεργασίες, ο καταναλωτής πάντα λαμβάνει μέρος στη παραγωγή της αξίας. Ακόμα και με τα υλικά αγαθά η παραγωγή δε τελειώνει με την ολοκλήρωση της κατασκευαστικής διεργασίας. Η παραγωγή αποτελεί απλά ένα ενδιάμεσο στάδιο. Τα αγαθά είναι «συσκευές» που παρέχουν υπηρεσίες για τους καταναλωτές αλλά και σε συνεργασία με αυτούς. Για να παραδοθούν αυτές οι υπηρεσίες οι καταναλωτές θα πρέπει να μάθουν να τις χρησιμοποιούν, διατηρούν, επισκευάζουν και προσαρμόζουν στις ξεχωριστές ανάγκες του καθενός. Συνοψίζοντας με τη χρήση ενός προϊόντος ο καταναλωτής συνεχίζει το Marketing, τη κατανάλωση, τη δημιουργία αξίας και τη διεργασία παράδοσης.

FP7: Ο προμηθευτής μπορεί να κάνει μόνο προτάσεις αξίας.

Το Marketing κληρονόμησε την οπτική ότι η αξία είναι κάτι το οποίο είναι ενσωματωμένο στα αγαθά. Αρχικά οι μελετητές του Marketing συζήτησαν την προστιθέμενη αξία που προσφέρει το Marketing στο προϊόν. Αυτή η οπτική λειτουργούσε ικανοποιητικά όσο το ενδιαφέρον περιοριζόταν στα βιομηχανικά αγαθά αλλά θεωρήθηκε ανεπαρκής όταν η προσοχή του Marketing κατευθύνθηκε στο πελάτη και στην άποψη ότι ο πελάτης πρέπει να καθορίσει αν η προστιθέμενη αξία είναι χρήσιμη για τις ανάγκες του. Οι μελετητές του Marketing προσπάθησαν να επανακαθορίσουν τι είναι αξία μέσα από τις υπηρεσίες. Ο Gummesosn (1998) είπε «αν ο καταναλωτής είναι το κεντρικό σημείο του Marketing η δημιουργία αξίας είναι πιθανή μόνο όταν ένα αγαθό ή υπηρεσία καταναλώνεται». Το ίδιο και ο Grönroos (2006) δήλωσε ότι «η αξία για τους καταναλωτές δημιουργείται μέσα από τη σχέση με το καταναλωτή, μερικώς μέσω των αλληλεπιδράσεων μεταξύ του πελάτη και του προμηθευτή υπηρεσιών». Επεκτείνοντας τη λογική των Gummesson και Grönroos σημειώνεται ότι η εταιρία μπορεί μόνο να προσφέρει προτάσεις αξίας. Ο καταναλωτής είναι αυτός που θα καθορίσει την αξία και θα συμμετάσχει στη δημιουργία μέσα από τη διεργασία της «συν - παραγωγής».

FP8: Η οπτική βασισμένη στις υπηρεσίες είναι πάντα προσανατολισμένη στο πελάτη και σχεσιακή.

Η διαδραστικότητα, η ενσωμάτωση, η προσαρμογή και η «συν - παραγωγή» είναι τα χαρακτηριστικά της οπτικής με βάση τις υπηρεσίες και εστίαση στο πελάτη και στις σχέσεις. Η οπτική με βάση τις υπηρεσίες ξεκινάει με το διαδραστικό καθορισμό του προβλήματος του πελάτη, την ανάπτυξη μιας προσαρμοσμένης λύσης και τη παράδοση της λύσης στο πελάτη. Η λύση μπορεί να αποτελείται από υλικό προϊόν, από άυλη υπηρεσία ή από συνδυασμό των δύο. Δεν είναι ο τύπος της λύσης που είναι σημαντικός αλλά ότι η εταιρία αλληλοεπιδρά με το κάθε πελάτη για να καθορίσει τη συγκεκριμένη ανάγκη και μετά αναπτύσσει την λύση για να ικανοποιήσει την ανάγκη αυτή

2.2.1Τροποποίηση των αρχών της Service – Dominant Logic

Μετά τη δημοσίευση των θεμελιωδών αρχών της S-D Logic ξεκίνησαν πολλές συζητήσεις μεταξύ των μελετητών του Marketing. Υπήρξε μεγάλη κριτική για κάποιες από αυτές ενώ για κάποιες άλλες λόγω της διατύπωσής τους προκλήθηκαν παρεξηγήσεις και λάθος ερμηνείες.

Για το λόγο αυτό οι Vargo και Lush (2008) δημοσίευσαν ένα άρθρο στο οποίο πρόσθεσαν μια νέα θεμελιώδη αρχή (FP9) και αναδιατύπωσαν κάποιες από τις υφιστάμενες βασισμένοι σε προηγούμενες συζητήσεις και συνέδρια αλλά και για να ξεκαθαρίσουν την ερμηνεία τους. Οι αρχές που αναδιατυπώθηκαν είναι οι παρακάτω:

FP4-Πρωτότυπη: Η γνώση είναι η θεμελιώδης πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

FP4-Τροποποιημένη: Οι άυλοι πόροι είναι η θεμελιώδης πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Η γνώση και οι ικανότητες αντιπροσωπεύουν τους άυλους πόρους. Όταν γράφτηκε το πρωτότυπο άρθρο δεν είχε γίνει ο διαχωρισμός μεταξύ άυλων και υλικών πόρων για αυτό χρησιμοποιήθηκε η λέξη γνώση.

FP5-Πρωτότυπη: Όλες οι οικονομίες είναι οικονομίες υπηρεσιών

FP5-Τροποποιημένη: Όλες οι οικονομίες είναι οικονομίες υπηρεσίας

Στο πρωτότυπο άρθρο δεν είχε γίνει η μετάβαση από τον πληθυντικό «υπηρεσίες» στον ενικό «υπηρεσία» που αντανακλά τη διεργασία χρησιμοποίησης των πόρων μια οντότητας για το όφελος μια άλλης.

FP6- Πρωτότυπη: Ο πελάτης είναι πάντα συν-παραγωγός

FP6- Τροποποιημένη: Ο πελάτης είναι πάντα συν-δημιουργός αξίας

Αυτή η αρχή είναι ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα παγίδας του πρωτότυπου άρθρου στο λεξικό της G-D Logic. Η S-D Logic ασχολείται με τη «συν - δημιουργία» και όχι με τη «παραγωγή» δηλαδή τη δημιουργία μονάδων ως αποτέλεσμα. Η πρόθεση ήταν να δοθεί έμφαση στη συνεργασία για τη δημιουργία αξίας. Επειδή ο διαχωρισμός της «συν - παραγωγής» και της «συν - δημιουργίας» είναι σημαντικός για την S-D Logic αυτός είναι ο λόγος που τροποποιήθηκε η αρχή FP6.

FP7- Πρωτότυπη: Ο προμηθευτής-εταιρία μπορεί να κάνει μόνο προτάσεις αξίας

FP7- Τροποποιημένη: Ο προμηθευτής-εταιρία δε μπορεί να παραδώσει αξία, μπορεί να κάνει μόνο προτάσεις αξίας

Αυτή η αρχή παρερμηνεύθηκε καθώς θεωρήθηκε ότι η εταιρία ολοκληρώνει τη συμμετοχή της στη «συν - δημιουργία» αξίας με τη δημιουργία της πρότασης αξίας. Η σωστή ερμηνεία αυτής της αρχής είναι ότι η εταιρία δε μπορεί να δημιουργήσει και να παραδώσει αξία μόνη της. Η αξία «συν - δημιουργείται» με τη συμμετοχή του πελάτη και του προμηθευτή.

FP8-Πρωτότυπη: Η οπτική βασισμένη στις υπηρεσίες είναι πάντα προσανατολισμένη στο πελάτη και σχεσιακή

FP8-Τροποποιημένη: Η οπτική βασισμένη στις υπηρεσίες είναι εκ φύσεως προσανατολισμένη στο πελάτη και σχεσιακή

Για να τονιστεί η θετική διάκριση της αρχής προστέθηκε η λέξη «εκ φύσεως». Με αυτή τη προσθήκη υπάρχει η πρόθεση να δοθεί έμφαση ότι η σχέση μεταξύ πελάτη και προμηθευτή είναι απαραίτητο στοιχείο για τη «συν - δημιουργία» αξίας.

FP9-Νέα Αρχή: Οι οργανισμοί υπάρχουν για να ενσωματώνουν και να μεταμορφώνουν τις εξειδικευμένες ικανότητες σε σύνθετες υπηρεσίες που απαιτούνται στην αγορά εργασίας

Η προσθήκη αυτής της αρχής οφείλεται στη κριτική από τους μελετητές ότι η S-D Logic δεν είναι τόσο σαφής όσον αφορά τη διαδραστική και δικτυακή φύση της δημιουργίας αξίας και συναλλαγής. Παρόλο που τα παραπάνω στοιχεία υπονοούνται στις αρχές FP2, FP6 και FP8 , προστέθηκε και η αρχή FP9 για να δοθεί έμφαση με επίσημο τρόπο στη σχεσιακή πτυχή της S-D Logic. Συνολικά όλες οι αρχές της SD Logic συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα 1.

FPS	Original foundational premise	Modified/New foundational premise	Comment/explanation
FP1	The application of special skill and knowledge is the fundamental unit of exchange	Service is the fundamental basis of exchange	The application of operant resources "service" as defined in S-D logic, is the basis for all exchange. Service is exchanged for service
FP2	Indirect exchange masks the fundamental for service provision	Indirect exchange masks the fundamental basis of exchange	Because service is provided through complex combinations of good and institutions, the service basis of exchange is not always apparent
FP3	Goods are a distributor mechanism for service provision	Goods are a distribution mechanism for service provision	Goods (both durable and non-durable) derive their value through use- the service they provide
FP4	Knowledge is the fundamental source of competitive advantage	Operant resources are the fundamental source of competitive advantage	The competitive ability to cause desired change drives competition
FP5	All economies are service economies	All economies are service economies	Service is only now becoming more apparent with the increased specialization and outsourcing
FP6	the customer is always a co-producer	The customer is always a cocreator of value	Implies value creation is interactional
FP7	The enterprise can only make value propositions	The enterprise cannot deliver value but only offer value proposition	Enterprises can offer their applied resources for value creation and collaboratively create value following acceptance of value propositions, but cannot create and deliver value independently
FP8	A service centered view is customer oriented and relational	A service centered view is inherently customer oriented and relational	Because service is defined in terms of customer-determined benefit and co-created is inherently customer oriented and relational

FP9	Organizations exists to integrated and transform micro specialized competences into complex services that are demanded in the marketplace	All social and economic actors are resources integrators	Implies the context of value creation is networks of networks (resource integration)
FP10		Value is always uniquely and phenomenologically determined by the beneficiary	Value is idiosyncratic experiential, contextual, and meaning laden

Πίνακας 1 Οι αρχές της S-D Logic

2.2.2 Η μετάβαση από τη G-D στην S-D Logic

Όπως υποστήριξαν οι Vargo και Lusch (2007b) από την αρχή της ενασχόλησης των μελετητών με το Marketing εμφανίστηκαν δύο λογικές που θεωρείται ότι διαδραμάτισαν σημαντικό ρόλο στη μετάβαση από τα αγαθά στην υπηρεσία (υπηρεσίες). Στην G-D Logic οι υπηρεσίες εμφανίζονται σαν ένα είδος αγαθών και υποδηλώνουν ότι οι πρακτικές παραγωγής και διανομής των αγαθών πρέπει να τροποποιηθούν για την αντιμετώπιση των διαφορών των υλικών αγαθών με τις υπηρεσίες. Η S-D Logic θεωρεί ότι η υπηρεσία είναι η εφαρμογή των δεξιοτήτων (γνώση και ικανοτήτων) από μια οντότητα για το όφελος κάποιας άλλης. Αυτή η προσέγγιση αποτελεί ένα καλύτερο τρόπο κατανόησης της οικονομικής συναλλαγής αφού υπονοεί ότι η αξία δημιουργείται μέσα από συνεργασίες με διαδραστικό τρόπο και αμοιβαία ανταλλαγή. Αυτή η διαμόρφωση δημιουργίας αξίας αποκαλείται συστήματα υπηρεσιών.

Αυτή η μετάβαση από την G-D Logic στην S-D Logic συμφωνεί κατά ένα μέρος με τη μετάβαση στο Marketing των επιχειρήσεων (B2B) για την αλλαγή φιλοσοφίας της συναλλαγής. Η βάσης της συναλλαγής μετατοπίζεται από προϊόντα σε αξίες και από δυάδες σε δίκτυα.

Η εμφάνιση πολλών υποκλάδων του Marketing, έφεραν στην επιφάνεια τους περιορισμούς και την έλλειψη ευρωστίας της G-D Logic σαν βάση για τη κατανόηση της δημιουργίας αξίας και της συναλλαγής. Μπορεί αυτή η λογική να ήταν επαρκής όσο η εστίαση του Marketing περιοριζόταν στη διανομή εμπορευμάτων αλλά αποδείχθηκε ότι δεν ήταν αρκετή όταν το πεδίο επιρροής του επεκτάθηκε σε θέματα όπως η δημιουργία αξίας και η συναλλαγή.

Όταν οι Marketers ξεκίνησαν να ασχολούνται με το βιομηχανικό Marketing αντιμετώπισαν πολλά προβλήματα στην εφαρμογή των υφιστάμενων μοντέλων. Η

πρώτη τους αντίδραση δεν ήταν να αμφισβητήσουν τις θεμελιώδεις αρχές του Marketing αλλά να καταλάβουν ποια ήταν η διαφορά του B2B Marketing με το Marketing των καταναλωτών και ποιες αλλαγές έπρεπε να γίνουν για να προσαρμοστεί. Έτσι οι πρώτες προσπάθειες που έγιναν ήταν να αναγνωριστεί η προερχόμενη ζήτηση, η διακύμανση ζήτησης και οι επαγγελματίες αγοραστές. Παρόλα αυτά χρειαζόταν κάτι περισσότερο από απλές ρυθμίσεις στην G-D Logic για την αντιμετώπισή των παραπάνω ιδιαιτεροτήτων. Αυτός ο ισχυρισμός γίνεται φανερός και από την μετακίνηση του ενδιαφέροντος των μελετητών από την απλή κατανόηση των χαρακτηριστικών στη δημιουργία θεμελιωδών αρχών για την υποστήριξη του B2B Marketing. Η οπτική των δικτύων ξεκίνησε να αντικαθιστά τη δυαδική, η διαδραστικότητα να αντικαθιστά τα μοντέλα μιας διαδρομής και η ανάπτυξη των σχέσεων σαν ανώτερο στοιχείο σε ένα μοντέλο που μια οντότητα ενεργεί με μία άλλη.

Η πιο σημαντική αλλαγή ίσως ήταν η ανάπτυξη της οπτικής «οικονομικός συμμετέχοντας - οικονομικός συμμετέχοντας» που αντικαθιστά την οπτική παραγωγού - καταναλωτή. Οι μελετητές Marketing ασχολήθηκαν επίσης με τη μετατόπιση του ενδιαφέροντος από τη κατανόηση της συναλλαγής όσο αφορά τα προϊόντα στην έννοια της αξίας.

Όσο αυτές οι απόψεις που αναπτύχθηκαν από το B2B Marketing και από το Marketing των υπηρεσιών έπαιρναν μεγαλύτερη δημοσιότητα, άρχισε να αναπτύσσεται μια άλλη λογική για τη κατανόηση των συναλλαγών. Το κοινό και σημαντικό σημείο αυτών των απόψεων ήταν η επανεξέταση της διεργασίας για τη δημιουργία αξίας και όχι η εύρεση ενός διαφορετικού τρόπου για τη κατανόηση ενός πελάτη άλλου τύπου.

Επιπλέον, η εξέλιξη του Marketing προς μια S-D Logic απαιτεί έμφαση στο άυλο, δυναμικούς πόρους που αποτελούν τη βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της απόδοσης. Οι άυλοι πόροι είναι αυτοί πάνω στους οποίους εκτελείται μια ενέργεια ή λειτουργία και οι υλικοί πόροι είναι αυτοί που ενεργούν πάνω σε άλλους πόρους. Ο ορισμός των πόρων είναι υλικές ή άυλες ενότητες που είναι διαθέσιμες στην εταιρία και τις επιτρέπουν να παράγει αποδοτικά και αποτελεσματικά μια προσφορά αγοράς που έχει αξία για κάποια τμήματα της αγοράς. Οι υλικοί πόροι είναι συνήθως φυσικοί (π.χ. πρώτες ύλες) , οι άυλοι πόροι είναι συνήθως ανθρώπινοι (π.χ. γνώση κ ικανότητες εργαζομένων), οργανωσιακοί (έλεγχοι, κουλτούρα, ικανότητες), πληροφοριακοί (π.χ. γνώση για συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς) και σχεσιακοί (σχέση με προμηθευτές, ανταγωνιστές και πελάτες).Οι παραπάνω περιγραφή που παρουσιάζει τις βασικές διαφορές της G-D

Logic και της S-D Logic όσον αφορά τη δημιουργία αξίας συνοψίζονται στο παρακάτω πίνακα 2:

Ιδιότητα	G-D Logic	S-D Logic
Οδηγός	Αξία στη συναλλαγή	Αξία στη χρήση
Δημιουργός Αξίας	Εταιρία, συχνά με πόρους από άλλες εταιρίες	Εταιρία, συνεργάτες κ πελάτες
Διεργασία	Ενσωμάτωση αξίας στα αγαθά ή υπηρεσίες προσθέτοντας	Οι εταιρίες προσφέρουν προτάσεις αξίας και οι πελάτες συνεχίζουν τη δημιουργία
Σκοπός	Αύξηση πλούτου της εταιρίας	Αύξηση προσαρμοστικότητας, επιβίωσης και ευημερίας μέσα από τις υπηρεσίες άλλων
Μέτρηση	Το ποσό της ονομαστικής αξίας, η τιμή που λαμβάνεται στη συναλλαγή	Η προσαρμοστικότητα και επιβίωση του ευεργετούμενου από το σύστημα
Πόροι	Υλικοί πόροι	Άυλοι πόροι. Κάποιες φορές μεταφέρονται ενσωματωμένοι σε υλικά αγαθά
Ρόλος Προμηθευτή	Παράγει και διανέμει την αξία	Προτείνει και συν- δημιουργεί αξία
Ρόλος Αγαθών	Μονάδες Παραγωγής, υλικοί πόροι που περιέχουν αξία	Όχημα για άυλους πόρους, επιτρέπει τη πρόσβαση στα οφέλη των δυνατοτήτων της
Ρόλος Πελάτη	Για να «χρησιμοποιήσει μέχρι» ή να «καταστρέψει» την αξία που δημιουργείται από την εταιρία	«Συν-δημιουργεί» αξία μέσα από την ενσωμάτωση των πόρων που παρέχονται από τη εταιρία σε συνδυασμό με άλλους

Πίνακας 2 Διαφορές S-D Logic k G-D Logic

2.3 Συμμετοχή των πελάτων στην ανάπτυξη νέων προϊόντων

Ο Von Hippel’s (1988) στην μελέτη του καταδεικνύει ότι η σωστή πληροφόρηση του προμηθευτή από τον πελάτη είναι σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία των προϊόντων του πελάτη στον τελικό καταναλωτή. Η συμμετοχή του πελάτη περιλαμβάνει την νοητική, ψυχική και συναισθηματική συνεισφορά του στην δημιουργία αξίας μέσα από το προϊόν της προσφερόμενης υπηρεσίας Silpakit & Fisk, (1985); Cermak, File, & Prince, (1994). Αρκετές μελέτες παρουσιάζουν τον πελάτη με

δύο διακριτούς ρόλους. Ο πρώτος ρόλος είναι το απλού πληροφοριοδότη και ο δεύτερος ρόλος είναι ως συνδημιουργός Lengnick-Hall (1996).

Στο παρελθόν ο πελάτης εμφανιζόταν ως ένας παθητικός δέκτης των προσφορών των προμηθευτών του. Ο ρόλος του περιοριζόταν μόνο στην διαπραγμάτευση, έγκριση ή απόρριψη προσφορών Prahalad & Ramaswamy, (2004). Η συμμετοχή του πελάτη στα project του προμηθευτή – παραγωγού έχει να κάνει με το κατά πόσο ο πελάτης εμπλέκεται στην διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων του προμηθευτή.

Οι δύο μεταβλητές που εξηγούν και αναλύουν την συμμετοχή του πελάτη με βάση τα παραπάνω είναι οι εξής:

CPI → Συμμετοχή του πελάτη σαν πηγή πληροφορίας (customer participation as an information resource)

CPC → Συμμετοχή του πελάτη σαν συνδημιουργός (customer participation as a codeveloper)

Τα ερωτήματα που δημιουργείτε είναι:

«Μπορεί η συμμετοχή του πελάτη να οδηγήσει στην δημιουργία καινοτόμων προϊόντων από πλευράς προμηθευτή προς όφελος του πελάτη του?». Αυτό είναι ένα από τα ερωτήματα που προσπαθεί να απαντήσει η μελέτη μας και στα οποία θα αναφερθούμε εκτενώς στην συνέχεια.

Η CPI μεταβλητή αναφέρεται σε δραστηριότητες όπως η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ πελατών και προμηθευτών κατά την διάρκεια της ανάπτυξης των προϊόντων του προμηθευτή. Ο πελάτης αναζητά πληροφορία από τον προμηθευτή του για την προσφερόμενη υπηρεσία για να διαπιστώσει αν μπορεί να καλύψει τις ανάγκες του Kellogg, Youngdahl, and Bowen (1997). Προσφέροντας αυτή την πληροφορία μειώνεται η αμφιβολία στον πελάτη για τις καλές προθέσεις του προμηθευτή και ανοίγει ο δρόμος για την συνδημιουργία. Επίσης με αυτό τον τρόπο ο πελάτης γνωρίζει καλύτερα τις παραμέτρους της προσφερόμενης υπηρεσίας και μπορεί να οριοθετήσει καλύτερα το ρόλο του στην μεταξύ τους σχέση.

Το επόμενο αναγκαστικό και πολύ σημαντικό βήμα είναι η ενημέρωση του προμηθευτή από τον πελάτη για τα δικά του project έτσι ώστε να στοχεύσουν από κοινού τις ιδιότητες της Α’ ύλης που θα παραχθεί Ennew & Binks (1999). Με την έννοια αυτή ο πελάτης γίνεται η γέφυρα ανάμεσα στον προμηθευτή και την αγορά του πελάτη του. Αυτό είναι πολύ σημαντικό καθώς αυτή η πληροφορία μπορεί να απαλλάξει τον προμηθευτή από το άγχος ενός αποτυχημένου λανσαρίσματος. Αν ο πελάτης αποτύχει στο να δώσει με ακρίβεια την πληροφορία για την ανάγκη του το περιθώριο για συνδημιουργία θα γίνεται όλο και μικρότερο με αντίστοιχοι αντίκτυπο στο ποσοστό επιτυχίας της συνεργασίας αυτής. Η επιτυχημένη συνεργασία σε αυτό

το επίπεδο υπάρχει όταν ο πελάτης αντιμετωπίζει την συμμετοχή του στο project του προμηθευτή σας να είναι υπάλληλος του προμηθευτή. Ennew & Binks, (1999). Αυτό προϋποθέτει οι δύο εταιρείες να συμφωνήσουν σε κανόνες, πολιτικές και στόχους Bettencourt, (1997). Αυτό φυσικά αποτελεί εξιδανικευμένη κατάσταση και είναι δύσκολο να το πετύχεις στην πράξη.

Η CPC μεταβλητή αναφέρεται στην συνδημιουργία ανάμεσα στους δύο εμπλεκόμενους (πελάτη και προμηθευτή). Είναι μια διαδικασία της οποίας η επιτυχία η αποτυχία εξαρτάται κυρίως από το κατά πόσο έχουν οριστεί και καθοριστεί εξ αρχής οι κανόνες αυτής της συνύπαρξης στα project Gerwin (2004). Το μεγάλο πλεονέκτημα που αποκομίζει ο προμηθευτής από την CPC είναι ότι εισάγει στην διαδικασία του και τις δομές του το εξειδίκευση του πελάτη. Φυσικά αυτή η συνύπαρξη δημιουργεί ένα τεράστιο πεδίο προκλήσεων και για τα δύο εμπλεκόμενα μέρη Carlile and Rebentisch (2003); Von Hippel (1990). Οι ομάδες R&D των εταιριών μπορούν είτε να δουλεύουν ξεχωριστές λειτουργίες του ίδιου project ή μπορεί να δουλεύουν συνεργατικά στην ίδια λειτουργία. Κομβική σε αυτή την διαδικασία συνδημιουργίας είναι η προσωπική και εις βάθος επαφή των εμπλεκομένων Ennew & Binks, (1999) και Kelley et al. (1990). Αυτό που παίζει ρόλο στην περίπτωση αυτή είναι να δημιουργηθούν σχέση εμπιστοσύνης, φιλίας και σεβασμού οι οποίες θα αποτελέσουν την αφετηρία για την συνδημιουργία. Όσο πιο συνεργατικό, ευγενικό και θετικό στην επικοινωνία είναι το περιβάλλον που θα δημιουργήσει ο προμηθευτής τόσο περισσότερο ο πελάτης θα δεσμεύεται στην προσπάθεια για συνδημιουργία (Lengnick-Hall, Claycomb, & Inks, (2000). Μια από τις βασικές αρχές πάνω στις οποίες θα πρέπει να βασιστεί αυτή η σχέση είναι η αναπληροφόρηση. Ο πελάτης θα πρέπει να ενημερώνει σε τακτά χρονικά διαστήματα για την πρόοδο στην σχέση και για το επίπεδο της υπηρεσίας που του παρέχετε. Αυτή η διαδικασία αποτελεί την καλύτερη μέθοδο για τον προμηθευτή ώστε να μπορεί να βελτιωθεί και να προσαρμοστεί στις συνεχώς εναλλασσόμενες ανάγκες της αγοράς Groth, Mertens, & Murphy, (2004). Ο πελάτης λοιπόν μπορεί να συμβουλέψει και να καθοδηγήσει τον προμηθευτή για το που πρέπει να κινηθεί γενικότερα και για το αν πρέπει να αλλάξει στρατηγική και στοχοθεσία.

Η μελέτη μας εξετάζει τις δυαδικές σχέσεις συνεργασίας ανάμεσα σε πελάτη και προμηθευτή (από την πλευρά του πελάτη) με στόχο να αποδειχθεί αν αυτό μπορεί να δώσει συγκριτικό πλεονέκτημα στον πελάτη έναντι του ανταγωνισμού του. Αυτά είναι κενά στην βιβλιογραφία τα οποία θα προσπαθήσουμε να καλύψουμε με την μελέτη μας.

Το μεγάλο πρόβλημα στην προσπάθεια αυτή είναι η ροή της πληροφορίας ανάμεσα στα δύο εμπλεκόμενα μέρη. Θέμα εμπιστευτικότητας από την πλευρά κυρίως του πελάτη καθιστούν την οριοθέτηση κανόνων ιδιαίτερα σημαντική ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη. Ένα επίσης μεγάλο πρόβλημα που πρέπει να ξεπεραστεί είναι οι επιμέρους εταιρικές πολιτικές όσον αφορά την ανταλλαγή πληροφοριών για τα project.

2.4 Ανταλλαγή πληροφορίας και αποτελεσματικός συντονισμός

Για να μπορεί μια εταιρεία να παράγει και να πουλάει καλά προϊόντα και υπηρεσίες θα πρέπει να σχεδιάσει και να συντονίσει διάφορες διεργασίες κάποιες εκ των οποίων είναι εσωτερικές και κάποιες εξωτερικές Richardson, (1972, 1998). Για να συντονίσουν τις συμπληρωματικές και ανόμοιες εξωτερικές δραστηριότητες, οι επιχειρήσεις πρέπει να δημιουργήσουν σχέσεις. Loasby (1996, 1998a) στην μελέτη τους αναφέρουν ότι οι εταιρείες πρέπει να έχουν πρόσβαση στην γνώση που δεν κατέχουν και να την χρησιμοποιούν και με επιτυχία. Για να γίνει αυτό πράξη η εταιρεία θα πρέπει να δημιουργήσει δεσμούς με έναν εξωτερικό οργανισμό και να αναπτύξουν μια επαρκή δέσμη άμεσων και έμμεσων δυνατοτήτων. Άμεσες δυνατότητες είναι αυτές που σου μαθαίνουν πώς να φτιάξεις κάτι και οι έμμεσες δυνατότητες που σου μαθαίνουν πώς να οδηγήσεις τους άλλους να σου ολοκληρώσουν την δουλειά Loasby, (1998a). Οι έμμεσες δυνατότητες αφήνουν τις επιχειρήσεις να ειδικεύονται ενώ ταυτόχρονα έχουν πρόσβαση στις συμπληρωματική πληροφορία από τους προμηθευτές τους Araújo et al., (1999). Επιπρόσθετα ο Araújo et al. (2003) στην μελέτη του αναφέρει ότι οι δυνατότητες του προμηθευτή μπορούν να εξερευνηθούν και να αναπτυχθούν περεταίρω σε συνδυασμό με τις δυνατότητες του πελάτη. Όταν ο πελάτης διερευνά τις δυνατότητες με πολλούς προμηθευτές ταυτόχρονα Gelderman & van Weele, (2005); Wagner & Johnson, (2004) θα πρέπει να αποφασίσει αν θα το κάνει με στατικό ή δυναμικό τρόπο. Οι Araújo et al. (1999) and Foss (1999) αναφέρουν ότι οι εταιρείες χρησιμοποιούν την στατική μέθοδο για να βελτιώσουν τους υπάρχοντες πόρους και την δυναμική μέθοδο για να ενσωματώσουν να αναπτύξουν και να αναδιαμορφώσουν εσωτερικές και εξωτερικές δυνατότητες και πόρους. Στην ίδια κατεύθυνση ο Araújo et al. (1999) αναφέρει ότι αντί να αξιολογούν τους προμηθευτές με βάση τις υπάρχουσες προσφορές τους, οι πελάτες θα πρέπει να αξιολογούν κατά πόσο ο προμηθευτής μπορεί να ικανοποιήσει τις δυναμικές απαιτήσεις τους οι οποίες δυνητικά μπορούν να δώσουν αξία στα νέα του project.

Η βιβλιογραφία για το συμπεριφορικό Marketing αναφέρει ότι οι δεσμοί ανάμεσα μεταξύ συνεργατών (πελάτης – προμηθευτής) εμπεριέχουν οπωσδήποτε την ανταλλαγή πληροφορίας Dwyer, Schurr, and Oh (1987).

Η θεωρία των κοινωνικών δικτύων προχωράει την έρευνα ένα βήμα παραπέρα βάζοντας σε πρώτη θέση το ευρύτερο πλαίσιο σύνδεσης μεταξύ των εμπλεκομένων. Η έννοια της ενσωμάτωσης σχέσεων ορίζεται ως το επίπεδο αμοιβαιότητας και συνοχής ανάμεσα στις εταιρείες που σχηματίζουν το δίκτυο.

Στην μελέτη του Brian Uzi (1996) απέδειξε ότι οι εταιρείες που χρησιμοποιούν την ενσωμάτωση σχέσεων ενώνονται μεταξύ τους σαν ένα κλειστό δίκτυο. Με τον τρόπο αυτό γίνεται ανάπτυξη δομών συνεργασία και δεσμών ποιότητας ανάμεσα σε εταιρείες, αναπτύσσονται προσωπικές σχέσεις μεταξύ τους και αρχίζουν να λειτουργούν περισσότερο σαν συνάδελφοι με κοινό στόχο παρά ως δύο εταιρείες που απλά κυνηγούν την κερδοφορία. Αυτό φυσικά έχει και την αρνητική έννοια ότι οι εταιρείες εντός του δικτύου είναι σφραγισμένες στις δικά τους δεδομένα οπότε χάνουν την πληροφορία από τις εταιρείες που βρίσκονται εκτός δικτύου και πιθανόν συμμετέχουν σε αντίστοιχα δίκτυα ενσωμάτωσης σχέσεων.

Στην μελέτη του ο Brian Uzi (1996) συνδυάζει την θεωρία του οργανισμού με την θεωρία των κοινωνικών δικτύων. Romo and Schwartz (1995) και κατέληξε στο ότι η δομή και η ποιότητα των δεσμών ανάμεσα σε εταιρείες διαμορφώνουν την οικονομική κατάσταση δημιουργώντας μοναδικές ευκαιρίες ανάπτυξης και την πρόσβαση στις ευκαιρίες αυτές. Η ενσωμάτωση σχέσεων μπορεί να εμφανιστεί με δύο ακραίες μορφές. Η πρώτη είναι στην περίπτωση χαλαρών δεσμών ανάμεσα στις εταιρείες η οποίες μοιάζουν με τις κλασικές εμπορικές σχέσεις. Στην άλλη μορφή συζητάμε για απολύτως κλειστά δίκτυα εταιριών οι οποίες ακολουθούν αποκλειστική σχέση συνεργασίας την οποία διατηρούν παραδοσιακά.

Όταν οι εταιρίες ακολουθούν την χαλαρή ενσωμάτωση σχέσεων τότε η συνεργασία και αλληλεπίδραση μεταξύ τους δημιουργεί μια εμπορική δομή ενώ στην ισχυρή ενσωμάτωση σχέσεων το μοτίβο της αλληλεπίδρασης δημιουργεί ανάμεσα τους το δίκτυο (Powell (1990).

Όπως φαίνεται η λογική ενσωμάτωσης σχέσεων είναι εξαιρετικός τρόπος για να συνεργάζονται εταιρείες μεταξύ τους. Ωστόσο οι παραδοσιακές και παλιές εταιρείες ακόμα και στις μέρες μας στοχεύουν σε σχέσεις που θα τους στοιχίσουν λιγότερο οικονομικά Coase (1991). Σε αντίθεση με αυτή τη λογική η ενσωμάτωση σχέσεων εστιάζει στο πως τα δίκτυα σχέσεων μπορούν να δώσουν αποτελέσματα εφάμιλλά ή και ακόμα καλύτερα από αυτά των παραδοσιακών εμπορικών σχέσεων. Όταν αυτή η λειτουργία είναι αποδοτική μπορεί να επιταχύνει το λανσάρισμα προϊόντων και να

βελτιώσει το χρόνο και την αξία των εταιρικών αποφάσεων. Αυτό βέβαια για να είναι εφικτό προϋποθέτει ότι τα μέλη ενός τέτοιου δικτύου θα πρέπει να έχουν επιλεγεί με αυστηρά κριτήρια και να έχουν κριθεί από την ποιότητα και την διάρκεια της συνεργασίας.

Σύμφωνα με την θεωρία της αγοράς το ιδανικό σύστημα είναι οι εταιρείες να είναι απρόσωπες και ανεξάρτητες και η σχέση τους να είναι άμεσα εξαρτώμενη της τιμής προσφοράς και ζήτησης. Πολύ περισσότερο δε όταν υπάρχουν εμπλεκόμενοι πολλοί πωλητές και αγοραστές και η γκάμα των διαθέσιμων προϊόντων είναι μεγάλη. Σε αντίθεση με την θεωρία αυτή η μελέτη του Brian Uzi (1996) απέδειξε ότι η ενσωμάτωση σχέσεων μέσω δικτύων μπορεί να οδηγήσεις σε συγκριτικό πλεονέκτημα τους συμμετέχοντες έναντι του ανταγωνισμού τους.

Η παραπάνω λογική θα μπορούσε να επεκταθεί και σε ομάδες εταιριών οι οποίες έχουν την μορφή συνεργασίας δικτύου αλλά δεν συνδέονται με κάποιο νομικό έγγραφό ή συμβόλαιο συνεργασίας. Οι σχέσεις αυτές συνήθως έχουν ξεκινήσει είτε σαν φιλικές είτε μεταξύ συγγενών Granovetter (1994). Η λογική της ενσωμάτωσης σχέσεων στηρίζεται στην αρχή ότι μέσα από την συνεργασία οι εταιρείες κερδίζουν σαν μονάδες αλλά και ως σύνολο – ομάδα με τις συνεργαζόμενες εταιρείες του δικτύου. Τα μέλη μοιράζονται κέρδη, ρίσκα και επενδύσεις και το πλεονέκτημα της γρήγορης μετάβασης από την ανάπτυξη των προϊόντων στην υλοποίηση τους στην πράξη. Τα αποτελέσματα αυτά δεν γίνεται να έρθουν όταν πατάμε μόνο πάνω σε δοκιμασμένες τακτικές αλλά μέσα από κοινή προσπάθεια και συνέργειες.

Η ανταλλαγή των πληροφοριών έχει να κάνει με το κατά πόσο τα δύο μέρη (πελάτης και προμηθευτής) ανταλλάσσουν αποτελεσματικά κρίσιμες πληροφορίες για τα προϊόντα που πρόκειται να λανσάρουν, για την αγορά που τους απασχολεί, τον ανταγωνισμό και τα στρατηγικά πλάνα των εταιριών τους Jap (1999).

Η όσο πιο συχνή ανταλλαγή πληροφορίας έχει ευεργετικά αποτελέσματα και για τους δύο. Ο προμηθευτής μαθαίνει τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσει τα προϊόντα του ο πελάτης και έτσι είναι σε θέση να βελτιώσει τα δικά του προϊόντα και υπηρεσίες σε αυτή την κατεύθυνση Celly and Frazier (1996). Ο πελάτης από την άλλη κερδίζει από την ανταλλαγή πληροφοριών και την αποτελεσματική συνεργασία αποκτώντας την εμπειρία που έχει αποκομίσει ο προμηθευτής από αντίστοιχα project των πελατών του. Οπότε αυτό τους βοηθάει έτσι ώστε να κάνουν τις ανάλογες αλλαγές στο σχεδιασμό τους και να αποφύγουν τυχόν προβλήματα είτε πριν είτε μετά το λανσάρισμά Joshi and Sharma (2004).

Σύμφωνα με την έρευνα του Reid (2003) η ανταλλαγή πληροφορίας δημιουργεί ευκαιρίες για την μεγιστοποίηση της ικανότητας οργάνωσης και την κάλυψη των

αναγκών που έχει μια επιχείρηση έτσι ώστε να αποκτήσει συγκριτικό πλεονέκτημα. Η ανταλλαγή πληροφορίας θα μπορούσε να οριστεί ως μια κοινωνική αλληλεπίδραση που περιλαμβάνει (κουλτούρα, γνώσης, εμπειρίες και παραστάσεις).

Η διαχείριση γνώσεως πελάτη (Customer knowledge management) είναι μια διαδικασία που λαμβάνει χώρα στα πρώτα στάδια ανάπτυξης ενός προϊόντος ή μιας αγοράς. Αφορά φυσικά αμφότερους πελάτες και προμηθευτές και αποτελεί το φως στο σκοτεινό ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς. Για να μπορείς να είσαι σίγουρος ότι ένα νέο προϊόν ακολουθεί τις ανάγκες των πελατών θα πρέπει να τους συμπεριλάβεις στην ανάπτυξη του. Πελάτες και προμηθευτές μπορούν αμφότεροι να επωφεληθούν από αυτή την διαδικασία δημιουργώντας συνέργειες και ομάδες που ανταλλάσσουν πληροφορία και γνώση.

Η γνώση είναι ένας κρίσιμος πόρος μιας εταιρείας που προσφέρει ένα σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού Davenport & Prusak, (1998); Foss & Pedersen, (2002); Grant, (1996); Spender & Grant, (1996).

Όπως αποδείχτηκε και από την έρευνα τον Eric Fang • Robert W. Palmatier Kenneth R. Evans (2008) η εμπλοκή του πελάτη στα project του προμηθευτή έχει θετική επίδραση στην ποιότητα ανταλλαγής πληροφορίας ανάμεσα τους. Το γεγονός αυτό τους προσφέρει την εμπειρία που απαιτείται έτσι ώστε να μπορούν ανακαλύψουν ευκολότερα ευκαιρίες για να δημιουργήσουν αξία. Αυτό έχει μεγάλη σημασία γιατί συνεπάγεται ταυτόχρονα ότι το νέο προϊόν που θα δημιουργήσουν από κοινού, το οποίο είναι βελτιωμένο σε ποιότητα και χαρακτηριστικά, θα διεκδικήσει μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς ή ακόμα καλύτερα θα μεγαλώσει την αγορά σε μέγεθος.

2.5 Ικανότητα καινοτομίας

Η ικανότητα καινοτομίας μιας επιχείρησης είναι πολύ σημαντική διότι της προσφέρει σταθερό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού Guan and Ma, (2003). Ερευνητές όπως Lawrence and Lorsch (1967), Prahalad and Hamel (1990), Kogut and Zander (1992) θεωρούν την ικανότητα καινοτομίας το κλειδί για να προσπεράσει μια εταιρεία τον ανταγωνισμό της. Σύμφωνα με τους Adler and Shenbar (1990), η ικανότητα καινοτομίας ορίζεται ως:

(1) Ο τρόπος να αναπτύσσεις νέα προϊόντα που να ικανοποιούν τις ανάγκες της αγοράς.

(2) Η ικανότητα να έχεις στα χέρια σου την τεχνογνωσία που απαιτείται για να μπορείς να παράγεις καινοτόμα προϊόντα.

(3) Η ικανότητα να αναπτύσσεις και να υιοθετείς τεχνολογίες που θα σου επιτρέψουν να παράγεις καινοτόμα προϊόντα και στο μέλλον.

(4) Η ικανότητα να μπορείς σε απρόσμενες τεχνολογικές εξελίξεις και απρόσμενες ευκαιρίες που θα σου παρουσιαστούν από τον ανταγωνισμό.

Οι Kogut and Zander (1992) ορίζουν την ικανότητα καινοτομίας ως την τέχνη να μπορείς να μοιράζεις την γνώση μέσα στην εταιρεία και να δημιουργείς συνεχώς νέα γνώση η οποία να οδηγεί στην δημιουργία καινοτόμων προϊόντων και διαδικασιών. Ο Un (2002) αναφέρει ότι αυτή η ικανότητα είναι δυναμική ικανότητα διότι περιλαμβάνει επικοινωνία ανάμεσα στις εταιρείες και απαιτεί γνώση της αγοράς γενικότερα. Η ικανότητα καινοτομίας σχετίζεται με τις γνώσεις εντός εταιρείας και όσες άλλες ικανότητες απαιτούνται προκειμένου για να βελτιωθούν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες καθώς και για να αναπτυχθούν νέα προϊόντα Romijn and Albaladejo (2002). Μπορεί επίσης να οριστεί ως η τεχνική και η γνώση που απαιτείται να αποκτήσει ένας οργανισμό ώστε να μπορεί να βελτιώσει την υπάρχουσα τεχνολογία και να παράγει προϊόντα που να ακολουθούν τις ανάγκες της εποχής. Szeto (2000). Ένα πολύ χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αυτό των εταιριών που χρησιμοποιούν πόρους της εταιρείας προκειμένου να πατεντάρουν καινοτόμα προϊόντα τους. Αυτό φυσικά προϋποθέτει ότι ο οργανισμός έχει ομάδα η οποία δουλεύει με γνώμονα τις καινοτόμες ιδέες αλλά και πως αυτές θα γίνουν πράξη Zhao et al. (2005).

Η ικανότητα καινοτομίας αποτελεί έναν πολύ σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει την κουλτούρα, τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία προβάλει τα προϊόντα της καθώς και τον τρόπο που εταιρεία αντιλαμβάνεται τις αλλαγές που συμβαίνουν στην αγορά έτσι ώστε να εναρμονίζεται αναλόγως. Οι πιο πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι η ικανότητα μιας εταιρείας να μετατρέπει να επεξεργάζεται και να διαχειρίζεται την γνώση είναι πολύ σημαντική για την ικανότητα καινοτομίας Liebowitz, (2002); Lin, (2006). Αυτή η διαδικασία ξεκινάει από την ατομική γνώση των υπαλλήλων που στην πορεία γίνεται γνώση της ομάδας και καταλήγει με το χρόνο να είναι κομμάτι της κουλτούρας της εταιρείας. Μια εταιρεία λοιπόν που προτρέπει τους εργαζόμενους να αποκτούν και να παράγουν συνεχώς νέα γνώση είναι πολύ πιθανό να οδηγηθεί σε πρωτοποριακές πρακτικές και προϊόντα Darroch and McNaughton, (2002).

Στην δική μας μελέτη η ικανότητα καινοτομίας είναι ένας παράγοντας που εξετάζουμε καθώς είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να υπάρξει συνδημιουργία πελατών με τους προμηθευτές τους. Οι πελάτες που στοχεύουν στην καινοτομία συζητούν με τους προμηθευτές τους, ενημερώνονται από αυτούς για τις νέες τάσεις στην παγκόσμια αγορά και προσπαθούν να εναρμονιστούν αναλόγως. Οι προμηθευτές κατέχοντας την εμπειρία και την γνώση από την επαφή με πολλούς πελάτες παγκοσμίως μπορούν να αποτελέσουν πηγή γνώση και καινοτομίας μέσα από την

ανταλλαγή υπηρεσιών – προϊόντων και γνώσεων. Δηλαδή με την συνδημιουργία αξίας.

2.6 Συνδημιουργία αξίας

Ο πρώτος ορισμός της αξίας τοποθετείται χρονικά τουλάχιστον στην εποχή του Αριστοτέλη (4ος αιώνας π.Χ.) και θεωρείται ο πρώτος που διαχώρισε τις έννοιες “αξία χρήσης” και “αξία ανταλλαγής”. Αυτός ο διαχωρισμός είναι το αποτέλεσμα της προσπάθειας του Αριστοτέλη να κατανοήσει τις διαφορές μεταξύ πραγμάτων και των χαρακτηριστικών τους.

Αρκετά αργότερα οι Medival schoolmen θεωρούνται ότι είναι αυτοί που έδωσαν έμφαση στην “αξία χρήσης” στις οικονομικές συναλλαγές και οριοθέτησαν ότι η βάση της ανταλλαγής είναι οι ανάγκες των καταναλωτών.

Η “αξία στην χρήση” εκφράζει τη χρησιμότητα ενός συγκεκριμένου αντικειμένου και την “αξία ανταλλαγής” που εκφράζει την δύναμη για την εξαγορά άλλων αγαθών που η κατοχή αυτού του αντικειμένου περιέχει. Τα πράγματα που έχουν την μεγαλύτερη αξία χρήσης συνήθως έχουν μικρή ή καθόλου αξία ανταλλαγής και τα πράγματα που έχουν την μεγαλύτερη αξία ανταλλαγής έχουν μικρή ή καθόλου αξία σε χρήση. Πίστευε ότι η πραγματική αξία βρίσκεται στην εργασία που απαιτείται για την ικανοποίηση των αναγκών (Value in use) και η ονομαστική αξία είναι η τιμή που καταβάλλεται σε αντάλλαγμα της αγοράς. Έτσι αφού αναγνώρισε την εργασία σαν την πραγματική αξία προσπάθησε στην συνέχεια να την μετρήσει. Η εστίαση του Adam Smith στην ονομαστική αξία και στην ανταλλαγή αγαθών σήμανε αλλαγή κατεύθυνσης από την αξία στην χρήση και είχε σημαντικές επιπτώσεις στην ανάπτυξη των οικονομικών και την κατανόηση των συναλλαγών στις αγορές. Η άποψη του Adam Smith ότι το προϊόν έχει ενσωματωμένα χαρακτηριστικά χρησιμότητας έγινε το επίκεντρο της οικονομικής επιστήμης και αποτέλεσε την βάση της θεωρίας της G-D logic.

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει η βάση της κυρίαρχης λογικής υπηρεσίας (SD-LOGIC) είναι ότι ο πελάτης είναι κομμάτι της αλυσίδας συνδημιουργίας αξίας Lusch and Vargo (2006). Αυτό φυσικά προϋποθέτει την ανάπτυξη σχέσης επικοινωνίας και διαλόγου ανάμεσα σε πελάτη και προμηθευτή. Οι Vargo and Lusch (2004) ανέπτυξαν ένα αναλυτικό μοντέλο για την κυρίαρχης λογικής υπηρεσίας στο Marketing. Σύμφωνα με αυτή την μελέτη έρχεται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος η (SD logic) αφήνοντας τα αγαθά σε δεύτερη μοίρα. Επιπρόσθετα η μελέτη αυτή τονίζει ότι αξία δημιουργείται κυρίως όταν ο καταναλωτής δοκιμάζει το προϊόν ή την προσφερόμενη υπηρεσία παρά όταν αυτή παράγεται από τον παραγωγό της.

Η συνδημιουργία αξίας προϋποθέτει ότι ο προμηθευτής δημιουργεί προτάσεις αξίας προς τον πελάτη να αξιολογεί την αξία αυτή όταν καταναλώνει το προϊόν ή δέχεται την υπηρεσία. Οι προτάσεις αξίας θα πρέπει να είναι σχεδιασμένες με βάση τις ανάγκες των πελατών που ο προμηθευτής στοχεύει και πρέπει να ανοίγουν προοπτικές για συνδημιουργία καθώς και για κερδοφορία για τους δύο εμπλεκόμενους. Υιοθετώντας την λογική της συνδημιουργίας ο προμηθευτής μπορεί να μεγιστοποιήσει την χρονική διάρκεια της αξίας στο συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς του πελάτη Payne and Frow (2005).

Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει πολλές έρευνες για την συνδημιουργία αξίας. Ο Moller (2006) την λογική της συνδημιουργίας αξίας και εισήγαγε την έννοια των ικανοτήτων στην δημιουργία αξίας.

Στο σύγχρονο management οι εταιρείες αλλάζουν τα μοντέλα διαχείρισης τους και προσπαθούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με όλο και περισσότερο εναλλακτικές μεθόδους. Μια από αυτές τις μεθόδους είναι μέσα από την συνεργασία με τους προμηθευτές Floren & Lee, (2013); La Rocca & Snehota (2014).

Οι εταιρείες όλο και περισσότερο εμπλέκουν τους προμηθευτές στην ανάπτυξη των νέων τους προϊόντων με αποτέλεσμα να έχουν πολλαπλά οφέλη αλλά και προβλήματα όπως έχουν καταδείξει πολλές σχετικές μελέτες (McIvor, Humphreys, & Cadden, (2006); Wagner & Hoegl, (2006), Valjakka, Kansola, Hakanen, & Valkikari, (2013); Rosell, Lakemond, & Wasti, (2014).

Από την πλευρά του προμηθευτή η δημιουργία αξίας για τον πελάτη θεωρείτε θέμα κλειδί στην σχέση πωλητή αγοραστή Ulaga & Eggert, (2005); Moeller, Fassnacht, & Klose, (2006).

Μελετητές σε BTB marketing προσπάθησαν να εξηγήσουν το θέμα τόσο από πλευράς επικοινωνίας Boyd & Spekman, (2004); Hammervoll, (2005); Moller, (2006); Aarikka-Stenroos & Jaakkola, (2012) όσο και σε επίπεδο δικτύου Aune, & Pedersen, (2013); Mena, Humphries, & Choi, (2013).

Όμως η αξία δεν παράγεται μόνο από τον πωλητή που την παραδίδει στον πελάτη. Τις περισσότερες φορές έχουμε συνδημιουργία και από τις δύο κατευθύνσεις μέσα από την επικοινωνία και την συνεργασία η οποία ενέχει την ανταλλαγή πληροφορίων και εξοπλισμού προκειμένου να επιτευχθεί ο κοινός στόχος. Mele, (2008); Gronroos, (2011); Day, Fawcett, Fawcett, & Magnan, (2013).

Οι εταιρείες όλο και περισσότερο συμβουλεύονται τους προμηθευτές στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και αντιμετωπίζουν νέα προβλήματα και προκλήσεις στην προσπάθεια τους αυτή Wagner & Hoegl, (2006), Valjakka, Kansola, Hakanen, & Valkikari, (2013); Rosell, Lakemond, & Wasti, (2014). Παρόλα αυτά οι περισσότερες

από αυτές εστιάζουν κυρίως στην μεριά του πελάτη. Για παράδειγμα ο Grönroos (2006, p. 234) αναφέρει στην μελέτη του ότι ο προμηθευτής απλά παρέχει τα εφόδια για να μπορέσει ο πελάτης να δημιουργήσει αξία. Οι Vargo and Lusch των οποίων τα άρθρα αποτελούν την βάση της θεωρίας για την συνδημιουργία (Lusch & Vargo, (2006a, 2006b); Vargo & Lusch, (2004a, 2004b), αξίας σε αρκετά άρθρα τους εστιάζουν στο τρόπο με τον οποίο δημιουργείται αξία μέσα από την συνδημιουργία. Όλες οι μελέτες καταλήγουν ότι ο πελάτης είναι πάντα συνδημιουργός αξίας. Ωστόσο υπάρχουν μεγάλα κενά στην βιβλιογραφία για το πώς διατηρούνται η ισορροπίες σε μια τέτοια προσπάθεια μεταξύ προμηθευτή και πελάτη και τη αντίκτυπο έχει αυτό στην δημιουργία αξίας.

Μια ακόμα σημαντική μελέτη είναι των O'Cass and Ngo (2012) οι οποίοι εξετάζουν πως τα καινοτόμα προϊόντα και το Marketing επηρεάζουν την ικανότητα συνδημιουργίας σε επίπεδο εταιρείας προς εταιρεία (BTB).

Μια πιο πρόσφατη μελέτη για την συνδημιουργία είναι αυτή των Beatriz Palacios-Florencio (2015). Η μελέτη αυτή συσχετίζει την συνδημιουργία μεταξύ πελάτη και προμηθευτή με την αφοσίωση. Αυτό το στοιχείο είναι πολύ σημαντικό για τον προμηθευτή καθώς το ρίσκο της συνδημιουργίας με ένα αφοσιωμένο πελάτη είναι σαφώς μικρότερο από ότι με έναν νέο πελάτη. Ο αφοσιωμένος πελάτης είναι πολύ περισσότερο πιθανό να πληρώσει στην ώρα του και να δημιουργήσει αυτοματισμούς με τον προμηθευτή που θα διευκολύνουν την επικοινωνία και την καθημερινότητα. Επίσης ο αφοσιωμένος πελάτης αποτελεί ζωντανή διαφήμιση για τον προμηθευτή του καθώς συζητάει με άλλους πελάτες και φυσικά αποδίδει τα εύσημα της καλής συνεργασίας Cheng, (2011). Επιπρόσθετα ένας αφοσιωμένος πελάτης είναι πιο πιθανό να αυξήσει τις παραγγελίες του από το να τις μειώσει. Επίσης είναι λιγότερο πιθανό να ψάξει για εναλλακτικές όταν γνωρίζει ότι μπορεί να συνεργαστεί και να συνδημιουργήσει με κάποιον. Yang et al. (2014).

Οι εταιρείες παραδοσιακά προσπαθούν να λανσάρουν προϊόντα τα οποία να ικανοποιούν όσο γίνεται περισσότερο τις ανάγκες τις αγοράς που στοχεύουν. Δυστυχώς πολλά από αυτά τα προϊόντα δεν κατάφεραν να είναι κοντά στις προσδοκίες των καταναλωτών Henard and Szymanski (2001). Η βασική αιτία αυτού του φαινομένου είναι ότι συνήθως υπάρχει μεγάλη απόκλιση ανάμεσα στην ανάγκη του πελάτη και στην λύση που προτείνει ο προμηθευτής Henard and Szymanski (2001); Zipkin (2001). Παραδοσιακά οι προμηθευτές επιδιώκουν την συμμετοχή των πελατών στην φάση της ανάπτυξης των νέων προϊόντων. Εκτεταμένες μελέτες έχουν αποδείξει ότι οι προμηθευτές θα πρέπει να αναζητούν την γνώμη των πελατών τους κατά την διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων καθώς αυτό αποτελεί σημαντικό

παράγοντα για την μείωση του κόστους και την αύξηση της αξίας του προϊόντος που προσφέρουν Dyer and Singh (1998); Terwiesch and Loch (1999).

Η τελευταία τάση στην αγορά είναι πλέον και οι πελάτες να προσπαθούν από την μεριά τους να συμμετέχουν στην διαδικασία αυτή με στόχο να μειώσουν το κόστος και να πετύχουν τα καλύτερα χαρακτηριστικά για το τελικό προϊόν. Αυτή η τάση έχει αλλάξει γενικά την αγορά η οποία έχει πλέον μετατραπεί σε ένα τεράστιο forum στο οποίο οι πελάτες παίζουν ενεργό ρόλο στην αλυσίδα δημιουργίας αξίας. Οπότε ο ρόλος του πελάτη από ανενεργό παθητικό δέκτη προϊόντων έχει μετατραπεί σε ένα εμπλεκόμενο μέλος στην ανάπτυξη ο οποίος απαιτεί το μερίδιο του από την αξία που τελικά αποκτά το προϊόν.

Είναι προφανώς προς το συμφέρων και του πελάτη και του προμηθευτή να μεγιστοποιήσουν την αξία του προϊόντος αλλά μέχρι φυσικά το σημείο όπου είναι σε θέση να αδράξουν την αξία αυτή Carson et al. (1999). Για παράδειγμα αν προμηθευτής αυξήσει υπερβολικά την τιμή μιας Α’ ύλης προκειμένου να πετύχει την αξία που ο πελάτης έχει ζητήσει, τότε ο πελάτης στην πραγματικότητα δεν θα πάρει την αξία που είχε αρχικά αναζητήσει. Έτσι η συμμετοχή του στην ανάπτυξη είναι χαμένος χρόνος και χρήμα. Άρα πολύ σημαντικός παράγοντας στην από κοινού ανάπτυξη είναι ότι εξ αρχή θα πρέπει όταν γίνεται η μελέτη για τα χαρακτηριστικά που επιθυμεί ο πελάτης με βασικό γνώμονα το ανώτατο επιθυμητό κόστος αγοράς του Iyer et al. (2005).

Εκτός όμως από την αξία που προσδίδει ο προμηθευτής στο προϊόν υπάρχει και ένα άλλο είδος αξίας στο προϊόν που σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο ο πελάτης καταναλώνει το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία Grönroos (2006), Moeller (2008); Vargo and Lusch (2004). Η αξία στην χρήση ξεπερνά την έννοια την συμπαραγωγής, ανταλλαγής και κατοχή αγαθών και υπηρεσιών και απαιτεί ο πελάτης να γνωρίζει πώς να χρησιμοποιεί, να διορθώνει και να βελτιώνει ένα προϊόν που έχει στην κατοχή του Vargo and Lusch (2004). Η αξία στην χρήση αποκτάται όταν ο πελάτης αξιολογεί το προϊόν με βάση την συγκεκριμένη ανάγκη του Edvardsson et al. (2011); Vargo and Lusch (2004). Η έννοια αυτή είναι πέρα από τα λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος και ακολουθεί τα προσωπικά κίνητρα, τις εξειδικευμένες ικανότητες, ενέργειες και επιδόσεις του ίδιου του πελάτη πάνω στο προϊόν Edvardsson et al. (2005); Edvardsson et al. (2010). Αυτού του τύπου ψυχικά – νοητικά μοντέλα προσφέρουν μια μοναδικότητα – εξατομίκευση στην εμπειρία χρήσης του προϊόντος Lemke et al. (2011); Sandström et al. (2008).

2.7 Εκπαιδευτική και διερευνητική στρατηγική καινοτομίας

Οι Robert E. Morgan and Pierre Berthon (2008) είναι οι πρώτοι που έχουν κάνει τόσο εκτεταμένη μελέτη για το θέμα της εκπαιδευτικής και διερευνητικής στρατηγικής καινοτομίας.

Η εκπαιδευτική στρατηγική καινοτομίας περιέχει μια αντίδραση στην βασική γνώση και μάθηση η οποία καταλήγει σε προσαρμογή των τεχνολογικών πρακτικών. Αντίθετα η διερευνητική στρατηγική καινοτομίας αποτελεί ξεκάθαρη εξέλιξη των διαδικασιών που ήταν καθιερωμένες και χαρακτηρίζεται από επιθετική τεχνολογική πολιτική.

Όσον αφορά τον προσανατολισμό της αγοράς υπάρχουν δύο απόψεις που εξηγούν τις πηγές της τεχνολογικής καινοτομίας, το έλξη της αγοράς και την ώθηση της τεχνολογίας. Η έλξη της αγοράς περιγράφει μια διαδικασία καινοτομίας οποία στοχεύει στο να φέρει εις πέρας την ανάγκη ενός πελάτη. Η ώθηση της τεχνολογίας είναι μια ευκαιρία καινοτομίας η οποία βρίσκεται να ικανοποιεί κάποια μη εκπληρωμένη ανάγκη της αγοράς. Οι περισσότερες μελέτες έχουν επικεντρωθεί στο να αποδείξουν ποια μεταβλητή εκ των δύο έχει μεγαλύτερη επίδραση στα αποτελέσματα καινοτομίας. Η μελέτη των Mowery and Rosenberg (1979) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η έλξη της αγοράς είναι σημαντικότερη από την ώθηση της τεχνολογίας και πως η επίδραση τους στην καινοτομική εξέλιξη ήταν ισχνή. Το να υποθέσουμε ότι μια προσέγγιση είναι ισχυρότερη της άλλης μάλλον δεν θα οδηγούσε σε ασφαλή αποτελέσματα. Αντίθετα προτείνουμε ότι η κάθε μια μπορεί να οδηγήσει σε διαφορετικά αποτελέσματα καινοτομίας. Πιο συγκεκριμένα υποθέτουμε ότι η έλξη της αγοράς χαρακτηρίζεται από τον προσανατολισμό της αγοράς οδηγώντας στην εκπαιδευτική στρατηγική καινοτομίας ενώ η ώθηση της τεχνολογίας οδηγεί σε διερευνητική στρατηγική καινοτομίας.

Ο Atuahene-Gima (1995) υποστήριξε πως όταν μια εταιρεία υιοθετεί μια στρατηγική Marketing τότε η ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων περιορίζεται αισθητά. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα η μόνη εξέλιξη που μπορεί να συμβεί είναι να μεγαλώσουν μόνο υπάρχουσες μπράντες ή να γίνουν μικρές αλλαγές στην εμφάνιση των προϊόντων. Άλλοι πάλι πιστεύουν πως αυτή η τακτική μπορεί να οδηγήσει σε ικανοποίηση μόνο συγκεκριμένου μέρους της αγοράς που είναι συνήθως συντηρητικό και επιθυμεί περιορισμένη και αργή εξέλιξη της αγοράς για να μπορεί να την ακολουθήσει Atuahene-Gima and Ko, (2001); Hult et al., (2004).

Όταν μια επιχείρηση εφοδιάζεται με όλες τις νέες πρωτοποριακές τεχνολογίες αποκτά την δυνατότητα να κοιτάξει πέρα από τα στενά πλαίσια της υπάρχουσας αγοράς. Αυτό ανοίγει νέες προοπτικές για να δημιουργηθούν νέα προϊόντα και να

προστεθούν βελτιωμένα χαρακτηριστικά στα ήδη υπάρχοντα. Οι Gatignon et al., (2002) πιστεύουν ότι αυτή η τακτική μπορεί να αλλάξει την τεχνολογική τροχιά ενθαρρύνοντας της εταιρείες να υιοθετήσουν πιο επιθετικές και πρωτοποριακές τακτικές με γνώμονα να τροποποιήσουν και να αλλάξουν την γνώση που οι ίδιοι δημιουργούν Subramaniam and Youndt, (2005). Με σκοπό να αντιμετωπιστεί η μυωπία που δημιουργούν στην καινοτομία οι τάσεις των αγορών Rosenkopf and Nerkar (2001) προτείνουν στις εταιρείες πως πρέπει να πηγαίνουν πέρα από της ανάγκες της τοπικής αγοράς τους.

Μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας για τις επιδόσεις του μείγματος στρατηγικής έχει αναλωθεί στην ευθυγράμμιση της στρατηγικής με το γενικότερο περιβάλλον στον κάθε κλάδο. Έτσι όταν οι συνθήκες στο περιβάλλον αλλάζουν, η εταιρεία πρέπει να ανταποκριθεί και να προχωρήσει στις απαραίτητες αλλαγές για να συνεχίσει να κατέχει την θέση που είχε ή και να την εδραιώσει. Αυτή ωστόσο η αρχή δεν αποτελεί τον κανόνα για τις πρωτοπόρες εταιρείες ανά κλάδο Denyer and Neely, (2004). Η πρωτοπόροι λοιπόν αντί να δέχονται παθητικά τις εξελίξεις στην αγορά και να προσπαθούν να τις ακολουθήσουν, είναι αυτοί που με τις δομές, το προσωπικό, την τεχνογνωσία και την δυναμική τους σχεδιάζουν τις αλλαγές στην αγορά με την υιοθέτηση της καινοτομίας McEvily and Chakravarthy, (2002); Sorescu et al , (2003). Για την σχέση ανάμεσα σε στρατηγική καινοτομίας και τις επιδόσεις των εταιριών έχουν γίνει αρκετές μελέτες οι οποίες δίνουν διχασμένα αποτελέσματα Pittaway et al., (2004); Tidd, (2001). Για την σχέση ανάμεσα στην καινοτομία στρατηγικής και επιδόσεων ο Walker (2004) απέδειξε ότι υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές 56% θετική. 40% ότι η στρατηγική καινοτομίας δεν έχει κανένα αντίκτυπο στις επιδόσεις και 6:% περίπου ότι έχει αρνητικά αποτελέσματα στις επιδόσεις.

Η εκπαιδευτική στρατηγική τεχνολογίας εξετάζει κυρίως το πώς μπορεί να βελτιωθεί η εσωτερική διαδικασία παραγωγής και διαχείρισης των προϊόντων που παράγει μια εταιρεία έτσι ώστε να μειώσει το κόστος/τεμάχιο. Αυτή είναι μια διαδικασία που είναι απαραίτητη για να είναι μια εταιρεία ανταγωνιστική αλλά είναι αρκετά εσωστρεφής στρατηγική. Η διερευνητική στρατηγική από την άλλη δίνει έμφαση στον ανταγωνισμό και στο πως μπορεί να αποκτηθεί συγκριτικό πλεονέκτημα.

Όλα τα παραπάνω φυσικά σαν αποτέλεσμα του συνδημιουργίας αξίας ανάμεσα στον προμηθευτή και τον πελάτη. Ο πελάτης προσφέρει την ύλη που θα χρησιμοποιηθεί στην παραγωγή του πελάτη και μπορεί είτε να βελτιώσει την απόδοση της, είτε να μειώσει το κόστος είτε να οδηγήσει σε ένα νέο είδος καινοτόμου προϊόντος από τον πελάτη. Επιπρόσθετα ο πελάτης λαμβάνει από τον προμηθευτή την τεχνική

υποστήριξή, την πληροφορία για να χρησιμοποιήσει την ύλη αποτελεσματικά καθώς και τις εφαρμογές που βρίσκει έτσι ώστε να οδηγηθούν στην καινοτομία.

Αποτελεί γενικό κανόνα ότι οι εταιρείες πρέπει να διαχειρίζονται επιτυχώς την ενσωμάτωση των καινοτόμων διαδικασιών και πρακτικών σε τακτά χρονικά διαστήματα έτσι ώστε να πετυχαίνουν υψηλές επιδόσεις Gopalakrishnan & Damanpour, (1997). Ωστόσο υπάρχουν φυσικά εξαιρέσεις σε αυτόν τον κανόνα. Ανεξαρτήτως που εφαρμόζεται στην εταιρεία, οι καινοτόμες στρατηγικές εφαρμόζονται για να βελτιώσουν τα αποτελέσματα ή να κλείσουν τα κενά των αποτελεσμάτων που σχετίζονται με τις συγκυριακές αλλαγές στον κλάδο Song et al., (1999). Υπάρχουν πολλές εμπειρικές μελέτες που έχουν αποτυπώσει θετικά αποτελέσματα των καινοτόμων πολιτικών στα αποτελέσματα ενός οργανισμού Gatignon et al., (2002); He and Wong, (2004). Έχει αποδειχτεί ότι τα συσσωρευτικά αποτελέσματα στην απόδοση πού προέρχονται από την εκπαιδευτική στρατηγική καινοτομίας σε βάθος χρόνου μπορεί να αποδειχθούν μεγαλύτερα από αυτά της διερευνητικής στρατηγικής καινοτομίας Figueiredo, (2002).

Η διερευνητική στρατηγική καινοτομίας εμπεριέχει σαφώς μεγαλύτερο ρίσκο από την εκπαιδευτική. Για παράδειγμα είναι πολύ πιο εύκολο και ασφαλές να προσπαθείς να βελτιώσεις την απόδοση μιας μηχανής έτσι ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα ανά βάρδια και πολύ πιο δύσκολο να προχωρήσεις σε καινοτομίες που έχουν να κάνουν με τον προσανατολισμό των προϊόντων και την διαχείριση του ανταγωνισμού.

Όπως αποδείχτηκε και από την μελέτη των Baker and Sinkula (2005) στην φάση της ανάπτυξης των προϊόντων επιφυλάξεις υπάρχουν κατά πόσο καινοτόμες ιδέες μπορούν αποτελεσματικά να μετασχηματιστούν σε τελικά προϊόντα στην αγορά. Κατά την περίοδο του λανσαρίσματος υπάρχει πάντα ανασφάλεια κατά πόσο η πρόταση μας θα τύχει την ανάλογης απήχησης από το αγοραστικό κοινό και φυσικά αν θα καλύψει μακροπρόθεσμα τις απαιτήσεις τους.

Άλλες πρόσφατες μελέτες έχουν δείξει ότι δεν εμφανίζεται ποτέ μια εκ των δύο στρατηγικών καινοτομίας είτε σε επίπεδο εταιρείας He and Wong, (2004), είτε σε επίπεδο διοίκησης και παραγωγής Mom et al., (2007). Η πιο ικανοποιητική εξήγηση για το φαινόμενο αυτό δόθηκε από τον Tushman, (2003). Μετά από αυτούς αρκετές μελέτες έγιναν για τον μηχανισμό που ακολουθούν οι εταιρείες έτσι ώστε να συνδυάσουν τα πλεονεκτήματα των δύο στρατηγικών καινοτομίας και πως αυτό επηρεάζει τα αποτελέσματα της εταιρείας. Οι Robert E. Morgan and Pierre Berthon απέδειξαν ότι και η εκπαιδευτική και η διερευνητική στρατηγική μπορούν να συνδυαστούν δίνοντας και τον όρο αμφιδεξιότητα στο χαρακτηριστικό αυτό. Φυσικά στην δική μας έρευνα εξετάζουμε εταιρείες με μεγάλη ποικιλία μεγέθους. Αυτό παίζει

πολύ μεγάλο ρόλο στα αποτελέσματα καθώς οι μικρότερες εταιρείες στοχεύουν περισσότερο στην μείωση του κόστους μέσο της εκπαιδευτικής στρατηγικής καινοτομίας ενώ οι μεγαλύτερες στοχεύουν και στις δύο στρατηγικές καινοτομίες.

Η εργασία μας προσπαθεί να επικεντρωθεί και στα δύο είδη καινοτομικής στρατηγικής για να διαπιστώσει κατά πόσο οι πελάτες χρησιμοποιούν το σωστό μείγμα των δύο στρατηγικών. Επίσης στην εργασία μας γίνεται προσπάθεια να δούμε κατά πόσο η συνδημιουργία μεταξύ πελάτων και προμηθευτών μπορεί να βελτιώσει την στρατηγική καινοτομίας του πελάτη. Αυτό αποτελεί μια λογική συσχέτιση καθώς οι προμηθευτές στην περίπτωση της έρευνας μας είναι πολυεθνικές εταιρείες με μεγάλες συνεργασίας παγκοσμίως οπότε είναι λογικό ότι μπορούν να βοηθήσουν ενημερώνοντας τους πελάτες για τις νέες τάσεις στην αγορά, την κατεύθυνση στην οποία κινούνται οι αντίστοιχοι πελάτες παγκοσμίως και να τους προτείνουν λύσεις που να ταιριάζουν στην αγορά που στοχεύουν. Επίσης γίνεται μελέτη για το κατά πόσο υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα σε κάποια από τα δύο είδη καινοτομίας στρατηγικής που έχουμε προαναφέρει και του συγκριτικού πλεονεκτήματος στην αγορά στόχο.

2.8 Επενδύσεις πελάτη στην συνεργασία

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να επενδύσουν πελάτες και προμηθευτές στην μεταξύ τους σχέση. Για παράδειγμα ένας τρόπος είναι να οργανώσουν έτσι τα μηχανογραφικά τους συστήματα έτσι ώστε να μοιράζονται κοινούς κωδικούς. Αυτό διευκολύνει πολύ την συνεργασία και διασφαλίζει τυχόν λάθη στην εφοδιαστική αλυσίδα και μειώνει την διαχείριση των στελεχών π.χ. άνοιγμα νέων κωδικών, αντιστοιχήσεις κ.α. Επιπρόσθετα οι κοινή γλώσσα επικοινωνίας ανάμεσα τους βοηθάει στο να αποφευχθούν λάθη επικοινωνίας και επιταχύνουν την διαδικασία ανάπτυξης και προώθησης των προϊόντων στην αγορά Dyer (1996). Άλλο παράδειγμα είναι να γίνει μια επένδυση από τον πελάτη στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή για την παραγωγή ενός συγκεκριμένου προϊόντος αποκλειστικά για αυτόν τον πελάτη. Ένα άλλο παράδειγμα από την πλευρά του προμηθευτή είναι να τροποποιήσει την γραμμή παραγωγής του αναλόγως έτσι ώστε να εναρμονιστεί η προμήθεια της ύλης με το μέγεθος παρτίδας παραγωγής του πελάτη.

Η όλη διαδικασία της συνδημιουργίας ανάμεσα σε πελάτη και προμηθευτή καθώς και εμπλοκή του ενός στην έρευνα και ανάπτυξη του άλλου δημιουργεί ένα μεγάλο πεδίο για ευκαιρίες αλλά και κάποιους κίνδυνους.

Η μελέτη των Eric Fang & Robert W. Palmatier & Kenneth R. Evans (2008) pp 323-325 για τη συμμετοχή του πελάτη στα project του προμηθευτή εξηγεί αναλυτικά ότι η

συνδημιουργία ανάμεσα τους μέσα από την τριβή και την συνεχόμενη επικοινωνία συνεχώς βελτιώνεται ποιοτικά. Έτσι με το χρόνο τόσο οι πελάτες όσο και οι προμηθευτές επενδύουν στην σχέση αυτή δημιουργούν αυτοματισμούς και χτίζουν εμπιστοσύνη. Η μελέτη των παραπάνω επίσης απέδειξε ότι όσο περισσότερο τυποποιημένη και βάση κανόνων είναι η σχέση προμηθευτή και πελάτη τόσο μεγαλύτερο πεδίο για επενδύσεις δημιουργείται. Αυτό ήταν μάλλον φυσιολογικό καθώς η τυποποίηση των σχέσεων βοηθάει την διοίκηση και των δύο εταιριών να αξιολογήσει σωστά κέρδη και οφέλη από την συνεργασία και να προτείνουν τις ανάλογες επενδύσεις.

Στην μελέτη των Lengnick & Hall (1996); Dyer & Singh (1998) αποδείχτηκε ότι η επένδυση τόσο του πελάτη όσο και του προμηθευτή στην ανάπτυξη νέων προϊόντων οδηγεί σε παραγωγή προϊόντων μεγαλύτερης αξίας στον τελικό καταναλωτή. Από την άλλη βέβαια όσο οι επενδύσεις μεταξύ τους μεγαλώνουν τόσο μεγαλύτερη εξάρτηση έχουν ο ένας από την συνεργασία και παρουσία του άλλου. Παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση που κάποιος πελάτης επενδύει σε μια ανάπτυξη ενός προμηθευτή του για ένα νέο προϊόν του. Αυτό το γεγονός αυτομάτως του μειώνει την διαπραγματευτική του ικανότητα για την προμήθεια του. Αυτό γιατί το κόστος της όποιας επένδυσης έχει γίνει από τους δύο εμπλεκόμενους χάνετε αυτομάτως εάν για κάποιο λόγο η συνεργασία τερματιστεί. Το πρόβλημα που δημιουργείται ουσιαστικά είναι ότι ο πελάτης χάνει το διαπραγματευτικό χαρτί της αλλαγής προμηθευτή καθώς το κόστος και ο χρόνος αλλαγής είναι σημαντικός Heide & John (1988).Από την άλλη βέβαια στην λογική της συνδημιουργίας ο στόχος είναι να δημιουργηθεί μεταξύ των εταίρων μια σχέση συνεργασίας η οποία θα είναι μακροχρόνια και σταθερή σε μέγεθος. Οπότε ο κίνδυνος αυτός ελλοχεύει κυρίως σε νέες συνεργασίες όπου δεν υπάρχει ακόμα η απαιτούμενη εμπιστοσύνη. Στην πραγματικότητα μια τέτοια είδους σχέση είναι ταυτόχρονα συνεργάτη αλλά ανταγωνιστή. Αυτό γιατί και οι δύο επιχειρήσεις έχουν σαν βασικό στόχο την μεγιστοποίηση του κέρδους τους Lengnick-Hall (1996); Jap (2001); Wernerfelt (2005).

Εκτός φυσικά από τις επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό υπάρχουν και επενδύσεις που σχετίζονται με έμψυχο δυναμικό Williamson (1985). Για παράδειγμά θα μπορούσε να είναι η εκπαίδευση ενός υπαλλήλου από την πλευρά του προμηθευτή στην κατεύθυνση να συζητάει με τους πελάτες για νέα project και να τους κάνεις τις ανάλογες τεχνικές προτάσεις για την ανάπτυξη τους.

Ο Lai (1990) απέδειξε με την μελέτη του ότι η στενή συνεργασία ανάμεσα σε πελάτη και προμηθευτή αυξάνει αισθητά τις πιθανότητες και των δύο πλευρών να ανακαλύψουν ευκαιρίες επένδυσης προς το κοινό όφελος. Επίσης απέδειξε ότι η

στενή συνεργασία μεταξύ τους αποτελεί τον καλύτερο τρόπο για να ανακαλύψουν αμφότεροι πως λειτουργούν κατά την διάρκεια ανάπτυξης νέων προϊόντων. Το γεγονός αυτό δίνει την δυνατότητα είτε να βρεθούν τρόποι να διασφαλιστούν παλαιότερες κοινές αναπτύξεις αλλά να ανοίξει και πεδίο για νέες επενδύσεις Ganesan (1994).

Από την πλευρά επίσης του προμηθευτή όταν γίνονται επενδύσεις στην ανάπτυξη νέου προϊόντος από τον πελάτη τότε φυσιολογικό είναι να έχει την απαίτηση να πάρει το μεγαλύτερο αν όχι όλο το κομμάτι της παραγγελίας υλών που αντιστοιχεί στο προϊόν αυτό Emerson (1962). Έμμεσα λοιπόν μέσα από την συνδημιουργία η συνεργασία μεταξύ των δύο πλευρών μεγαλώνει αξιοσημείωτα και καθιστά την σχέση μεταξύ τους σχέση συνεργάτη και όχι απλά σχέση πελάτη και προμηθευτή.

Στην μελέτη μας εξετάζουμε το θέμα την επένδυσης από την οπτική του πελάτη όσο για να δούμε κατά πόσο αυτή προάγει την συνδημιουργία αξίας αλλά και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά από τον πελάτη στον τελικό καταναλωτή.

2.9 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς και η διατήρηση του είναι ένα θέμα το οποίο έχει απασχολήσει εκτενώς την βιβλιογραφία.

Ο Scott L. Newbert (2008) για παράδειγμα έχει κάνει εκτεταμένη μελέτη για την σχέση που συνδέει την μοναδικότητα και την αξία των ενός προϊόντος με την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς και την επίδραση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στα θετικά αποτελέσματα μιας επιχείρησης. Όλα τα παραπάνω φυσικά υπό το πρίσμα ότι η εταιρεία χρησιμοποιεί τους πόρους και τις δυνατότητες της αποτελεσματικά Amit and Schoemaker, (1993); Barney, (1991), (1997); Eisenhardt and Martin, (2000); Henderson and Cockburn, (1994); Powell, (2001); Teece, Pisano, and Shuen, (1997). Στην επιστήμη βέβαια δεν μπορείς να βάλεις ακριβώς κανόνες. Για παράδειγμα κάποιος συγκεκριμένος πόρος ή δυνατότητα μπορεί να δώσει σε μια επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού ενώ σε άλλη όχι. Αυτό οφείλετε στην διαφορετική στρατηγική που ακολουθεί κάθε επιχείρηση καθώς και στην κουλτούρα της.

Η μελέτη των Collis and Montgomery (1995) πάνε το θέμα λίγο παρακάτω. Ισχυρίζονται λοιπόν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι συνάρτηση όχι μόνο της αξίας και της μοναδικότητας του προϊόντος η υπηρεσίας αλλά και της διάρκειας, καταλληλόλητας και υπεροχής του έναντι των ανταγωνιστών. Αυτό βρίσκει μεγάλη εφαρμογή στον τομέα των φαρμάκων αλλά και των καλλυντικών που σχετίζονται με

πατέντες. Οι πατέντες προσφέρουν στο κατέχοντα δικαιώματα αποκλειστικής χρήσης της συνταγής για τουλάχιστον 25 χρόνια, γεγονός που σαφώς του δίνει πλεονέκτημα. Ο Barney (1991) απέδειξε πως οι εταιρείες που κατέχουν και χρησιμοποιούν πόρους και δυνατότητες που είναι αξίας και μοναδικά θα φτάσουν στο να αποκτήσουν το συγκριτικό πλεονέκτημα και στην αποδοτικότητα.

Ο Makadok (2001) επιβεβαίωσε με την μελέτη του ότι όσο μεγάλες και αν είναι οι δυνατότητες ενός οργανισμού δεν μπορεί να φέρει κέρδη αν δεν μπορεί συνδυαστικά να κατέχει τους απαιτούμενους πόρους. Επίσης και το αντίθετο, δηλαδή όταν οι πόροι δεν μπορούν να φέρουν την επιτυχία αν δεν υπάρχουν οι κατάλληλες δυνατότητες. Επειδή είναι αρκετά δύσκολο ένας οργανισμός να συνδυάζει και τα δύο σε μεγάλο βαθμό το ερώτημα για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ο μαγικός συνδυασμός αυτών των δύο προϋποθέσεων. Όσο μεγαλύτερης αξίας είναι ο συνδυασμός δυνατοτήτων και πόρων τόσο μεγαλύτερο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα πετύχουν. Η καινοτομία αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για μακροχρόνια επιτυχία, ανάπτυξη και σταθερά αποτελέσματα. Για αυτό το λόγο οι εταιρείες θεωρούν την καινοτομία σαν αναγκαιότητα και όχι σαν μια στρατηγική επιλογή Nijssen and Frambach, (2000). Η καινοτομία αποτελεί στρατηγικό εργαλείο για τις εταιρείες προκειμένου να αποκτήσουν συγκριτικό πλεονέκτημα ειδικά σε οργανωμένες και πολύπλοκες αγορές Gardaker et al., (1998).

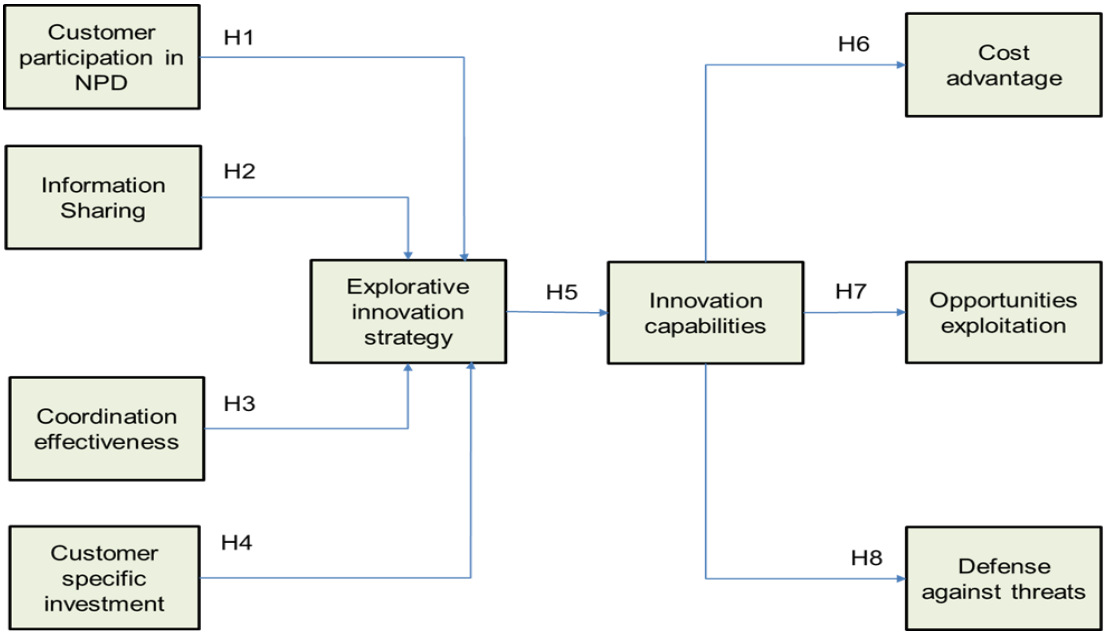
Κεφάλαιο 3

3. Εννοιολογικό μοντέλο

Το εννοιολογικό μοντέλο ορίζεται ως το πλαίσιο μέσα από το οποίο διάφορα επιμέρους στοιχεία της έρευνας συγκεντρώνονται και μπαίνουν σε μια λογική σειρά. Αυτή η διαδικασία οδηγεί στην συγκέντρωση των αντίστοιχων δεδομένων και την ανάλυση του υπό εξέταση προβλήματος Malhotra, (1999). Το εννοιολογικό μοντέλο είναι η γέφυρα ανάμεσα στον σκοπό της μελέτης και αυτών που πρέπει να γίνουν για να φτάσουμε στον στόχο αυτό. Υπάρχουν κλασικοί τρόποι για να κατηγοριοποιήσεις τους τρόπους μοντελοποίησης ανάλογα με την στοχοθεσία της μελέτης Gill & Johnson, (2002). Η ποιότητα ενός εννοιολογικού μοντέλου είναι ένα ερώτημα που έχει να κάνει με την γενικότερη προσέγγιση της μελέτης και από το κατά πόσο είναι ορθή η επιλογή των επιμέρους στοιχείων του μοντέλου. Το θέμα της επιλογής του καταλληλότερου μοντέλου σχετίζεται άμεσα από τους στόχους της μελέτης.

Σκοπός της μελέτης μας είναι να διερευνήσει κατά πόσο η εμπλοκή του προμηθευτή στα project του πελάτη μπορεί να οδηγήσει σε προϊόντα πρωτοποριακά, μειωμένου κόστους και επαυξημένης αξίας στην χρήση. Επίσης γίνεται διερεύνηση για το αν η συνδημιουργία αξίας ανάμεσα σε πελάτη και προμηθευτή μπορεί να προστατέψει τον πελάτη από πιθανούς κινδύνους του ανταγωνισμού.

Το θεωρητικό μοντέλο της παρούσας εμπειρικής μελέτης απεικονίζεται παρακάτω.



Εικόνα 5: Εννοιολογικό πλαίσιο εμπλοκής πελάτη στην ανάπτυξη νέων προϊόντων από τον πελάτη

3.1 Ερευνητικές υποθέσεις

Η συσχέτισή της εμπλοκής του πελάτη στην ανάπτυξη νέων προϊόντων του προμηθευτή είναι λογικό να έχει θετική συσχέτιση με την διερευνητική στρατηγική καινοτομίας καθώς αυτή προϋποθέτει ότι ο πελάτης αναζητά συνεχώς πηγές νέας γνώσης και εξέλιξης. Ο Alam, (2006) και ο Cooper, (2001) κατέδειξαν με τις μελέτες τους πόσο σημαντική είναι η συμμετοχή του πελάτη στην ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος. Επίσης, οι Zi-Lin He & Poh-Kam Wong (2004) με την μελέτη τους απέδειξαν πως η διερευνητική στρατηγικής καινοτομίας ειδικά στην φάση της ανάπτυξης βοηθάει στο να πετύχει ο οργανισμός γρηγορότερα τους στόχους του. Οι πελάτες που εμπλέκονται στην ανάπτυξη των προϊόντων των προμηθευτών τους είναι βέβαιο ότι έχουν ενδιαφέρον για καινοτόμα προϊόντα και τεχνολογίες είναι πρωτοπόροι στον τομέα τους και σίγουρα δίνουν έμφαση σε νέα προϊόντα και τεχνολογίες.

Η1: Η εμπλοκή του πελάτη στα ανάπτυξη νέου προϊόντος του προμηθευτή σχετίζεται θετικά με την διερευνητική στρατηγική καινοτομίας

Όπως ήταν αναμενόμενο η ανταλλαγή πληροφορίας αποτελεί μια πολύ ασφαλή λύση για τους πελάτες έτσι ώστε να χαράξουν την στρατηγική καινοτομίας τους. Οι Joshi, A.W., Sharma, (2004) απέδειξαν με την μελέτη τους το πόσο σημαντική είναι η ανταλλαγή πληροφορίας ανάμεσα σε πελάτη και προμηθευτή κατά την διάρκεια της ανάπτυξης ενός προϊόντος. Επίσης οι Calantone, Cavusgil, και Zhao, Y.(2002) στην μελέτη τους έδειξαν την σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην ανταλλαγή πληροφορίας και στην ανάπτυξη καινοτόμων πρακτικών από τις εταιρείες. Επιπρόσθετα οι Gales, L. και Mansour-Cole, D. (1995) απέδειξαν με την μελέτη τους την σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην ανταλλαγή πληροφορίας και την καινοτομία. Στην εργασία μας δίνεται έμφαση στην πληροφορία που προσφέρει ο προμηθευτής στον πελάτη για τις τάσεις στην παγκόσμια αγορά και κατά πόσο αυτές μπορούν να οδηγήσουν τον πελάτη σε διερευνητική στρατηγική καινοτομίας. Επίσης ο πελάτης από την μεριά του συμβουλεύεται τον προμηθευτή του για τα νέα του Project έτσι ώστε να πάρει ανάλογες αποφάσεις για τα ενδεχόμενα λανσαρίσματα.

Η2: Η ανταλλαγή πληροφορίας ανάμεσα σε πελάτη και προμηθευτή έχει θετική επίδραση στην διερευνητική στρατηγική καινοτομίας

Ο αποτελεσματικός συντονισμός υπάρχει όταν σε μια δυαδική σχέση τα εμπλεκόμενα μέρη εργάζονται μαζί προκειμένου να ολοκληρώσουν κάποιες εργασίας κατά την

διάρκεια ανάπτυξης ενός προϊόντος. Οι Romo και Schwartz (1995) κατέληξαν στο ότι η δομή και η ποιότητα των δεσμών ανάμεσα σε εταιρείες διαμορφώνουν την οικονομική κατάσταση δημιουργώντας μοναδικές ευκαιρίες ανάπτυξης και την πρόσβαση στις ευκαιρίες αυτές. Οι Brian Uzi (1997) απέδειξαν ότι η ενσωμάτωση σχέσεων μέσω της αποτελεσματικού συντονισμού μπορεί να οδηγήσεις σε συγκριτικό πλεονέκτημα τους συμμετέχοντες έναντι του ανταγωνισμού τους. Με τον τρόπο αυτό γίνεται ανάπτυξη δομών συνεργασία και δεσμών ποιότητας ανάμεσα σε προμηθευτή και πελάτη. Στο μοντέλο μας εξετάζεται η σχέση ανάμεσα στον αποτελεσματικό συντονισμό και στην διερευνητική στρατηγική καινοτομίας.

Η3: Ο αποτελεσματικός συντονισμός έχει άμεση σχέση με την διερευνητική στρατηγική καινοτομίας

Οι επενδύσεις από πλευράς πελάτη έχουν θετική επίδραση στην διερευνητική στρατηγική καινοτομίας. Ο Lai (1990) απέδειξε με την μελέτη του ότι η στενή συνεργασία ανάμεσα σε πελάτη και προμηθευτή αυξάνει τις πιθανότητες και των δύο πλευρών να ανακαλύψουν ευκαιρίες επένδυσης προς το κοινό όφελος. Το γεγονός αυτό δίνει την δυνατότητα είτε να βρεθούν τρόποι να διασφαλιστούν παλαιότερες κοινές αναπτύξεις αλλά να ανοίξει και πεδίο για νέες επενδύσεις Ganesan (1994). Οι Dyer & Singh (1998) αποδείχτηκε ότι η επένδυση του πελάτη στην σχέση του με τον προμηθευτή οδηγεί σε προϊόντα καινοτόμα με μεγαλύτερη αξία για τον τελικό καταναλωτή. Και είναι λογικό καθώς όσο ισχυρότερη είναι η επένδυση του πελάτη στην συνεργασία αυτή τόσο περισσότερο θα ακολουθεί την διερευνητική στρατηγική καινοτομίας προκειμένου να την διασφαλίσει.

Η4: Οι επενδύσεις από πλευράς πελάτη έχουν θετική επίδραση στην διερευνητική στρατηγική καινοτομίας

Ικανότητα καινοτομίας έχουν οι εταιρείες που μπορούν να βλέπουν μπροστά και να ξεπερνούν τον ανταγωνισμό προσφέροντας καινοτόμα προϊόντα. Οι πιο πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι η ικανότητα μιας εταιρείας να μετατρέπει να επεξεργάζεται και να διαχειρίζεται την γνώση είναι πολύ σημαντική για την ικανότητα καινοτομίας Liebowitz, (2002). Μια εταιρεία που ακολουθεί την διερευνητική στρατηγική καινοτομίας είναι λογικό να αναπτύσσει τις ικανότητες που απαιτούνται έτσι ώστε να αποκτήσει την ικανότητα καινοτομίας. Παράδειγμα αυτής της λογικής αποτελεί η μελέτη των Darroch and McNaughton, (2002) των οποίων η έρευνα συσχετίζει τις πρακτικές αναζήτησης της γνώσης και την καινοτομία. Στην δική μας μελέτη το θέμα

της ικανότητας καινοτομίας το προσεγγίζουμε μέσα από το πρίσμα της συνδημιουργίας μεταξύ πελάτη και προμηθευτή.

Η5: Η διερευνητική στρατηγική καινοτομίας εννοεί τις ικανότητες καινοτομίας από τον πελάτη

Μια εταιρεία που επενδύει στην καινοτομία τόσο σε επίπεδο προϊόντων αλλά και μηχανολογικού εξοπλισμού είναι λογικό να έχει σε βάθος χρόνου μειωμένα κόστη. Η επένδυση σε εξοπλισμό αυξάνει την παραγωγικότητα με αποτέλεσμα την μείωση του κόστους ανά τεμάχιο και η επένδυση σε προϊόντα καινοτομίας αυξάνουν το μερίδιο αγοράς αλλά και το μέγεθος της πίτας της αγοράς. Όλα τα παραπάνω φυσικά υπό το πρίσμα ότι η εταιρεία χρησιμοποιεί τους πόρους και τις δυνατότητες της αποτελεσματικά Henderson and Cockburn, (1994). Για αυτό το λόγο οι εταιρείες θεωρούν την καινοτομία σαν αναγκαιότητα και όχι σαν μια στρατηγική επιλογή Nijssen and Frambach, (2000). Στην δική μας μελέτη το η απόκτηση πλεονεκτήματος κόστους αποτελεί μια από τις βασικότερες μεταβλητές προς εξέταση και φυσικά την συσχετίζουμε με την κεκτημένη ικανότητα καινοτομίας.

Η6: Οι ικανότητες καινοτομίας σχετίζονται θετικά με την απόκτηση πλεονεκτήματος κόστους

Όπως αποδείχτηκε και από την μελέτη μας μια εταιρεία η οποία στοχεύει στην απόκτηση ικανοτήτων καινοτομίας είναι λογικό να είναι περισσότερο έτοιμη να υποδεχτεί τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες της αγοράς. Η καινοτομία αποτελεί στρατηγικό εργαλείο για τις εταιρείες προκειμένου να αποκτήσουν συγκριτικό πλεονέκτημα ειδικά σε οργανωμένες και πολύπλοκες αγορές Gardaker et al., (1998).Η αγορά των καλλυντικών μεγαλώνει καθημερινά σε παγκόσμιο επίπεδο και όσοι εκ των εμπλεκομένων έχουν αποκτήσει τις ικανότητες τεχνολογίας είναι βέβαιο ότι θα αποκτήσουν συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού τους.

Η7: Οι ικανότητες καινοτομίας σχετίζονται θετικά με την εκμετάλλευσή ευκαιριών της αγοράς

Όπως τελικά αποδείχθηκε και από την στατιστική μελέτη οι εταιρείες που υιοθετούν και αναπτύσσουν ικανότητες καινοτομίας είναι λογικό να μπορούν να προβλέπουν τους κινδύνους της αγοράς. Η μελέτη των Collis and Montgomery (1995) απέδειξε ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι συνάρτηση όχι μόνο της αξίας και της

μοναδικότητας του προϊόντος η υπηρεσίας αλλά και της διάρκειας, καταλληλόλητας και υπεροχής του έναντι των ανταγωνιστών. Η εμπειρία και αναζήτηση συνεχώς νέων καινοτόμων διαδικασιών και πρακτικών είναι αναμενόμενο να φέρνει αυτή την κατηγορία πελατών πάντα ένα βήμα πιο μπροστά από τον ανταγωνισμό τους.

Η8: Οι ικανότητες καινοτομίας σχετίζονται θετικά με την αποφυγή πιθανών απειλών από τον ανταγωνισμό

Βασισμένοι στην σχετική βιβλιογραφία για τις μεταβλητές μας καθώς και στο εννοιολογικό πλαίσιο που φαίνεται παραπάνω σας παραθέτουμε παρακάτω τις υποθέσεις του υπό εξέταση μοντέλου στον πίνακα 3.

Η1	*Η εμπλοκή του πελάτη στα ανάπτυξη νέου προϊόντος του προμηθευτή σχετίζεται θετικά με την διερευνητική στρατηγική καινοτομίας*
Η2	*Η ανταλλαγή πληροφορίας ανάμεσα σε πελάτη και προμηθευτή έχει θετική επίδραση στην διερευνητική στρατηγική καινοτομίας*
Η3	*Ο αποτελεσματικός συντονισμός έχει άμεση σχέση με την διερευνητική στρατηγική καινοτομίας*
Η4	*Οι επενδύσεις από πλευράς πελάτη έχουν θετική επίδραση στην διερευνητική στρατηγική καινοτομίας*
Η5	*Η διερευνητική στρατηγική καινοτομίας εννοεί τις ικανότητες καινοτομίας από τον πελάτη*
Η6	*Οι ικανότητες καινοτομίας σχετίζονται θετικά με την απόκτηση πλεονεκτήματος κόστους*
Η7	*Οι ικανότητες καινοτομίας σχετίζονται θετικά με την εκμετάλλευσή ευκαιριών της αγοράς*
Η8	*Οι ικανότητες καινοτομίας σχετίζονται θετικά με την αποφυγή πιθανών απειλών από τον ανταγωνισμό*

Πίνακας 3 Υποθέσεις του εννοιολογικού πλαισίου

Κεφάλαιο 4

4. Μεθοδολογία

Για να δώσουμε απαντήσεις στις ερωτήσεις της έρευνας καθώς και για να εξετάσουμε την ορθότητα των υποθέσεων μας θα μετρήσουμε από την μεριά του πελάτη πως το innovation strategy μπορεί να οδηγήσει σε innovation capabilities οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν σε προϊόντα που να έχουν αξία για τον τελικό καταναλωτή. Από την μεριά του προμηθευτή θα εξετάσουμε πως η ποιοτική πληροφόρηση μπορεί να συνδυαστεί με τον πελάτη στην λογική της συνδημιουργίας μπορεί να οδηγήσει σε αντίστοιχα αποτελέσματα. Κοινός παρονομαστής στην έρευνα αποτελεί ο συνδυασμός αυτών δύο πλευρών. Προκειμένου να πετύχουμε αυτό το αποτέλεσμα θα σχεδιάσαμε το μοντέλο με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να μπορέσουμε να εξάγουμε αναλόγως τα αποτελέσματα με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

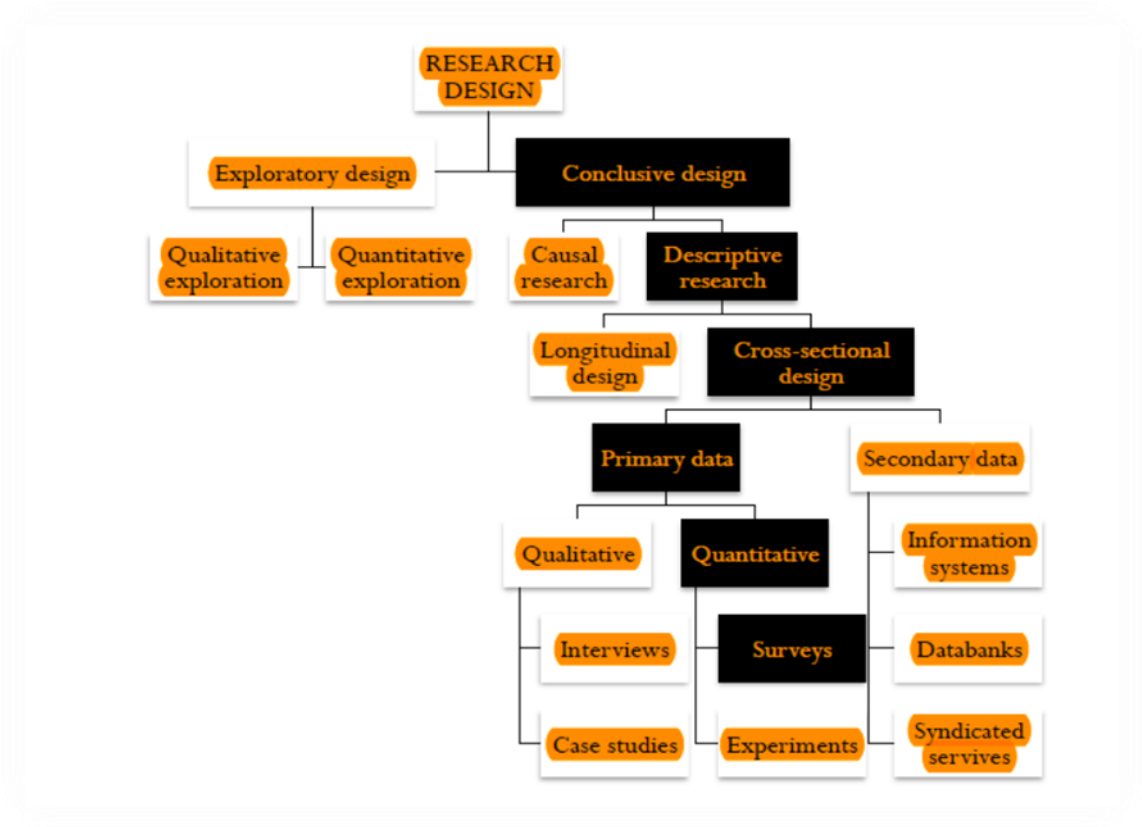
Αυτό θα οδηγήσει στην συλλογή των δεδομένων με επίκεντρο τον ερευνητικό σχεδιασμό και την ανάπτυξη της ερευνητικής μεθόδου. Βασισμένοι σε μεταβλητές που προκύπτουν από την βιβλιογραφία και περεταίρω ανάπτυξη στο conceptual model, χρησιμοποιούμε ποσοτική προσέγγιση υπό μορφή ερωτηματολογίων έρευνας με σκοπό την συστηματική μέτρηση των μεταβλητών. Επιπρόσθετα, οι κλίμακες που χρησιμοποιούνται για να μετρήσουμε την στάση πελάτων και προμηθευτών προκύπτουν από ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία και η ανάπτυξη των ποσοτικών αποτελεσμάτων θα συζητηθεί εφεξής μελετώντας την ερμηνεία και ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν.

4.1 Μέθοδος έρευνας

Εν τέλει η αξία της έρευνας έγκειται στην ικανότητα να παίρνεις αποφάσεις (Aaker et al., 2012). Στη βιβλιογραφία υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση ως προς τον τύπο του ερευνητικού σχεδιασμού. Για παράδειγμα ο Aaker et al. (2012) προτείνει την διερευνητική, περιγραφική και την αιτιακή μέθοδο. Ο De Vaus (2001) από την άλλη μεριά διαχωρίζει της μεθόδους έρευνας σε δύο διαφορετικούς τύπους, την διερευνητική και την περιγραφική μέθοδο ενώ ο while Creswell (2013) εξηγεί πως η ποιοτική , ποσοτική και μικτή μέθοδος είναι οι τρεις βασικές προσεγγίσεις στον ερευνητικό σχεδιασμό.

4.1.1 Διερευνητική και συμπερασματική

Η διερευνητική μέθοδος προσφέρει μια πιθανή απάντηση στα ερωτήματα της μελέτης καθώς η υπόθεση είναι θολή ως προς το περιεχόμενό της Aaker et al. (2011). Ο βασικός της στόχος είναι να οδηγήσει τον ερευνητή στο να καταλάβει την φύση του προβλήματος που εξετάζεται Malhotra et el (2012). Η συμπερασματική μέθοδος από την άλλη καθορίζει την υπόθεση χρησιμοποιώντας μια ήδη υπάρχουσα υπόθεση Creswell, (2013). Καμία μέθοδος δεν είναι ανώτερη της άλλης, ωστόσο το κριτήριο για να επιλέξουμε την μία ή την άλλη καθορίζεται από τον τύπο του ερωτήματος που προσπαθεί ο ερευνητής να απαντήσει. Για αυτό το λόγο επιλέγουμε την συμπερασματική μέθοδο για την μελέτη αυτή όπως φαίνεται με το μαύρο φόντο στο παραπάνω Σχήμα 1.



Σχήμα 1: Περίληψη του επιλεγμένου σχεδίου μελέτης (highlighted in black)

4.1.2 Αιτιολογική ή περιγραφική

Μια αιτιολογική μελέτη απαιτεί πληροφορίες σχετικά με την σχέση αιτίας και αποτελέσματος Malhotra et al, (2012) όπου η μια μεταβλητή είναι αυτή που προκαλεί το φαινόμενο Marketing και η άλλη είναι η συνέπεια της ύπαρξης της πρώτης. Η μέθοδος αυτή συνήθως απαιτεί πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα για να απαντήσει στα ερωτήματα που θέτει. Η περιγραφική μέθοδος καθορίζει τον βαθμό συσχέτισης των

μεταβλητών και ταυτόχρονα καθορίζει της ερωτήσεις που προσπαθεί να απαντήσει η έρευνα. Υπό αυτή την έννοια η περιγραφική μέθοδος ταιριάζει περισσότερο στην έρευνα μας.

4.1.3 Διαχρονική ή διατομικές

Παρόλο που ο στόχος των δύο μεθόδων είναι ίδιος, να καταλάβουμε την στάση ενός πλήθους σε σχέση με κάποιο ερώτημα, αρκετές φορές οι ερευνητές χρησιμοποιούν την διαχρονική μέθοδο για να συγκεντρώσουν τα δεδομένα της έρευνας. Στην μέθοδο αυτή ο ερευνητής εξετάζει και καταγράφει τις αλλαγές στα αποτελέσματα ενός συγκεκριμένου δείγματος στο πέρας του χρόνου. Η διατομική μέθοδος κάνει ακριβώς το αντίθετο. Καταγράφει την εικόνα του πλήθους για το ερώτημα που εξετάζει μια μόνο φορά. Η διαχρονική μέθοδος θεωρείται μεγαλύτερης ακρίβειας καθώς ο ερευνητής εξετάζει συγκεκριμένο πληθυσμό ενώ ταυτόχρονα εξετάζει την σχέση εξάρτησης των μεταβλητών που εξετάζονται. Ωστόσο αν κάποιο μέρος του πλήθους αποχωρήσει από την έρευνα αυτό θα έχει άμεσα αποτελέσματα στα αποτελέσματα της έρευνας.

4.2 Πηγή πληροφόρησης

4.2.1 Πρωτογενή και δευτερογενή δεδομένα

Δευτερογενή δεδομένα μπορούμε να συλλέξουμε από δημοσιεύσεις, στατιστικές, βιβλιοθήκες δεδομένων ή και από κρατικούς οργανισμούς ανάλογα με το θέμα που εξετάζουμε. Αυτές οι έρευνες συνήθως μαζεύουν δεδομένα από big data που υπάρχουν διαθέσιμα για τα στοιχεία των εταιριών στο διαδίκτυο. Ωστόσο η έρευνα που διεξάγουμε προσπαθεί να καλύψει ένα κενό στην έρευνα οπότε αναγκαστικά τα στοιχεία θα πρέπει να είναι πρωτότυπα. Δεν υπάρχουν δηλαδή δεδομένα στην βιβλιογραφία που να εξετάζουν την δυαδική σχέση προμηθευτή και πελάτη και πως ο ένας εμπλέκεται και επενδύει στα project του άλλου. Αν χρησιμοποιούσαμε δευτερογενή δεδομένα θα ήταν περιορισμένα και όχι ακριβώς σχετικά με το θέμα που εξετάζουμε. Τα πρωτογενή δεδομένα έχουν το πλεονέκτημα έναντι των δευτερογενών είναι ότι συλλέγονται με σκοπό να απαντήσουν στο συγκεκριμένο πρόβλημα και τα αποτελέσματα που δίνουν είναι πιο ακριβή και ενημερωμένα Aaker et al., (2012)

4.2.2 Ποσοτική ή ποιοτική

Αναλύοντας την συμπεριφορά των προμηθευτών και πελατών με την ποιοτική μέθοδο μπορούμε να βοηθηθούμε καθώς δίνει εικόνα για το πώς σκέφτεται και δρα η κάθε μια από τις αυτές τις ομάδες. Επίσης το δυνατό σημείο της ποιοτικής μεθόδου είναι το βάθος των αποτελεσμάτων της Kent, (2007) σε σχέση με μια απλή και γενική ποσοτική μέθοδο. Παρόλα αυτά, η ποσοτική μέθοδος μπορεί να προσφέρει μεγαλύτερο αριθμό δεδομένων και πιο αντιπροσωπευτικά στο σύνολο του πληθυσμού. Επιπρόσθετα η ποσοτική μέθοδος επιλέχθηκε επειδή είναι ακριβής, συστηματική Aaker et al, (2012) και μπορεί να απαντήσει με σαφήνεια στο ερωτήματα της εργασίας.

4.3 Μέθοδος συλλογής δεδομένων

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για να μαζέψεις δεδομένα που ποσοτικοποιούν μεταβλητές. Στην μελέτη μας πραγματοποιήσαμε έρευνα με την βοήθεια ερωτηματολογίων. Είναι μια συνηθισμένη στην βιβλιογραφία μέθοδος της οποίας ο βασικός στόχος είναι να πετύχουμε όσο μεγαλύτερο δείγμα προς εξέταση. Φυσικά όσο μεγαλύτερο είναι το πλήθος τόσο μεγαλύτερη ακρίβεια έχει η μέθοδος. Επιπρόσθετα η προσέγγιση αυτή είναι πολύ πιο οικονομική και γρήγορη σε σύγκριση με άλλες μεθόδους και δίνει αποτελέσματα που δεν υπόκεινται στην υποκειμενικότητα του παρατηρητή – ερευνητή Aaker et al., (2012). Ειδικά στην περίπτωση της μελέτης μας που τα αποτελέσματα δίνονται από δύο διαφορετικούς πληθυσμούς (προμηθευτές κ πελάτες) η μέθοδος αυτή είναι η ενδεδειγμένη.

4.3.1 Μέθοδος επικοινωνίας

Το βασικό κριτήριο για την επιλογή της μεθόδου ήταν το χαμηλό κόστος, η ευκολία στην συλλογή των απαντήσεων και φυσικά η ταχύτητα απόκρισης στα ερωτηματολόγια. Οι μέθοδοι που συνήθως χρησιμοποιούνται στις μελέτες είναι οι παρακάτω:

Συνέντευξη πρόσωπο με Πρόσωπο

Με αλληλογραφία

Δια τηλεφώνου

Μέσω του internet

4.3.1a Συνέντευξη πρόσωπο με Πρόσωπο

Στην μέθοδο πρόσωπο με πρόσωπο έχεις μεγαλύτερο ποσοστό ανταπόκρισης σε σχέση με άλλες μεθόδους Aaker et al, (2012) και επίσης έχει το πλεονέκτημα ότι ο ερευνητής μπορεί να δώσει άμεσα εξηγήσεις για κάποια ερώτηση σε περίπτωση που δεν είναι πλήρως κατανοητή. Ωστόσο είναι εξαιρετικά χρονοβόρα και η ακρίβεια των απαντήσεων ενδεχομένως να επηρεάζεται από την φυσικά παρουσία του ερευνητή.

4.3.1b Με αλληλογραφία

Η μέθοδος αυτή είναι μάλλον η πιο ξεπερασμένη όσον αφορά την έρευνα καθώς επίσης και πολύ ακριβή αν υπολογίσεις τα μεταφορικά κόστη, και κόστη εκτύπωσης των επιστολών. Η μέθοδος αυτή είναι ενοχλητική για τον ερωτηθέντα καθώς τον βάζει στην ίδια διαδικασία να στείλει με αλληλογραφία την απάντηση του με τον φόβο ότι μπορεί να μην φτάσει ποτέ είτε να μην τύχει της ανάλογης προσοχής. Το μόνο πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι ο ερωτώμενος έχει το χρόνο και το χώρο να απαντήσεις με την άνεση του με αποτέλεσμα η έρευνα να είναι πιο ποιοτική. Ωστόσο είναι ακριβή και δεν είναι αυτή που γενικά συνηθίζεται.

4.3.1c Δια τηλεφώνου

Η δια τηλεφώνου μέθοδος προσφέρει μεγάλη και σε βάθος απόκριση για το θέμα που εξετάζει ο ερευνητής. Ωστόσο έχει μεγάλο σχετικά κόστος και επειδή είναι μια μέθοδος η οποία ζητά άμεσα απάντηση συχνά δεν τυγχάνει της καλύτερης δυνατής αντιμετώπισης. Επίσης έχει μεγάλο ποσοστό μη απόκρισης με αποτέλεσμα να επηρεάζονται έντονα τα συμπεράσματα της έρευνας. Το τηλέφωνο χρησιμοποιήθηκε μόνο σαν μέσο για να μπορέσουμε να διαπιστώσουμε ποιο είναι το κατάλληλο πρόσωπο επικοινωνίας από την κάθε εταιρεία για να του αποσταλεί το τελικό ερωτηματολόγιο. Αυτό αποτέλεσε ένα πολύ καλό φίλτρο για να εγκρίνουμε ή να απορρίψουμε κάποια εταιρεία για την έρευνα μας. Επίσης με τον τρόπο αυτό μειώθηκε αισθητά το ποσοστό αρνητικών απαντήσεων καθώς κάποιες εταιρείες προμηθευτές και πελάτες απέκλεισαν εξ αρχής την περίπτωση να συμμετάσχουν στην έρευνα καθώς ήταν ενάντιο στην πολιτική τους. Με τον τρόπο αυτό πετύχαμε μια πιο ορθολογική λίστα συμμετεχόντων οι οποίοι ήταν έτοιμοι και προετοιμασμένοι για να απαντήσουν στο θέμα της μελέτης μας.

4.3.1d Μέσω του διαδικτύου

Η έρευνα μέσω internet είναι γενικώς χαμηλού κόστους, γρήγορη στην απόκριση, βολική και για τις δύο πλευρές, σου δίνει το πλεονέκτημα να μπορείς να τσεκάρεις ευκολότερα τις απαντήσεις και φυσικά σου δίνει μεγαλύτερο εύρος δειγμάτων προς εξέταση από διάφορα μέρη του κόσμου ταυτόχρονα. Υπάρχει πληθώρα μεθόδων για να κοινοποιήσεις ένα τέτοιου είδος ερωτηματολόγιο (forum, newsletters και κοινωνικά δίκτια). Για αυτούς τους λόγους στην έρευνα μας χρησιμοποιήσαμε αυτή την μέθοδο για την συλλογή των δεδομένων. Μετά την τελική επιλογή των συμμετεχόντων στην έρευνα με την τηλεφωνική μέθοδο τα ερωτηματολόγια προωθήθηκαν με email στα αντίστοιχα άτομα. Στο email αυτό έγινε σαφές το αντικείμενο και ο στόχος της έρευνας. Επίσης δόθηκαν όλες οι απαραίτητες διαβεβαιώσεις για το ότι τα στοιχεία των συμμετεχόντων δεν θα δημοσιοποιηθούν και πως τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιούνταν στο σύνολο τους για όλες τις εμπλεκόμενες εταιρείες. Τέλος στο email δόθηκε ένα link που οδηγούσε στην σελίδα του διαδικτύου που φιλοξενούσε τις ερωτήσεις της έρευνας. Τρεις βδομάδες μετά το αρχικό email έγινε μια υπενθύμιση σε ένα ποσοστό 30% που δεν είχαν ακόμα απαντήσει στο ερωτηματολόγιο.

4.4 Θέματα απόκρισης

4.4.1 Θέματα μεθοδολογίας

Εξαιτίας της εμπλοκής του διαδικτύου στην συλλογή των δεδομένων, έρευνα έχει μεγάλο ποσοστό μη απόκρισης καθώς υπάρχει κόσμος που δεν έχει πρόσβαση σε υπολογιστή ή smartphone. Επίσης υπάρχει αρκετός κόσμος που δεν έχει εμπλοκή με τα social media και γενικά την τεχνολογία. Ωστόσο ο κόσμος που γενικά απευθύνεται έρευνα μας είναι στο κόσμο των επιχειρήσεων η οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την τεχνολογία. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω το ερωτηματολόγιο εστάλη σε ένα άτομο από κάθε εταιρεία έπειτα από αξιολόγηση της καταλληλόλητας του. Τα άτομα αυτά ήταν συνήθως υψηλού επιπέδου διευθυντές. Για την αξιολόγηση των απαντήσεων που δεχθήκαμε από πελάτες και προμηθευτές διεξήχθη μια άσκηση ποιότητας με βάση τις οδηγίες των Huber και Power’s (1985). Για την ακρίβεια το τελευταίο κομμάτι των ερωτηματολογίων αναφέρονταν σε θέματα που έχουν να κάνουν τις βλέψεις και το όραμα της εταιρείας για το μέλλον, την εμπλοκή του ερωτώμενου στα νέα project της εταιρείας και ποιες είναι οι γενικές αρμοδιότητες του στα νέα αυτά project. Τα ερωτήματα σε αυτό το κομμάτι της έρευνας είχαν κλιμάκωση από 1-7 (χαμηλή εμπλοκή – υψηλή εμπλοκή). Κανένα από τα ερωτηματολόγια στο συγκεκριμένο ερώτημα δεν είχαν αποτέλεσμα μικρότερο από 5.

4.4.2 Μεθοδολογία δειγματοληψίας

Το δείγμα με το οποίο διεξάγεται η έρευνα μας είναι περιορισμένο στις εταιρείες καλλυντικών στην Ελλάδα παραγωγικές και εμπορικές. Το μέγεθος των εταιριών έχει εύρος από 30-1000 εργαζόμενους και από τζίρους μερικών χιλιάδων Euro μέχρι και αρκετά δεκάδες εκατομμύρια Euro. Έτσι η πληροφορία που συλλέγουμε περιλαμβάνει και μικρές εταιρείες με περιορισμένη γενικά ανάπτυξη αλλά και πρωτοπόρες εταιρείες εφάμιλλές των πολυεθνικών οίκων. Οι προμηθευτές είναι κυρίως οίκοι του εξωτερικού πολύ γνωστοί και μεγάλοι σε παγκόσμιο επίπεδο στην παραγωγή και εμπορεία υλών και υλικών συσκευασίας για καλλυντικά. Τα ερωτηματολόγια απευθύνονται στα ανώτερα στελέχη των εταιριών όπως διευθυντές marketing και πωλήσεων, υπευθύνους εξαγωγών και παραγωγής των εταιριών.

Όπως γίνεται κατανοητό η μελέτη μας περιορίζεται σε έναν συγκεκριμένο παραγωγικό- εμπορικό κλάδο (αυτόν των καλλυντικών προϊόντων) και σε προμηθευτές που ειδικεύονται στην προμήθεια υλών που χρησιμοποιούνται κυρίως για καλλυντική χρήση. Οπότε υπάρχει σαφώς μεροληψία στην έρευνα εφόσον δεν εξετάζει και άλλες ομάδες προϊόντων.

4.4.3 Θέματα ηθικής

Η μελέτη έχει την έγκριση και την εποπτεία των δύο πανεπιστημίων που συνεργάζονται στο πρόγραμμα (Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο και Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθήνας) ως προς την εχεμύθεια των απαντήσεων. Οι απαντήσεις είναι πάντα ανώνυμες όπως επιβάλλεται από το Data protective act 1998.

4.5 Ανάπτυξη ερωτηματολογίου

4.5.1 Περιεχόμενο ερωτήσεων και κλίμακες μέτρησης

Οι περισσότερες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι πολλαπλής επιλογής οι απαντήσεις των οποίων έχουν εύρος επιλογής 7 κλιμάκων (1 → Συμφωνώ απόλυτα) (7 → Διαφωνώ απόλυτα). Πολλά ερωτήσεις εξετάζουν ταυτόχρονα διάφορα θέματα ταυτόχρονα καθώς έχει αποδειχθεί ότι έχει καλύτερα αποτελέσματα από το να κάνεις μεμονωμένες ερωτήσεις Liu, (2003).

Οι κλίμακες μέτρησης της μελέτης μας συλλέχθηκαν έπειτα από αναλυτική επεξεργασία των εργασιών που υπάρχουν στην βιβλιογραφία με θέμα την συνδημιουργία αξίας. Ο μεταβλητές αυτές μαζί με το αντίστοιχο άρθρο της βιβλιογραφίας φαίνονται παρακάτω:

Customer participation in NPD → (Fang et al., 2008)

Information sharing → (Fang et al., 2008)

Coordination effectiveness → (Fang et al., 2008)

Customer specific investments → (Fang et al., 2008)

Explorative innovation strategy → (Morgan/Berthon)

Innovative capabilities → (Akman and Yilmaz 2008)

Cost advantage →(Fang 2008, JM).

Opportunities exploitation →(Fang 2008, JM).

Defense against threats →(Fang 2008, JM).

4.5.2 Αλληλουχία ερωτήσεων

Έχει γίνει προσπάθεια η ερωτήσεις να είναι εύκολα κατανοητές από τον χρήστη να είναι διακριτικές και να μην αλληλεπικαλύπτονται Aaker el al (2012). Επίσης το ερωτηματολόγια έχουν μια αλληλουχία που έχει σαν στόχο να αναδείξει τις συσχετίσεις ανάμεσα στα constructs της μελέτης.

4.5.3 Τρόπος διατύπωσης των ερωτήσεων

Εξαιτίας της φύσης του ερωτηματολογίου από το διαδίκτυο οι ερωτήσεις θα πρέπει να είναι σαφώς διατυπωμένες και να πετυχαίνουν το στόχο τους. Επίσης δεν θα πρέπει να είναι μακροσκελείς και να είναι ξεκάθαρες ως προς το νόημα τους. Επίσης θα πρέπει να υπάρχει μια φυσιολογική ροή στην κλιμάκωση τους έτσι ώστε να διευκολύνουν την αβίαστη και ειλικρινή απάντηση. Στην μελέτη έγινε προσπάθεια οι ερωτήσεις να μην εμπεριέχουν εξειδικευμένη ορολογία έτσι ώστε να είναι κατανοητές. Στην περίπτωση που δεν γινόταν διαφορετικά δίνονταν επεξηγήσεις ως προς τους όρους και το νόημα που έχουν στην έρευνα μας.

4.5.4 Δοκιμή ερωτηματολογίου

Το αρχικό ερωτηματολόγιο δοκιμάστηκε από 5 ερωτηθέντες τυχαία. Το ερωτηματολόγιο αξιολογήθηκαν ως προς το μέγεθος των ερωτήσεων, την σαφήνεια και το κατά πόσο δημιουργούσαν το ενδιαφέρον στον χρήστη για να το ολοκληρώσει. Η διαδικασία αυτή οδήγησε στην βελτίωση και μείωση των ερωτήσεων ανά section έτσι ώστε να κάνουν το ερωτηματολόγιο πιο φιλικό στον χρήστη. Ο μέσος χρόνος για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από τον χρήστη υπολογίστηκε στα 15 – 18

λεπτά της ώρας. Τα σχόλια που έγιναν στο πρώτη δοκιμή του ερωτηματολογίου οδήγησαν στην τελική του μορφή η οποία δοκιμάστηκε εκ νέου στο ίδιο δείγμα 5 ατόμων.

Κεφάλαιο 5

5. Ανάλυση και αποτελέσματα

5.1 Αξιολόγηση των μεταβλητών

Ακολουθώντας τα την μεθοδολογία των Gerbing and Anderson (1988), η εσωτερική συνοχή της κλίμακας εξετάστηκε αρχικά χρησιμοποιώντας ένας συνδυασμό ανάλυσης διερευνητικού παράγοντα και συσχέτιση στοιχείων με τα συνολικά στοιχεία. Σαν αποτέλεσμα αυτής της μελέτης κάποια στοιχεία επιλέχθηκε να διαγραφούν. Τα υπόλοιπα στοιχεία υποβλήθηκαν σε ανάλυση επιβεβαιωτικού παράγοντα (CFA) χρησιμοποιώντας EQS. Bentler, (1995).

.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Customer participation in NPD	---								
2. Information sharing	.01	---							
3. Coordination effectiveness	.14	.40	---						
4. Customer specific investment	.43	.03	.35	---					
5. Explorative innovation strategy	-.27	.46	.13	-.25	---				
6. Innovative capabilities	-.25	.12	.53	.18	.49	---			
7. Cost advantage	-.37	.07	.41	.15	.14	.67	---	---	
8. Opportunities exploitation	-.42	.32	.36	.04	.38	.64	.82	---	---
9. Defense against threats	-.30	.42	.51	.14	.50	.75	.75	.82	---
Cronbach alpha	.93	.88	.84	.86	.80	.89	.85	.89	.86
Mean Score	3.92	5.55	4.79	3.47	4.22	4.19	4.62	4.61	4.60
Standard Deviation	1.46	1.19	1.08	1.15	1.41	1.35	1.17	1.25	1.30

Note: Correlations above .15 are significant at $p < .05$. Correlations above .20 are significant at $p<.01$.

Πίνακας 4 Descriptive statistics and correlation matrix

Η διακριτική ισχύς του μοντέλου δοκιμάστηκε χρησιμοποιώντας τις οδηγίες των Anderson Gerbing (1998). Πρώτα όλα τα πιθανά ζεύγη μεταβλητών αξιολογήθηκαν σε μια σειρά μοντέλων CFA δύο συντελεστών. Το μοντέλο εκτελέστηκε δύο φορές. Την μια φορά ο συντελεστής phi περιοριζόταν και την δεύτερη φορά ήταν ελεύθερος. Σε όλες τις δυαδικές συγκρίσεις η διαφορά στην τιμή X^2 ήταν μεγαλύτερη από την κρίσιμη τιμή 3,84.

Hypothesized Paths	**Standardized coefficient**	***t*-value**
H1 Customer participation in NPD → Explorative innovation strategy	-.33	-3.27***
H2 Information sharing → Explorative innovation strategy	.46	4.14***
H3 Coordination effectiveness → Explorative innovation strategy	.17	1.8*
H4 Customer-specific investment → Explorative innovation strategy	-.23	-2.37**
H5 Explorative innovation strategy → Innovative capabilities	.49	4.09***
H6 Innovative capabilities → Cost advantage	.90	11.03***
H7 Innovative capabilities → Opportunities exploitation	.88	8.83***
H8 innovative capabilities → Defense against threats	.97	10.62***

Note: Fit statistics for structural model: $\chi^2_{487} = 2280.52$, p<.01; χ^2/d.f =4.68; CFI=.79; NNFI=.77; RMSEA=.17.
***p<.01
**p<.05

Πίνακας 5 Standardized Path Coefficients and t-value for the structural model

Στην συνέχεια το διάστημα εμπιστοσύνης (+- δύο σημαντικά σφάλματα) για όλα τα ζευγάρια συντελεστών υπολογίστηκε. Σε καμία περίπτωση το διάστημα εμπιστοσύνης δεν περιείχε την τιμή 1.0. Αυτά τα αποτελέσματα δίνουν επαρκή στοιχεία για τη συσχέτιση κάθε ζεύγους μεταβλητών.

Η αξιοπιστία της μεθόδου εκτιμήθηκε με βάση τον υπολογισμό του συντελεστή Cronbach alpha και σύνθετη βαθμολογία αξιοπιστίας. Όπως φαίνεται και στον πίνακα 4 η συντελεστής αυτός για όλες τις μεταβλητές της μελέτης είναι πάνω από το κρίσιμο ελάχιστο .70 το οποίο υποδηλώνει υψηλή αξιοπιστία της κλίμακας μέτρησης. Όλες οι παραπάνω μετρήσεις αποδεικνύουν επίσης ότι οι κλίμακες μέτρησης που

χρησιμοποιήθηκαν ήταν κατάλληλες για την μελέτη. Ο πίνακας 4 παρουσιάζει τα περιγραφικά στατιστικά και αλληλοσυσχετίσεις για τις μεταβλητές της μελέτης.

5.2 Εκτίμηση δομικού μοντέλου

Δεδομένης της ευαισθησίας αυτής της δοκιμής στο μέγεθος του δείγματος επιπλέον δείκτες προσαρμογής χρησιμοποιήθηκαν: η αναλογία του x^2 προς τους βαθμούς ελευθερίας (χ2/d.f.),ο δείκτης συγκριτικής προσαρμογής (CFI), ο μη προσαρμοσμένος δείκτης προσαρμογής (NNFI) και η μέση τετραγωνική ρίζα του σφάλματος προσέγγισης (RMSEA). Οι τιμές που λάβαμε για αυτούς τους δείκτες (Πίνακας 5) είναι οι ακόλουθες: (χ2487 = 2280.52, p<.01; x^2/d.f =4.68; CFI=.79; NNFI=.77; RMSEA=.17).

Επιπλέον οι συντελεστές πρώτης και δεύτερης τάξης είναι μεγάλοι και σημαντικοί. Ο μικρότερος τυποποιημένος συντελεστής και t-value που εμφανίζεται είναι 0,17 και 1,8 αντίστοιχα.

Στον πίνακα 5 παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά και η συσχέτιση των μεταβλητών σε επίπεδο παράγοντα πρώτης τάξης. Πιο συγκεκριμένα η μεταβλητή information sharing έχει θετική επίδραση στην μεταβλητή Explorative innovation strategy (H2: β=.46 και t: 4.14) όπως επίσης και η μεταβλητή Explorative innovation strategy έχει θετική επίδραση στην μεταβλητή Innovative capabilities (H4: β=.49 και t: 4.09). Επίσης η μεταβλητή Customer participation in NPD έχει θετική επίδραση στην μεταβλητή Explorative innovation strategy (H1: β=-.33και t: -3.27) όπως επίσης η μεταβλητή Innovative capabilities έχει θετική επίδραση στην μεταβλητή Opportunities exploitation (H7: β=.88 και t: 8.83).

5.3 Κοινή μέθοδος μεροληψίας

Όπως συμβαίνει σε κάθε εμπειρική μελέτη αυτού του είδους, υπάρχουν πιθανές πηγές σφάλματος και απόκλισης. Παρόλο που η συγκεκριμένη μελέτη έχει φτιαχτεί σύμφωνα με ορθές πρακτικές σχεδιασμού και διοίκησης το ζήτημα αυτό δεν μπορεί να αποκλειστεί. Για να μελετήσουμε το μέγεθος της μεροληψίας της μεθόδου πραγματοποιήθηκε Factor ανάλυση στην οποία όλες οι μεταβλητές που περιλαμβάνονται στο μοντέλο περιορίστηκαν έτσι ώστε να φορτώνουν σε έναν μόνο παράγοντα. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την στατιστική μελέτη ότι η συνηθισμένη απόκλιση της μεθόδου δεν αποτελεί σημαντικό παράγοντα και πως από μόνο της δεν μπορεί να εξηγήσει την συσχέτιση που εμφανίζεται ανάμεσα στις μεταβλητές του μοντέλου.

Κεφάλαιο 6

6. 1 Συζήτηση και συμπεράσματα

Μέχρι στιγμής, η μελέτη έδωσε ένα θεωρητικό πλαίσιο και ένα πρακτικό στιγμιότυπο του περιβάλλοντος της συνδημιουργίας. Ορισμένα από τα αποτελέσματα των δοκιμών που πραγματοποιήθηκαν είναι πολύ ικανοποιητικά και άλλα απλώς επιβεβαιώνουν αυτό που ήταν ήδη γνωστό στην βιβλιογραφική έρευνα. Αυτή η ενότητα θα συζητήσει την επίδραση των αποτελεσμάτων και πως αυτά μπορούν να αποτελέσουν οδηγό για τους manager και τις διοικήσεις των εταιριών.

Πολλές από τις μεταβλητές που εξετάσαμε όπως **το information sharing** και το **customer specific investment** δείχνουν ότι έχουν μεγάλη συσχέτιση με το **explorative innovation strategy**. Ένα πολύ σημαντικό συμπέρασμα που προκύπτει από την παραπάνω συσχέτιση είναι πως οι εταιρείες οι οποίες στοχεύουν στην μορφή αυτή της καινοτομίας θα πρέπει να επενδύσουν στην σχέση τους με τους προμηθευτές τους στην λογική της συνδημιουργίας. Η επένδυση μπορεί είναι μηχανολογικός εξοπλισμός ή την από κοινού ανάπτυξη ενός προϊόντος που να απαιτεί επένδυση και από τις δύο πλευρές. Επίσης οι manager των εταιριών προκειμένου να πετύχουν όφελος για την εταιρεία τους σε αυτή την κατεύθυνση είναι σημαντικό να επενδύσουν στην ανταλλαγή πληροφορίας. Πελάτες και προμηθευτές μόνο να ωφεληθούν έχουν από αυτή την διαδικασία.

Επίσης από την μελέτη φαίνεται η συσχέτιση ανάμεσα στην **explorative innovation strategy** με την μεταβλητή **innovation capabilities**. Οι διοικήσεις των εταιριών που θέλουν να αποκτήσουν πλεονέκτημα μέσω της καινοτομίας θα πρέπει να επενδύσουν στην κατάρτιση των υπαλλήλων τους έτσι ώστε να αποκτήσουν την απαιτούμενη γνώση και την εμπειρία. Ένας ασφαλής δρόμος για να φτάσουν στην ικανότητα καινοτομίας είναι μέσω της διερευνητικής στρατηγικής η οποία σχετίζεται άμεσα με την έρευνα και ανάπτυξη.

Επιπρόσθετα η πολύ σημαντικά συμπεράσματα εξάγονται από την συσχέτιση της μεταβλητής **innovation capabilities** και της μεταβλητής **cost advantage.** Η μείωση του κόστους είναι ένα ζήτημα που απασχολεί όλες τις εταιρείες παγκοσμίως και μάλιστα σε κάποιες εξ αυτών αποτελεί το βασικό τους πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού τους. Η έρευνα μας αποδεικνύει ότι για να μπορείς να φτάσεις στην μείωση κόστους αναβαθμίζοντας την ποιότητα του προϊόντος με την βοήθεια καινοτόμων πρακτικών. Αυτό το συμπέρασμα πρέπει να γίνει κατανοητό από τις διοικήσεις των εταιριών που συνήθως προκειμένου να μειώσουν τα κόστη τους προχωρούν σε εκπτώσεις ως προς την ποιότητα της υπηρεσίας που προσφέρουν,

Ακόμα μια αξιοσημείωτη συσχέτιση είναι αυτή ανάμεσα στην μεταβλητή **innovation capabilities** και την μεταβλητή **Defense against threats.** Ο έλεγχος και η συγκράτηση του ανταγωνισμού είναι μια από τις πιο δύσκολες εργασίες σε έναν οργανισμό. Η έρευνα μας δείχνει ότι η καινοτομία μπορεί να αποτελεί την πιο ασφαλή λύση σε αυτό το θέμα. Και αυτό γιατί η υιοθέτηση της καινοτομίας σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης θα τους φέρει σε θέση ισχύος έναντι του ανταγωνισμού και θα τους αναγκάσει να ακολουθούν την εξέλιξη της αγοράς και όχι να την σχεδιάζουν.

Το τελικό συμπέρασμα της μελέτης είναι ότι οι εταιρείες οι οποίες συνεργάζονται με τους προμηθευτές τους στην λογική της συνδημιουργίας είναι πολύ πιθανό να αναπτύξουν προϊόντα με πλεονεκτήματα τόσο ποιοτικά αλλά και οικονομικά. Αυτό συνεπάγεται ανάπτυξη οικονομίας κλίμακας οι οποία θα φέρει και τα ανάλογα οικονομικά αποτελέσματα.

Η έρευνα αποδεικνύει ότι η συνδημιουργία είναι μια διαδικασία η οποία έχει οφέλη και για τα δύο εμπλεκόμενα μέρη (πελάτες και προμηθευτές). Ο προμηθευτής από την μία μεριά γίνεται ζωντανό κομμάτι στην ανάπτυξη του προϊόντος του πελάτη του και αυτό μπορεί να του δώσει το κίνητρο να αναπτύσσει συνεχώς νέα και πρωτοποριακά προϊόντα προκειμένου να μεγαλώσει την κερδοφορία αλλά και να εδραιώσει την σχέση συνεργασίας με τον πελάτη του. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να καταφέρει η τιμή του προϊόντος να μην είναι στο επίκεντρο της συζήτησης με τον πελάτη και να δοθεί έμφαση στην δημιουργία και στην μοναδικότητα του σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Από την μεριά του πελάτη η συνδημιουργία μπορεί να αποτελέσει την αφετηρία για να ανακαλύψει νέες αγορές ή κομμάτια της αγοράς στα οποία δεν είχε παρουσία. Επίσης είναι ένας πολύ καλός τρόπος έτσι ώστε να μεγαλώσει το μερίδιο αγοράς μέσα από καινοτόμα, σύγχρονα τελικά προϊόντα που να ικανοποιούν τις ανάγκες του καταναλωτή με επαυξημένη αξία στην χρήση.

Ολοκληρώνοντας πολύ σημαντικό είναι να τονιστεί ότι η συνδημιουργία μπορεί να αποτελέσει μια πολύ καλή ευκαιρία τόσο για προμηθευτές όσο και για πελάτες να ανανεώσουν τις εσωτερικές του διαδικασίες και να προσαρμοστούν περισσότερο σε ένα τρόπο λειτουργίας που να είναι ευέλικτος και να στοχεύει στην εξέλιξη και την προσαρμογή στις νέες ανάγκες της αγοράς.

Κεφάλαιο 7

7. Περιορισμοί και μελλοντική έρευνα

Τα συμπεράσματα της μελέτης θα πρέπει να ερμηνευθούν υπό το πρίσμα ορισμένων περιορισμών που είναι εγγενείς στην έρευνα αυτή. Ο Thiétart et al. (2001) ονόμασε αυτή την διαδικασία ως ορθή ερευνητική πρακτική. Οι περιορισμοί αυτής την ερευνητικής προσπάθειας αφορούν γενικά θέματα, τον σχεδιασμό της μελέτης και τις επιστημονικές μεθόδους κα τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν.

Υπάρχουν περιορισμοί στην έρευνα που διεξάγουμε οι οποίοι θα μπορούσαν να είναι αφετηρία για μελλοντική έρευνα και περαιτέρω ανάλυση από τους ερευνητές σε σχέση με το θέμα την συνδημιουργίας.

Ο πρώτος και πολύ σημαντικός περιορισμός έχει να κάνει με το δείγμα του μοντέλου. Τα ερωτηματολόγια απευθύνθηκαν σε συγκεκριμένο πλήθος Ελληνικών εταιριών και σε ένα κλάδο της αγοράς (καλλυντικά προϊόντα) στον οποίο η Ελλάδα έχει πολύ μικρό μερίδιο παγκοσμίως. Επίσης το μέγεθός του υπό εξέταση δείγματος είναι σχετικά μικρό για να μπορεί να προσφέρει ασφαλή συμπεράσματα για την απόλυτη ορθότητα των ερευνητικών αποτελεσμάτων. Επίσης σημαντικό στοιχείο για το υπό εξέταση δείγμα είναι ότι η αγορά της Ελλάδας είναι σε κρίση οπότε δεν υπάρχουν τόσο πολλά νέα project στο κομμάτι των καλλυντικών. Αυτό πιθανόν να παίζει ρόλο στα αποτελέσματα καθώς η συνδημιουργία είναι μια διαδικασία που ανθίζει σε αγορές που βρίσκονται σε ανάπτυξη. Επίσης το δείγμα θα μπορούσε να είναι μεγαλύτερο και σε μεγαλύτερο κομμάτι της αγοράς. Για παράδειγμα θα μπορούσε να απευθυνθεί σε εταιρείες στον τομέα των φαρμάκων ή των τροφίμων που είναι μεγαλύτεροι στον Ελλαδικό χώρο αλλά και παγκοσμίως.

Επίσης ένας σημαντικός περιορισμός είναι ότι τα ερωτήματα της έρευνας απευθύνονται μόνο στους πελάτες. Στην συνδημιουργία αξίας τα εμπλεκόμενα μέρη είναι δύο και διακριτά (πελάτες και προμηθευτές). Οπότε από το μοντέλο λείπουν τα δεδομένα που θα μπορούσαν να προσφέρουν οι προμηθευτές αναφορικά με το θέμα της συνδημιουργίας με τους πελάτες της μελέτης μας.

Τέλος φυσικά υπήρχε και ο περιορισμός του χρόνου για την ολοκλήρωση τα έρευνας. Οι σχέσεις ανάμεσα στις μεταβλητές θα μπορούσαν να αναλυθούν εκτενέστερα καθώς επίσης και τα ερωτηματολόγια θα μπορούσαν να δοθούν εκ νέου βελτιωμένα στον ίδιο πληθυσμό μετά την ολοκλήρωση της πρώτης στατιστικής μελέτης προκειμένου να δώσουν βελτιωμένα αποτελέσματα μεγαλύτερης ακρίβειας.

Παρόλο που η υπάρχουσα μελέτη μπορεί να επεκταθεί με διάφορους τρόπους, το κομμάτι που χρειάζεται ξεχωριστή προσοχή είναι οι μελλοντικές μελέτες και πως οι

ερευνητές στο μέλλον μπορούν να την χρησιμοποιήσουν για να προχωρήσουν περισσότερο την έρευνα γενικότερα.

Μια μελλοντική μελέτη θα μπορούσε να αναλύσει ακριβώς το ίδιο ή κάποιο αντίστοιχο μοντέλο από την πλευρά του προμηθευτή προς τον πελάτη έτσι ώστε να διαπιστώσουμε κατά πόσο υπάρχει κοινή προσέγγιση αναφορικά με το θέμα της συνδημιουργίας στα project.

Επίσης μια άλλη έρευνα θα μπορούσε να απευθύνει ερωτήματα σε σχέση με την συνδημιουργία σε πελάτες και προμηθευτές που έχουν ήδη συνεργασία μεταξύ τους. Αυτό θα βοηθούσε ιδιαίτερα καθώς θα μπορούσαν να εξαχθούν συμπεράσματα χρησιμοποιώντας δυαδικές σχέσεις ανάμεσε σε προμηθευτές και πελάτες. Έτσι στο μοντέλο θα υπήρχε τόσο η εμπλοκή του πελάτης στα project του προμηθευτή αλλά και το αντίστροφο. Θα μπορούσε έτσι στατιστικά να γίνει μελέτη συσχέτισης πολλών περισσότερων σχέσεων ανάμεσα στους πελάτες και τους προμηθευτές τους και να ανοίξει ένας νέος δρόμος στην μελέτη της συνδημιουργίας και σε άλλους κλάδους της παγκόσμιας αγοράς.

Βιβλιογραφία

Aarikka-Stenroos, L., & Jaakkola, E. (2012). “Value Co-creation in Knowledge Intensive Business Services: A Dyadic Perspective on the Joint Problem Solving Process”. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 15–26.

Alam, I. (2002). “An exploratory investigation of user involvement in new service development”. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 30(3), 250-261.

Alderson, Wroe (1957), “Marketing behavior and executive action: A functionalist approach to Marketing theory”. *Homewood*, IL: Richard D. Irwin.

Atuahene-Gima, K., Slater, S. F. and Olson, E. M. (2005). ‘The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance’. *Journal of Product Innovation Management*, 22, 464-482

Baker, W. E. and Sinkula, J. M. (2005). ‘Market orientation and the new product paradox’. *Journal of Product Innovation Management*, 22, 483–502.

Bentler PM. “EQS structural equations program manual*”. Encico, CA:Multivariate Software, Inc*; 1995.

Bettencourt, L. A., & Brown, S.W. (1997). “Contact employees: relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors”. *Journal of Retailing*, 73(1), 39–61.

Boyd, D. E., & Spekman, R. (2004). “Internet Usage within B2B Relationships and Its Impact on Value Creation: A Conceptual Model and Research Propositions”. *Journal of Business-To-Business Marketing*, 11(1/2), 9–34.

Brian Uzi (1996) “Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of Embeddedness” *Administrative Science Quarterly*, volume 42, 36-37

Calantone, R.J., Cavusgil, S.T. and Zhao, Y. (2002), “Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance”, *Industrial Marketing Management* , Vol. 31 No.6, 515-524

Capon, Noel and Rashi Glazer (1987), “Marketing and Technology: A Strategic Coalignment” *Journal of Marketing*, 51 (July), 1–14.

Carlile, Paul and Eric Rebentisch (2003), “Into the Black Box: The Knowledge Transformation Cycle,” *Management Science*, 49 (10), 1180–1095.

Carson, S. J., Devinney, T. M., Dowling, G. R., & John, G. (1999). “Understanding institutional designs within a marketing value system”. *Journal of Marketing*, 63, 115–130

Cermak, D. S. P., File, K. M., & Prince, R. A. (1994). “Customer participation in service specification and delivery”. *Journal of Applied Business Research*, 10, 90–97.

Cheng, S. (2011). “Comparisons of competing models between attitudinal loyalty and behavioral loyalty”. *International Journal of Business And Social Science*, 2(10), 149–166.

Cossío-Silva, F.-J., et al (2015)., “Value co-creation and customer loyalty”, *Journal of Business Research* (2015),

DARROCH, J., McNaughton, R. (2002), “Examining the link between knowledge management practices and types of innovation”. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 210-22

Davenport, T. and Prusak, L. (1998), “Working Knowledge”, *Harvard Business School Press, Cambridge*, MA.

Day, M., Fawcett, S., Fawcett, A., & Magnan, G. (2013).“Trust and Relational Embeddedness: Exploring a Paradox of Trust Pattern Development in Key Supplier Relationships”. *Industrial Marketing Management*, 42(2), 152–165.

Denyer, D. and Neely, A. (2004). ‘Introduction to Special Issue: “Innovation and Productivity Performance in the UK”. *International Journal of Management Reviews*, 5/6, 131–135.

Dwyer, Robert, Paul H. Schurr, and Sejo Oh (1987), “Developing Buyer–Seller Relationships,” *Journal of Marketing*, 51 (April), 11–27.

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). “The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage”. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.

Ennew, Christine T. and Binks, Martin R. (1999), "Impact of participative service relationships on quality, satisfaction and retention: An exploratory study", *Journal of Business Research*, 46 (2), 121-132.

Eric (Er) Fang (2008) “Customer Participation and the Trade-Off Between New Product Innovativeness and Speed to Market” *Journal of Marketing Vol. 72 (July 2008*). 90–104.

Eric Fang & Robert W. Palmatier & Kenneth R. Evans (2008), “Influence of customer participation on creating and sharing of new product value” *Academy of Marketing Science 2007,* 323-325

Figueiredo, P. (2002). “Does technological learning pay-off? Inter-firm differences in technological capability accumulation paths and operational performance improvement”. *Research Policy*, 31, 73–94.

Foss, N. J., & Pedersen, T. (2002). “Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary knowledge and organizational context”. *Journal of International Management*, 8(1), 49−67.

Gales, L.; Mansour-Cole, D. (1995) “User involvement in innovation projects: Toward an information processing model”. *Journal of Engineering And Technology Management*. 12, 1-2(1995), 77-109.

Ganesan, S. (1994). “Determinants of long-term orientation of buyer– seller relationships”. *Journal Of Marketing*, 58(2), 1–19.

Gardaker, G, PK Ahmed and G Graham (1998). “An integrated response towards the pursuit of fast time to market of NPD in European manufacturing organizations”. *European Business Review*, 98(3), 172–177.

Gatignon, H., Tushman, M. L., Smith, W. and Anderson, P. (2002). “A structural approach to assessing innovation: construct development of innovation locus, type and characteristics”. *Management Science*, 48, 1103–22

Gelderman, C. J., & Van Weele, A. (2005). “Purchasing Portfolio Models: A Critique and Update”. *The Journal of Supply Chain Management*, Summer, 19–28.

Gerbing, DW., & Anderson, JC. (1988) “An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment”, *Journal of Marketing Research*, 25(2), 186-192

Gerwin, Donald (2004), “Coordinating New Product Development in Strategic Alliances,” *Academy of Management Review*, 29 (2), 241–257.

Grant, R. M. (1996). “Toward a knowledge-based theory of the firm”. *Strategic Management Journal*, 17, 109−122.

Grönroos, C. (2006). “Adopting a service logic for marketing. Marketing Theory”, 6(3), 317–333

Groth, M., Mertens, D. P., & Murphy, R. O. (2004). “Customers as good soldiers: Extending organizational citizenship behavior research to the customer domain. In D. L. Turnipseed (Ed.)”, *Handbook of Organizational Citizenship Behavior* 411–430

Guan, J and N Ma (2003). “Innovative capability and export performance of Chinese firms”. *Technovation*, 23, 737–747.

GÜL¸SEN AKMAN (2008), “INNOVATIVE CAPABILITY, INNOVATION STRATEGY AND MARKET ORIENTATION: AN EMPIRICAL ANALYSIS IN TURKISH SOFTWARE INDUSTRY”, *International Journal of Innovation Management Vol. 12*, No.1 69 – 111

Gummesson, E. (1998) “Implementation Requires a relationship Marketing Paradigm”. *Journal of The Academy of Marketing Science*. 25 (2), 104-123

Heide, J., & John, G. (1988). “The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels”. *Journal of Marketing*, 52(1), 20–35.

Henard, D. H., & Szymanski, D. M. (2001). |Why some new products are more successful than others”. *Journal of Marketing Research*, 38(3), 362–375.

Henderson R, Cockburn I. 1994. “Measuring competence? Exploring firm effect in pharmaceutical research”. *Strategic Management Journal Winter Special Issue* 15: 63–84.

Holmen, E., Aune, T., & Pedersen, A. (2013). ”Network Pictures for Managing Key Suppliers Relationships*”. Industrial Marketing Management*, 42(2), 139–151.

Hsiu-Fen Lin (2007), “Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study” *International Journal of Manpower* 316-321

Iyer, A. V., Schwarz, L. B., & Zenios, S. A. (2005). “A principal–agent model for product specification and production”. *Management Science*, 51(1), 106–119.

Jap, S. D. (1999). Pie expansion efforts: “Collaboration processes in buyer–supplier relationships”. *Journal of Marketing Research*, 36 (4), 461–475.

Joshi, A.W., Sharma, S., 2004. “Customer knowledge development: antecedents and impact on new product performance”. *Journal of Marketing* 68, 47–59

Kelley, S. W., Donnelly, J. H., & Skinner, S. J. (1990). “Customer participation in service production and delivery”. *Journal of Retailing*, 66, 315–335.

Kellogg, Deborah L., Youngdahl, William E., and Bowen, David E. (1997), "On the relationship between customer participation and satisfaction: two frameworks," *International Journal of Service Industry Management*, 8 (3), 206-219.

Kogut, B and U Zander (1992). “Knowledge of firm, combinative capability and the replication of technology”. *Organization Science*, 3, 383–397.

Kumar Rakesh Ranjan & Stuart Read (2014) “Value co-creation: concept and measurement” *J. of The Acad. Mark. Sci.* (2014) 290–315

La Rocca, A., & Snehota, I. (2014). “Value Creation and Organizational Practices at Firm Boundaries. Management Decision”, 52(1), 2–17.

Lawrence,PRandJWLorsch (1967). “Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration”. Boston MA: *Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University*.

Lemke, F., Clark,M., &Wilson, H. (2011). “Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique”. *Journal of The Academy of Marketing Science,* 39(6), 846–869.

Lengnick-Hall, C. A., Claycomb, V., & Inks, L. W. (2000). “From recipient to contributor: Examining customer roles and experienced outcomes”. *European Journal of Marketing*, 34, 359–383.

Liebowitz, J. (2002). "Knowledge management and its link to artificial intelligence". *Expert Systems With Applications*. 20: 1-6

Lin, R. J.; Chen, R. H.; Chiu, K. K. S. “Customer relationship management and innovation capability: an empirical study”. *Industrial Management & Data Systems*. 110, 1(2010), 111-133.

Makadok R. 1999. “Interfirm differences in scale economies and the evolution of market shares”. *Strategic Management Journal* 20(10): 935–952.

Malhotra, N.K. (1999) Marketing Research: Applied Orientation, 3rd ed. Prentice Hall, London.

McEvily, S. K. and Chakravarthy, B. (2002). “The persistence of knowledge-based advantage: an empirical test for product performance and technological knowledge”. *Strategic Management Journal*, 23, 285–305.

McIvor, R., Humphreys, P., & Cadden, T. (2006). “Supplier involvement in product development in the electronic industry: A case study”. *Journal of Engineering & Technology Management*, 23(4), 374–397.

Ming-Ji James Lin Chin-Hua Huang, (2013),"The impact of customer participation on NPD performance: the mediating role of inter-organisation relationship", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 28 13 – 15

Mom, T. J. M., Van Den Bosch, F. and Volberda, H. (2007). “Investigating managers’ exploration and exploitation activities: the influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflow”. *Journal of Management Studies*, 44, 910–31.

Newbert SL. 2007. “Empirical research on the resource based view of the firm: an assessment and suggestions for future research”. *Strategic Management Journal* 28(2): 121–146.

O’Cass, A., & Ngo, L. (2012). “Creating Superior Customer Value for B2B Firms through Supplier Firm Capabilities”. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 125–135.

Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D. and Neely, A. (2004). “Networking and innovation: a systematic review of the evidence”. *International Journal of Management Reviews*, 5/6, 137–68

Podsakoff PM, Organ DW. “Self-reports in organizational research: problems and prospects”. *J Manage* 1986;12:531–44

Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2004). “The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers”. Boston: *Harvard Business School Press.*

Richardson, G. (1998). “Some Principles of Economic Organization. In N. Foss & B. Loasby (Eds.), Economic Organization, Capabilities and Coordination: Essays in Honour of G. B. Richardson” 44–61. *London: Routledge.*

Robert E. Morgan and Pierre Berthon (2008) “Market Orientation, Generative Learning, Innovation Strategy and Business Performance Inter-Relationships in Bioscience Firms” *Journal of Management Studies* 45:8 December 2008, 1330-1351

Romijn, H and M Albaladejo (2002). “Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England”. *Research Policy*, 21, 1053–1067.

Romo, Frank and Michael Schwartz (1995), “The Structural Embeddedness of Business Decisions: The Migration of Manufacturing Plants in New York State, 1960 to 1985,” *American Sociological Review*, 60 (December), 874–907.

Rosell, D., Lakemond, N., & Wasti, S. (2014). “Integrating Knowledge with Suppliers at the R&D—Manufacturing Interface”. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 25(2), 1–15

Rosenkopf, L. and Nerkar, A. (2001). “Beyond local search: boundary spanning, exploration and impact in the optical disk industry”. *Strategic Management Journal*, 22, 287–306.

Sheng Wang and Raymond A. Noe 2010 “Knowledge sharing: A review and directions for future research”. Available on *ScienceDirect, Journal* homepage: 115-117

Shikha Sharma, Jodie Conduit, Sally Rao Hill. 2014. “Organizational capabilities for customer participation in health care service innovation”. *Australasian Marketing Journal* (AMJ) 22, 179-188.

Shostack, L (1977), “Breaking free from product marketing”, *Journal of Marketing*. 41 (2), 73-78

Silpakit, Patriya and Fisk, Raymond P. (1985), ""Participating" the service encounter: A theoretical framework," in Services marketing in a changing environment, T. M. Bloch and G. D. Upah and V. A. Zeithaml, *Eds. Chicago, Ill.*: AMA, 117-121

Spender, J. -C., & Grant, R. M. (1996). “Knowledge and the firm: Overview”. *Strategic Management Journal*, 17, 5−9.

Subramaniam, M. and Youndt, M. A. (2005). “The influence of intellectual capital on the nature of innovative capabilities”. *Academy of Management Journal*, 48, 450–64.

Szeto, E (2000). Innovation capacity: “Working towards a mechanism for improving innovation within an inter-organizational network”. *The TQM Magazine,* 12(2), 149–157.

Ulaga, W., & Eggert, A. (2005). “Relationship Value in Business Markets: The Construct and its Dimensions”. *Journal of Business-To-Business Marketing*, 12(1), 73–100.

Valjakka, T., Kansola, M., Hakanen, T., & Valkokari, K. (2013). “Antecedents of Value Co-Creation in B2B Networks. In Y. Shimomura & K. Kimita (Eds.), The Philosopher’s Stone for Sustainability”. *Berlin: Springer Berlin Heidelberg*.

Vargo, S and lusch, R. (2004). “The Four service Marketing Myths”. *Journal of Service Research*. 324-335

Vargo, S. et Al. (2006) “On value and value creation: A service system and service logic perspective”. *European Management Journal*.

Vargo, S., R. F. Lusch. 2008. “Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution*”. Journal of The Academy of Marketing Science* 36(1) 1-10.

Von Hippel, Eric (1988), Sources of Innovation. New York: Oxford University Press.
Wagner, S. M., & Hoegl, M. (2006). “Involving suppliers in product development: Insights from R&D directors and project managers”. *Industrial Marketing Management,* 35(8), 936–943.

Walker, R. M. (2004). “Innovation and Organizational Performance: Evidence and a Research Agenda. Advanced Institute of Management Research Working Paper Series, 002, June”. *Advanced Institute of Management Research*, London

Zi-Lin He and Poh-Kam Wong (2004). “Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis”. *Organization Science*, Volume 15, issue 4.

Zipkin, P. (2001). “The limits of mass customization”. *Sloan Management Review*, 42(3), 81–87.

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο Πελάτη

	Very superficial						Very deeply
Idea generation	1	2	3	4	5	6	7
Concept screening	1	2	3	4	5	6	7
Product specification	1	2	3	4	5	6	7
Business evalutaion	1	2	3	4	5	6	7
Product design	1	2	3	4	5	6	7
Prototyping	1	2	3	4	5	6	7
Product testing	1	2	3	4	5	6	7
Product engineering	1	2	3	4	5	6	7
Formation of cross-functional new product development team	1	2	3	4	5	6	7
Controlling and monitoring of the development process.	1	2	3	4	5	6	7

Πίνακας 6 CUSTOMER PARTICIPATION IN SUPPLIER’S NPD

What is your opinion for the added value of the components provided by the supplier?

	Strongly disagree						Strongly agree
The component provided by this supplier is produced at low cost	1	2	3	4	5	6	7
The component provided by this supplier is highly innovative	1	2	3	4	5	6	7
The component provided by this supplier is of high quality	1	2	3	4	5	6	7
The component provided by this supplier complies very well with our assembly processes.	1	2	3	4	5	6	7
The component provided by this supplier improves the engineering process of our end product.	1	2	3	4	5	6	7
The component provided by this supplier improves the	1	2	3	4	5	6	7

overall functioning of the end product							

Πίνακας 7 NEW PRODUCT VALUE

Considering *your company and your supplier* please indicate your level of agreement or disagreement with the following statements concerning information sharing.

	Strongly disagree						Strongly agree
Both partners expect that significant knowledge will be shared in the relationship	1	2	3	4	5	6	7
Both partners are expected to keep the other partner informed about changes that could affect that partner.	1	2	3	4	5	6	7
Exchange of information and knowledge between partners takes place frequently	1	2	3	4	5	6	7
It is expected that both partners will share proprietary information and knowledge if it can enhance the quality of the NPD process and our relationship,	1	2	3	4	5	6	7

Πίνακας 8 INFORMATION SHARING

Considering your company and your supplier please indicate your level of agreement or disagreement with the following statements concerning coordination effectiveness

During the supplier NPD process:	Strongly disagree						Strongly agree
Both companies work together very effectively to exploit unique opportunities.	1	2	3	4	5	6	7
Both companies are always looking for synergistic ways to do business together	1	2	3	4	5	6	7
We work effectively on joint projects tailored to our joint needs.	1	2	3	4	5	6	7
The supplier and my firm coordinate our business activities very effectively.	1	2	3	4	5	6	7

Πίνακας 9 COORDINATION EFFECTIVENESS

Considering your company and your supplier please indicate your level of agreement or disagreement with the following statements concerning your company investments during NPD process.

During the supplier NPD process	Strongly disagree						Strongly agree
We have made significant investment in tools and equipment dedicated to the relationship with this supplier	1	2	3	4	5	6	7
Our production system has been tailored to meet the requirements of dealing with the supplier	1	2	3	4	5	6	7
Our production system has been tailored to use the components that our supplier prefers	1	2	3	4	5	6	7
Gearing up to deal with this supplier requires highly specialized tools and equipment.	1	2	3	4	5	6	7

Πίνακας 10 CUSTOMER SPESIFIC INVESTEMENT

Considering your company as a whole, please indicate your level of agreement or disagreement with the following statements

	Strongly disagree						Strongly agree
Products and/or processes are analyzed to search for improvements.	1	2	3	4	5	6	7
Your business unit seeks to improve processes to reduce costs.	1	2	3	4	5	6	7
Your business unit seeks to improve processes to reduce the time taken for unit production	1	2	3	4	5	6	7
Your business unit aims to add value to its products and/or services through process improvements	1	2	3	4	5	6	7

Πίνακας 11 EXPLITATIVE INNOVATION STRATEGY

Considering *your company as a whole*, please indicate your level of agreement or disagreement with the following statements

	Strongly disagree						Strongly agree
Your business unit follows other companies’ ideas within the same industry.	1	2	3	4	5	6	7
A ‘pioneering’ strategy is pursued by your business unit.	1	2	3	4	5	6	7
Product innovation is ‘offensive’ (as opposed to ‘defensive’).	1	2	3	4	5	6	7

Your products offer unique features not available from competitors' offerings.	1	2	3	4	5	6	7
Your products are highly innovative.	1	2	3	4	5	6	7

Πίνακας 12 EXPLORATIVE INNOVATION STRATEGY

During the NPD process how important are the following for your future business performance?

	Not important at all						Very important
Competitive position	1	2	3	4	5	6	7
Sales growth	1	2	3	4	5	6	7
Average profits per customer	1	2	3	4	5	6	7
Return on investment	1	2	3	4	5	6	7
Overall firm performance	1	2	3	4	5	6	7

Πίνακας 13 BUSINESS PERFOMANCE

Considering *your company as a whole*, please indicate your level of agreement or disagreement with the following statements.

	Strongly disagree						Strongly agree
Our firm has an organizational culture and a management comprehension that support and encourage innovation	1	2	3	4	5	6	7

At our firm, knowledge from different resources is used for product development activities efficiently and rapidly	1	2	3	4	5	6	7
Workers of our firm are supported and encouraged to participate in activities such as product development, innovation process improvement and to produce new ideas such topics	1	2	3	4	5	6	7
Our firm has an organizational culture and a management comprehension that support and encourage innovation	1	2	3	4	5	6	7
New ideas that come from customers, suppliers, etc. are evaluated continuously and try to include into product development activities	1	2	3	4	5	6	7

Our firms could be adapted to environmental changes easily and in the short time by making suitable improvements and innovations at its products and processes	1	2	3	4	5	6	7

Πίνακας 14 INNOVATIVE CAPABILITIES

Considering your company and your supplier please indicate the extent to which you agree or disagree with the following statements.

	Strongly disagree						Strongly agree
We feel indebted to this supplier for what they have done for us.	1	2	3	4	5	6	7
Our relationship with this supplier can be defined as “mutually gratifying.”	1	2	3	4	5	6	7
Our employees share close social relationship with the employees of this supplier	1	2	3	4	5	6	7
We expect that we will be working with this supplier far into the future.	1	2	3	4	5	6	7

Πίνακας 15 RELATIONSHIP EMBEDDEDNESS

The manner in which my firm combines Resources and Capabilities enables it to reduce its costs to a highly competitive level?

	Strongly Disagree						*Strongly agree*
Financial Resources and Capabilities	1	2	3	4	5	6	7
Physical Resources and Capabilities	1	2	3	4	5	6	7
Human Resources and Capabilities	1	2	3	4	5	6	7
Intellectual Resources and Capabilities	1	2	3	4	5	6	7
Organisational Resources and Capabilities	1	2	3	4	5	6	7

Πίνακας 16 COMPETITVE ADVANTAGE 1

The manner in which my firm combines Resources and Capabilities enables it to fully exploit all targeted market opportunities?

	Strongly Disagree						*Strongly agree*
Human Resources and Capabilities	1	2	3	4	5	6	7
Intellectual Resources and Capabilities	1	2	3	4	5	6	7
Physical Resources and Capabilities	1	2	3	4	5	6	7
Financial Resources and Capabilities	1	2	3	4	5	6	7
Organizational Resources and Capabilities	1	2	3	4	5	6	7

Πίνακας 17 COMPETITVE ADVANTAGE 2

The manner in which my firm combines Resources and Capabilities enables it to defend against all known competitive threats?

	Strongly Disagree						*Strongly agree*
Financial Resources and Capabilities	1	2	3	4	5	6	7
Physical Resources and Capabilities	1	2	3	4	5	6	7
Human Resources and Capabilities	1	2	3	4	5	6	7
Intellectual Resources and Capabilities	1	2	3	4	5	6	7
Organisational Resources and Capabilities	1	2	3	4	5	6	7

Πίνακας 18 COMPETITVE ADVANTAGE 3