
Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ ΣΤΗΝ ΑΝΑ- ΠΤΥΞΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Μια μελέτη περίπτωσης της Electrolux και της Volvo Cars

ΛΕΟΝΤΙΟΣ ΧΡΗΣΤΙΔΗΣ
2020

Περιεχόμενα

<u>1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u>	2
<u>1.1 Ιστορικό</u>	3
<u>1.2 Συζήτηση προβλήματος</u>	5
<u>1.3 Ερευνητικό ερώτημα</u>	8
<u>1.4 Σκοπός</u>	8
<u>1.5 Οριοθετήσεις</u>	8
<u>1.6 Ορισμοί και συντομογραφίες</u>	9
<u>2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ</u>	11
<u>2.1 Από μια κατασκευή έως μια πελατοκεντρική άποψη</u>	12
<u>2.2 Μοντέλο DART</u>	14
<u>2.3 Μεταφορά αναγκών πελατών</u>	16
<u>2.4 Μέθοδοι για τη συμμετοχή του πελάτη</u>	17
<u>2.4.1 Χαρακτηριστικά διαφορετικών μεθόδων</u>	17
<u>2.4.2 Μέθοδοι της φωνής του καταναλωτή</u>	19
<u>2.4.3 Μέθοδοι ανοιχτής καινοτομίας</u>	21
<u>2.5 Διαφορετικοί τύποι πελατών</u>	23
<u>2.6 Διαφορετικά στάδια συμμετοχής των πελατών</u>	25
<u>3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ</u>	27
<u>3.1 Μέθοδος έρευνας: Ποιοτική</u>	28
<u>3.2 Ερευνητική προσέγγιση: Αφαιρετική</u>	29
<u>3.3 Ερευνητική στρατηγική: Μελέτη περίπτωσης</u>	30
<u>3.3.1 Σχεδιασμός περιπτώσιολογικής μελέτης</u>	30
<u>3.3.2 Επιλογή περιπτώσεων μελέτης</u>	31
<u>3.4 Συλλογή δεδομένων</u>	33
<u>3.4.1 Οδηγός συνέντευξης</u>	34

3.4.2 Κύρια δεδομένα	35
3.4.3 Δευτερεύοντα δεδομένα	35
3.5 Ισχύς και αξιοπιστία	37
3.5.1 Εσωτερική ισχύς	37
3.5.2 Αξιοπιστία	38
3.5.3 Εξωτερική ισχύς	38
4. ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ	39
4.1 Περιγραφή εταιρείας – Electrolux	40
4.2 Electrolux-Στροφή στον Καταναλωτή	41
4.3 Πώς να διαχειριστείτε τη συμμετοχή	42
4.3.1 Τριγωνισμός μεταξύ τμημάτων	42
4.3.2 Μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τη συμμετοχή των πελατών	43
4.3.3 Κίνδυνοι και οφέλη με τη συμμετοχή των πελατών	45
4.4 Ποιος θα εμπλακεί	48
4.4.1 Δημογραφικές παράμετροι	48
4.4.2 Γεωγραφικές παράμετροι	49
4.4.3 Είδος καινοτομίας	49
4.5 Πότε να συμμετάσχετε	51
4.5.1 Πριν από τη διαδικασία ανάπτυξης του προϊόντος	51
4.5.2 Κατά τη διαδικασία ανάπτυξης προϊόντος	52
4.6 Περιγραφή εταιρείας - Volvo Cars	56
4.7 Εισαγωγή	57
4.8 Πώς να διαχειριστείτε τη συμμετοχή	58
4.8.1 Τριγωνισμός μεταξύ τμημάτων	58
4.8.2 Μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τη συμμετοχή των πελατών	58
4.8.3 Κίνδυνοι και οφέλη με τη συμμετοχή των πελατών	60
4.9 Ποιος θα εμπλακεί	63

4.9.1 Δημογραφικές παράμετροι	63
4.9.2 Γεωγραφικές παράμετροι	64
4.9.3 Είδος καινοτομίας	65
4.10 Πότε να συμμετάσχετε	67
4.10.1 Πριν από τη διαδικασία ανάπτυξης του προϊόντος	67
4.10.2 Κατά τη διαδικασία ανάπτυξης προϊόντος	69
5. ΑΝΑΛΥΣΗ	71
5.1 Από την κατασκευή έως την προβολή με γνώμονα τον πελάτη	72
5.2 Μέθοδοι συμμετοχής των πελατών	74
5.2.1 Φωνή των μεθόδων καταναλωτή	74
5.2.2 Ανοιχτές μέθοδοι καινοτομίας	77
5.3 Διαφορετικοί τύποι πελατών	80
5.4 Πότε να συμμετάσχουν	83
5.4.1 Πριν από τη διαδικασία ανάπτυξης του προϊόντος	83
5.4.2 Κατά τη διαδικασία ανάπτυξης προϊόντος	85
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	91
6.1 Συμπεράσματα	92
6.2 Θεωρητικές και διαχειριστικές επιπτώσεις	95
6.3 Μελλοντική έρευνα	97
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	98
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	104
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι - ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ	104

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο εισαγωγικό κεφάλαιο, παρουσιάζουμε ένα υπόβαθρο στο θέμα της συμμετοχής των πελατών για καινοτομία προϊόντων. Επιπλέον, παρουσιάζουμε μια συζήτηση σχετικά με το ποια είναι η σωστή διαχείριση του προβλήματος, η οποία συνεπώς οδηγεί στο ερευνητικό μας ερώτημα και στο σκοπό της μελέτης μας. Τέλος παρουσιάζουμε οριοθετήσεις, ορισμούς και τη διάθεση της μελέτης.

1.1 Ιστορικό

Στις αρχές του 20ού αιώνα, ο Schumpeter καθόρισε τις καινοτομίες ως «νέους συνδυασμούς» υπαρχόντων πόρων, όπως νέα προϊόντα ή μέθοδοι παραγωγής. Η αντιγραφή νέων καινοτομιών, οι οποίες με τη σειρά τους θα περιορίσουν τα περιθώρια κέρδους και θα καταστρέψουν τις υπάρχουσες δομές, οδήγησαν τη διαδικασία και επιπλέον ώθησαν τις εταιρείες να αναζητήσουν νέες καινοτομίες (Schumpeter, 1934). Σύμφωνα με τους Zahra και Covin (1994), η καινοτομία είναι το θεμέλιο της εταιρικής επιβίωσης και ανάπτυξης, η οποία θα προσθέσει αξία και θα δημιουργήσει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι Kline και Rosenberg (1986) εξηγούν ότι οι περισσότερες από τις καινοτομίες προέρχονται από εταιρείες που εντοπίζουν μια εμπορική ανάγκη στην αγορά, παρά από τις επιστημονικές ανακαλύψεις. Επιπλέον, ο Von Hippel (1986) υποστηρίζει ότι οι εμπειρίες των πελατών, όχι η επιστήμη, είναι οι σημαντικότερες πηγές καινοτομίας.

Για περισσότερο από έναν αιώνα, οι εταιρείες είχαν επίκεντρο την εταιρεία και είδαν τη δημιουργία αξίας ως μια διαδικασία παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών με οικονομικά αποδοτικό τρόπο (Prahalad & Ramaswamy, 2002). Κατά τη διάρκεια αυτής της εποχής, οι εταιρείες συμβουλευτήκαν να προσθέσουν αξία στους πελάτες τους μέσω βελτιώσεων στην εσωτερική αλυσίδα αξίας τους (Porter, 1985) και αξιοποιώντας εσωτερικούς πόρους για να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Barney, 1991). Οι Prahalad και Ramaswamy (2004b) εξηγούν ότι αυτό αντιπροσώπευε την παραδοσιακή σύλληψη της αξίας της διαδικασίας δημιουργίας, όπου η εταιρεία διαχωρίζεται από τον πελάτη και την αγορά, και δημιουργεί μόνο την αξία μέσω των εσωτερικών της δραστηριοτήτων. Για την επίλυση αυτού του προβλήματος, οι Normann και Ramirez (1993) τονίζουν ότι οι εταιρείες πρέπει να ανακαλύψουν εκ νέου την αξία των πελατών.

Αυτό ισχύει ιδιαίτερα όταν οι εταιρείες ενσωματώνουν πελάτες στην ANΠ (Ανάπτυξη Νέου Προϊόντος), καθώς έχει αναγνωριστεί ως ένας κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας (Van Kleef, 2005) και ένας τρόπος μείωσης της αποτυχίας προϊόντος (Backman, Bötjesson & Setterberg, 2007). Παρ' όλα αυτά, η συμμετοχή του πελάτη στη διαδικασία ANΠ δεν είναι ένα εντελώς νέο φαινόμενο, η Day (1994) περιγράφει ότι οι κορυφαίες οδηγίες για τους διαχειριστές τα τελευταία 40 χρόνια ήταν να θέσουν τον πελάτη στην κορυφή του οργανογράμματος και να συνεργαστούν, αλλά και την είσοδο των πελατών με προσανατολισμό στην αγορά. Ο Slater (2001) υποστηρίζει ότι παρόλο που οι παραδοσιακές μέθοδοι που είναι προσανατολισμένες στην αγορά για την εμπλοκή των πελατών είναι αρκετά χρήσιμες, τείνουν να δημιουργούν στοιχειώδεις παρά ριζικές

καινοτομίες προϊόντων. Επομένως, υπάρχει επείγουσα ανάγκη να εξελιχθούν οι τρόποι με τους οποίους οι εταιρείες λαμβάνουν πληροφορίες από τους πελάτες (Slater, 2001).

Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που έχουν επιταχύνει αυτήν την εξέλιξη. Λόγω της παγκοσμιοποίησης, της τεχνολογικής σύγκλισης, των απορρυθμίσεων και της εξέλιξης του Διαδικτύου, ο σαφώς καθορισμένος ρόλος μεταξύ της εταιρείας και των καταναλωτών της είναι θολός (Prahalad, & Ramaswamy, 2000). Έχει επίσης οδηγήσει σε πιο ενεργούς καταναλωτές, όπου η διαθεσιμότητα πληροφοριών είναι μεγαλύτερη από ποτέ (Prahalad & Ramaswamy, 2004b). Σύμφωνα με τους Ernst, Hoyer, Krafft και Krieger (2010), ένα σημαντικό αποτέλεσμα της αυξανόμενης ενδυνάμωσης των καταναλωτών είναι ότι οι καταναλωτές επιθυμούν τώρα να έχουν μεγαλύτερο ρόλο στην αξία της διαδικασίας δημιουργίας ANΠ. Παρ' όλα αυτά, το σημερινό δυναμικό και ποικίλο επιχειρηματικό περιβάλλον, στο οποίο οι πελάτες αναγνωρίζονται ως εξωτερικοί πόροι τόσο στη θεωρία όσο και στην πρακτική, οι εταιρείες συμμετέχουν σε πολλές διαφορετικές δραστηριότητες για να εμπλέξουν τους πελάτες τους κατά τη διάρκεια της διαδικασίας ANΠ για καινοτομία (Wecht, 2006).

1.2 Συζήτηση προβλήματος

Το μεγάλο ερώτημα είναι πώς οι εταιρείες πρέπει να αναπτύξουν τις σωστές διαδικασίες προκειμένου να συναντήσουν τους πελάτες τους και να αποκτήσουν πρόσβαση στις ιδέες τους και στις μελλοντικές τους ανάγκες (Gustafsson, Kristensson & Witell, 2012). Για να επιτύχουν σε αυτήν την αναζήτηση, οι Sawhney, Verona και Prandelli (2005) υποστηρίζουν ότι η εταιρεία δεν μπορεί να βασιστεί αποκλειστικά σε τεχνικές που χρησιμοποιούνται στις παραδοσιακές μεθόδους μάρκετινγκ, όπως έρευνες και βραχυπρόθεσμες ομάδες εστίασης, προκειμένου να ανταγωνιστεί σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Σχετικά με αυτό, οι Füller και Matzler (2007) υποστηρίζουν ότι το να ακούτε πολύ προσεκτικά την εισροή από τους πελάτες μπορεί να είναι προβληματικό για μια εταιρεία, καθώς οι πελάτες θα έχουν πρόβλημα να εκφράσουν τις μη διαρθρωμένες ανάγκες τους, κάτι που θα ήταν επιθυμητό για ένα καινοτόμο μελλοντικό προϊόν. Έτσι, η εταιρεία θα επωφεληθεί από την ανάμειξη της παραδοσιακής εμπλοκής των πελατών με πιο καινοτόμες μεθόδους για να αποκτήσει πρόσβαση σε μη διαρθρωμένες ανάγκες πελατών και να οδηγήσει τη διαδικασία εκμάθησης των εταιρειών, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των σχεδιασμένων πληροφοριών (Slater, 2001; Narver, Slater & MacLachlan, 2004).

Αυτές οι πιο καινοτόμες μέθοδοι συμμετοχής των πελατών στην επιχειρηματική βιβλιογραφία μπορούν να χωριστούν σε δύο διαφορετικά πεδία έρευνας. Ανάλογα με τις μεθόδους που διεξάγει η εταιρεία, πρέπει να αντιμετωπιστούν αρκετές διαχειριστικές επιπτώσεις όπως το πόσο διαφανής πρέπει να είναι η εταιρεία και πόση πρόσβαση στις πληροφορίες που πρέπει να έχουν οι πελάτες στην ανάπτυξη νέων προϊόντων (Prahalad & Ramaswamy 2004a). Σύμφωνα με τους Matthing, Sandén και Edvardsson (2004), αυτές οι νέες μέθοδοι στη διαδικασία ANΠ μπορούν να χωριστούν σε μάθηση από τους πελάτες και μάθηση με τους πελάτες. Το πρώτο περιέχει μεθόδους όπως εθνογραφική έρευνα και επισκέψεις στο σπίτι (Slater, 2001; Flint, 2002; Kristensson, Matthing & Johansson 2007; Cooper & Edgett, 2008), στις οποίες οι πελάτες συχνά παρατηρούνται και συναντώνται στα φυσικά τους περιβάλλοντα προκειμένου να διασφαλιστούν αναλυτικές ανάγκες πελατών. Οι κύριες κριτικές εναντίον τέτοιων μεθόδων είναι ότι είναι τόσο χρονοβόρες όσο και περιορισμένες στη συχνότητα αφοσίωσης των πελατών τους (Sawhney et al., 2005). Το τελευταίο παρουσιάζεται συχνά ως θεραπεία για την επίλυση αυτών των προβλημάτων όταν χρησιμοποιούνται ανοιχτές τεχνικές καινοτομίας (Chesbrough, 2003) στις οποίες η εταιρεία συν-δημιουργεί αξία με τους πελάτες τους ως ενεργούς συμμετέχοντες (Prahalad & Ramaswamy 2004a) και λαμβάνει πολύ ευρύτερες και πλουσιότερες πληροφορίες (Sawhney et al., 2005). Σχετικά με αυτό, οι Witell, Kristensson, Gustafsson και Löfgren (2011) υπογραμμίζουν ότι η κοινωνικοποίηση με τους πελάτες όταν υπάρχουν οι ανάγκες τους θα επιτρέψει στην εταιρεία να

καλύψει μη διατυπωμένες ανάγκες. Οι Cooper και Edgett (2008), εξηγούν ότι παρά τη δημοσιότητα των μεθόδων ανοιχτής καινοτομίας, εξακολουθεί να υπάρχει περιορισμένος αριθμός εταιρειών που διεξάγουν επιτυχώς αυτές τις δραστηριότητες, καθώς η συνολική απόδοση θεωρείται χαμηλή. Μια αντικρουόμενη γνώμη παρουσιάζεται από την Cargemini Consulting (2010), η οποία υποστηρίζει ότι η από κοινού δημιουργία αξίας με τους πελάτες είναι πέρα από τη διαφημιστική εκστρατεία και θα έχει ως αποτέλεσμα πιο εξατομικευμένα προϊόντα σε διαφορετικές ρυθμίσεις συνεργασίας.

Εκτός από την ποικιλομορφία των προτεινόμενων μεθόδων, οι μελετητές διαφωνούν περαιτέρω σχετικά με το είδος των καταναλωτών που θα συμπεριλάβουν στη διαδικασία κατά της ανάπτυξης προϊόντων για καινοτομία. Αρκετοί συγγραφείς έχουν προωθήσει τη χρήση καναλιών Διαδικτύου για να επιτρέψουν στη μάζα να εκφράσει τις ανάγκες τους και να βρει νέες ιδέες (Sawhney et al., 2005). Ωστόσο, οι Vernette και Hamdi-Kidar (2013) υποστηρίζουν ότι η εμπλοκή της μάζας δεν λειτουργεί καλά και ενδέχεται συχνά να οδηγήσει σε υπερφόρτωση πληροφοριών για την εταιρεία (Hoyer, Chandy, Dorotic, Krafft & Singh, 2010). Αντίθετα, οι Vernette και Hamdi-Kidar (2013) προωθούν την ιδέα της συμπερίληψης χρηστών. Πιο συγκεκριμένα, οι πελάτες που είναι εξοικειωμένοι με τις συνθήκες που βρίσκονται στο μέλλον για άλλους, και εξυπηρετώντας μια πρόβλεψη, έρχονται με νέες έννοιες προϊόντων (Von Hippel, 1986). Σύμφωνα με αυτό, ο Von Hippel (1986) υποστηρίζει ότι οι κύριοι χρήστες είναι συνήθως κατάλληλοι για τεχνικά προϊόντα σε ταχέως μεταβαλλόμενες αγορές, στις οποίες οι απλοί χρήστες δεν έχουν την ικανότητα να εκφράσουν τις σωστές εμπειρίες. Οι Kristensson και Magnusson (2010), παρουσιάζουν το αντίθετο επιχείρημα στο οποίο οι απλοί χρήστες, που δεν γνωρίζουν τεχνικούς περιορισμούς, τείνουν να ωθούν πιο ριζοσπαστικές καινοτομίες. Επιπλέον, οι Kristensson et al. (2007) υποστηρίζουν ότι η αξιοποίηση των γνώσεων ετερογενών ομάδων θα βελτιώσει την προσαρμογή του προϊόντος σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς.

Ένα άλλο διευθυντικό ζήτημα αφορά το ζήτημα του πότε να εμπλακούν οι πελάτες στη διαδικασία ANPI. Οι Kohler, Matzler και Fuller (2009) υποστηρίζουν ότι οι καταναλωτές πρέπει να ενσωματωθούν σε όλα τα στάδια της διαδικασίας ανάπτυξης καινοτομίας, από την πρώτη δημιουργία ιδεών έως την κυκλοφορία του προϊόντος. Σύμφωνα με αυτό το επιχείρημα, οι Hoyer et al. (2010) εξηγεί ότι οι εταιρείες ποικίλλουν ως προς τη χρήση της εμπλοκής των πελατών τους τόσο σε ένταση όσο και σε εύρος, σε όλα τα διαφορετικά στάδια. Σχετικά με αυτό, οι Gustafsson et al. (2012) τονίζουν το γεγονός ότι οι πελάτες συχνά αποκλείονται από τα πιο κρίσιμα μέρη του αναπτυξιακού έργου, στο οποίο θα έχουν το μεγαλύτερο αντίκτυπο. Σε αυτό το πλαίσιο, σύμφωνα με την Economist, εταιρείες παγκόσμιας κλάσης εργάζονται δελεαστικά για να προσελκύσουν εξωτερικές ιδέες και εμπειρίες. Ωστόσο, όταν έχουν συλλάβει την ουσία της εισροής, δίνεται

μεγάλη προσοχή στον έλεγχο ολόκληρης της διαδικασίας για να φτάσουν στην αγορά (The Economist, 2007).

Με βάση την παραπάνω συζήτηση, υπάρχει σύγχυση στην υπάρχουσα βιβλιογραφία σχετικά με το πώς οι εταιρείες πρέπει να διαχειρίζονται τη διαδικασία εμπλοκής των πελατών. Προηγούμενη βιβλιογραφία στον τομέα της εμπλοκής των πελατών έχει κατευθύνει την εστίασή της σε παραδείγματα, όπως: BMW, Lego και IKEA, χωρίς να εξηγεί πώς διαχειρίστηκε λεπτομερώς τη διαδικασία (Βλέπε: Nambisan & Nambisan, 2008; Piller, Ihl & Vossen, 2009 ; Ford, Edvardsson, Dickson & Engquist, 2012) ή B2B (business to business) και B2C (business to customers) σε θεμελιωδώς διαφορετικές βιομηχανίες όπου επισημαίνονται συγκεκριμένες μέθοδοι (Βλέπε: Cooper & Edgett, 2008; Roser, DeFillippi & Samson, 2013). Αυτό είχε ως αποτέλεσμα μια μη δομημένη βιβλιογραφία και μια κακή καθοδήγηση για τους ασκούμενους. Ως εκ τούτου, στη μελέτη μας εστιάζουμε σε δύο κορυφαίες κατασκευαστικές εταιρείες, στις οποίες ο ρυθμός της καινοτομίας είναι υψηλός, και περιγράφουμε τη χρήση διαφορετικών τεχνικών εμπλοκής των πελατών σε διάφορες φάσεις για την καινοτομία προϊόντων. Σε αυτό το πλαίσιο, οι Janssen και Dankbaar (2008) εξηγούν ότι λίγα είναι γνωστά για την καταλληλότητα διαφορετικών τεχνικών για διάφορες καταστάσεις ανάπτυξης νέων καινοτομιών προϊόντων. Αυτό οδήγησε στο ερευνητικό μας ερώτημα:

1.3 Ερευνητικό ερώτημα

Πώς μπορούν οι κατασκευαστικές εταιρείες να διαχειριστούν τη συμμετοχή των πελατών για καινοτομία προϊόντων;

1.4 Σκοπός

Ο γενικός σκοπός είναι να περιγράψουμε τον τρόπο με τον οποίο οι κατασκευαστικές εταιρείες εμπλέκουν πελάτες προκειμένου να αναπτύξουν νέες καινοτομίες που ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών και επιπλέον να επεξηγήσουν τον τρόπο διαχείρισης της διαδικασίας συμμετοχής των πελατών. Ερευνώντας εταιρείες σε παρόμοιες βιομηχανίες όπου ο βαθμός τεχνολογίας και ο ρυθμός καινοτομίας είναι υψηλός, διευκρινίζουμε πώς, πότε και με ποιες εταιρείες μπορούν να αναλάβουν δραστηριότητες για τη συμμετοχή των πελατών.

1.5 Οριοθετήσεις

Λόγω του περιορισμένου χρονικού πλαισίου και του περιορισμένου πεδίου αυτής της διπλωματικής απαιτούνται ορισμένες οριοθετήσεις. Αυτή η διπλωματική αφορά δύο μελέτες περιπτώσεων εταιρειών στον κλάδο υψηλής τεχνολογίας, όπου η εστίαση έχει κατευθυνθεί προς τους πελάτες σε ένα πλαίσιο B2C. Λόγω του περιεκτικού θέματος της εμπλοκής των πελατών, έχουμε λάβει μια συνειδητή απόφαση να συμπεριλάβουμε μόνο μεθόδους που περιέχονται στην υπάρχουσα βιβλιογραφία. Επιπλέον, εστίασαμε στις δραστηριότητες πριν και κατά τη διάρκεια των σταδίων ανάπτυξης προϊόντων.

1.6 Ορισμοί και συντομογραφίες

Οι ορισμοί και οι συντομογραφίες που είναι απαραίτητες για τη διπλωματική παρουσιάζονται παρακάτω. Σε περιπτώσεις όπου δεν υπάρχει αναφορά, οι συγγραφείς ερμηνεύουν τον όρο για τη διευκόλυνση του αναγνώστη.

Συν-δημιουργία	Διαδικασία δημιουργικής και κοινωνικής συνεργασίας μεταξύ παραγωγών και πελατών, όπου οι συμμετέχοντες δραστηριοποιούνται σε μια ανοιχτή διαδικασία καινοτομίας που καθιερώνεται από την εταιρεία (Piller et al., 2009). Η συν δημιουργία μπορεί να ενσωματωθεί τόσο σε φυσικό όσο και σε ψηφιακό περιβάλλον (Roser et al., 2013).
Πελάτης	Ένα άτομο που είναι αγοραστής, δυνητικός αγοραστής ή χρήστης ενός προϊόντος.
Συμμετοχή πελατών	Μια διαδικασία που διευκολύνει την εκμάθηση από / με τον πελάτη για την απόκτηση αρθρωτών / μη αρθρωτών αναγκών
Καταναλωτής	Σε αυτή τη διπλωματική δεν κάνουμε διάκριση μεταξύ καταναλωτή και πελάτη.
Early Adopter	Καταναλωτές που είναι πιο ενσωματωμένοι σε περιβάλλοντα πραγματικής ζωής σε σύγκριση με άλλους, και θεωρούνται κοινωνικοί ηγέτες (Janssen & Dankbaar, 2008).
Αναδυόμενη φύση	Πελάτες που παρουσιάζουν μοναδικές δυνατότητες να οραματιστούν ή να φανταστούν πώς μπορούν να αναπτυχθούν έννοιες για να είναι επιτυχημένοι στην αγορά (Hoffman, Koralle & Novak, 2010).
Δημοσιότητα	Υπερβολική ή εντατική διαφήμιση ή προώθηση (Stevenson, 2010).
Κύριος χρήστης	Πελάτες που βοηθούν στην ανάπτυξη νέων προϊόντων. Χρησιμοποιούνται τα δεδομένα των συγκεκριμένων χρηστών και εφαρμόζονται οι εμπειρίες τους σε μελλοντικές έρευνες (Von Hippel, 1986).
Διαχείριση	Επιτυχία στην επίτευξη κάποιου στόχου παρά τις δύσκολες συνθήκες (Stevenson, 2010).
Ανοιχτή καινοτομία	Εμπορευματοποίηση εσωτερικών ιδεών μέσω καναλιών εκτός των τρεχουσών επιχειρήσεων

	τους, προκειμένου να δημιουργηθεί αξία για τον οργανισμό (Chesbrough, 2003).
Φάση	Μια ξεχωριστή περίοδος ή στάδιο σε μια διαδικασία αλλαγής ή που αποτελεί μέρος της ανάπτυξης ενός προϊόντος (Stevenson, 2010).
Προληπτική προσέγγιση	Οι πελάτες ελέγχονται λιγότερο από την εταιρεία ή λαμβάνουν την πρωτοβουλία για διάλογο με πιο προληπτικό τρόπο (Narver et al., 2004; Witell et al., 2011).
Αντιδραστική προσέγγιση	Οι πελάτες αντιδρούν στις πληροφορίες που παρέχονται από την εταιρεία (Witell et al., 2011).
Στάδιο	Σε αυτή τη διπλωματική δεν κάνουμε διάκριση μεταξύ Σταδίου και Φάσης.
Φωνή του καταναλωτή	Η εταιρεία αναλαμβάνει ενέργειες για να μάθει για τις ανάγκες / τις επιθυμίες των πελατών, προκειμένου να κατανοήσει ποια αγαθά ή υπηρεσίες δημιουργούν αξία για τον πελάτη (Jaworski and Kohli, 2006).
B2B	Επιχείρηση προς επιχείρηση.
B2C	Επιχείρηση προς καταναλωτή.
DART(Dynamic-Advertising-Reporting, and Targeting)	Διάλογος, Πρόσβαση, Επιστροφή Κινδύνου και Διαφάνεια.
ΑΝΠ	Ανάπτυξη Νέου Προϊόντος
VOC	Φωνή του καταναλωτή (Voice of the consumer).

2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται οι θεωρίες που σχετίζονται με το ερευνητικό μας αντικείμενο. Το κεφάλαιο ξεκινά με μια σύντομη περίληψη των διαφόρων διαστάσεων του θεωρητικού πλαισίου..

Αρχικά, εισάγουμε τον αναγνώστη στη γενική εξέλιξη από μια κατασκευή στην οποία δεν περιλαμβάνεται η άποψη του πελάτη έως μια πελατοκεντρική άποψη. Ακολουθεί μια εισαγωγική περιγραφή του μοντέλου DART, το οποίο περιγράφει τα δομικά στοιχεία που αφορούν την αλληλεπίδραση μεταξύ επιχειρήσεων και πελατών. Βασιζόμενοι στο μοντέλο αυτό, ακολουθεί μια συζήτηση σχετικά με προβλήματα που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση στο να εντοπίσει τις ανάγκες των πελατών και τη λήψη πληροφοριών από τον πελάτη. Στη συνέχεια, επισημαίνονται οι τεχνικές και μέθοδοι εμπλοκής των πελατών, οι διαφορετικοί τύποι πελατών που εμπλέκονται στη διαδικασία και τα διάφορα στάδια που έχουν προωθήσει διάφοροι συγγραφείς. Η επιλογή των ενοτήτων που θα συμπεριληφθούν στο θεωρητικό μας πλαίσιο έγινε με βάση μια ανασκόπηση της τρέχουσας βιβλιογραφίας.

2.1 Από μια κατασκευή έως μια πελατοκεντρική άποψη

Καθώς τα προϊόντα καθίστανται όλο και περισσότερο τυποποιημένα και η παγκοσμιοποίηση αυξάνεται, ο ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών γίνεται όλο και πιο σκληρός (Ramaswamy, 2008). Αυτό έχει ασκήσει μεγαλύτερη πίεση στις εταιρείες να κάνουν καλύτερη χρήση των οργανωτικών, τεχνολογικών και εμπορικών τους ικανοτήτων προκειμένου να επιβιώσουν (Rowley, Kupiec-Teahan & Leeming, 2007). Επιπλέον, καθώς η ζήτηση υψηλότερων επιπέδων εξατομίκευσης στην εμπειρία κατανάλωσης του πελάτη αυξάνεται (Prahalad & Ramaswamy, 2000), οι συμβατικές αλυσίδες αξίας που βασίζονται σε προηγούμενα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι ξεπερασμένες (Ramaswamy, 2008). Οι μελετητές μάρκετινγκ υποστηρίζουν ότι οι εταιρείες πρέπει να αλλάξουν την αντίληψή τους για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών μόνο και να αρχίσουν να σκέφτονται πώς τα προϊόντα και οι υπηρεσίες δημιουργούν αξία για τον καταναλωτή (Ford et al., 2012). Προκειμένου να δημιουργηθεί και να διατηρηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, κορυφαίες εταιρείες έχουν αναγνωρίσει τους πελάτες ως πηγές εσωτερικής αξίας και δύναμης (Prahalad & Ramaswamy, 2004b; Ramaswamy, 2008). Όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφία, δεν έχει τόση σημασία το τι σκέφτεται και θέλει η εταιρεία, εάν οι πελάτες δεν βρουν αξία σε αυτό που τους προσφέρει γιατί τότε θα καταλήξουν απογοητευμένοι και δεν θα επιστρέψουν ποτέ σε αυτήν (Ford et al., 2012).

Οι Backman et al. (2007) δήλωσαν ότι είναι απαραίτητο να εφαρμόσετε τις έννοιες που καθοδηγούνται από τον καταναλωτή για να επιτρέψετε την προσαρμογή στην επίσημη διαδικασία ANPI, η οποία με τη σειρά της θα διευκολύνει τόσο την αξιολόγηση όσο και την κατανόηση και θα βοηθήσει την επιχείρηση να χρησιμοποιήσει τι είναι πολύτιμο για τον πελάτη. Ωστόσο, ο Flint (2002) δηλώνει ότι πολλοί οργανισμοί δεν διαθέτουν αυτές τις επίσημες διαδικασίες, απαραίτητες για την πρόβλεψη των τρεχουσών και μελλοντικών αναγκών των πελατών (Flint, 2002). Αυτό το επιχείρημα υποστηρίζεται από μια ευρεία έρευνα των διευθυντών επιχειρήσεων που διαπίστωσαν ότι ένας από τους σημαντικότερους περιορισμούς για την αλληλεπίδραση των εταιρειών με τους πελάτες ήταν η έλλειψη επίσημων διαδικασιών (Cargemini Consulting, 2010). Ο Flint (2002) δηλώνει ότι παρόλο που οι τυπικές διαδικασίες συμμετοχής των πελατών είναι πολύ πιο χρονοβόρες σε σύγκριση με τις συνεδρίες ανταλλαγής ιδεών εντός της εταιρείας, θα μειώσουν ή ακόμη και θα εξαλείψουν τον κίνδυνο να καταβάλουν προσπάθεια και χρήματα σε προϊόντα που ενδέχεται να μην έχουν αγοραία αξία όταν κυκλοφορούν στην αγορά.

Όταν ο οργανισμός διαθέτει καλύτερη γνώση πελατών με την ενσωμάτωση επίσημων διαδικασιών, θα ενισχύσει επίσης τις εσωτερικές προσωπικές σχέσεις μεταξύ πωλήσεων,

τμηματοποίησης αγοράς, διαχείρισης επωνυμίας και διαχείρισης πόρων στο τμήμα μάρκετινγκ (Flint, 2002). Μια παρόμοια ροή λογοτεχνίας στον τομέα της ANΠ (Cooper, 1999; Sethi, Smith & Park, 2001; Janssen and Dankbaar, 2008; Bunduchi, 2009) έχει δείξει ότι οι εταιρείες πρέπει να συνεργάζονται μεταξύ διαφορετικών τμημάτων με διαλειτουργικές ομάδες με ίσο συμμετοχή στο έργο. Έχοντας συμμετέχοντες από διαφορετικές λειτουργίες, θα έχει θετικό αντίκτυπο τόσο στη δημιουργικότητα όσο και στην καινοτομία. Με βάση μια έρευνα ευρείας εμβέλειας, διαπιστώθηκε ότι ο αντίκτυπος της ολοκλήρωσης μεταξύ των διαφόρων τμημάτων εξαρτάται από το σε ποιο στάδιο λαμβάνει χώρα και επιπλέον τον βαθμό καινοτομίας (Brettel, Heinemann, Engelen και Neubauer, 2011).

2.2 Μοντέλο DART

Από μια γενική προοπτική διαχείρισης, ένα κοινό μοντέλο στο πεδίο της συμμετοχής των πελατών είναι το μοντέλο DART (Διάλογος, Πρόσβαση, επιστροφή κινδύνου και διαφάνεια), που δημιουργήθηκε από τους Prahalad και Ramaswamy (2004a). Το μοντέλο καταδεικνύει ένα πλαίσιο δομικών στοιχείων σχετικά με την αλληλεπίδραση μεταξύ μιας εταιρείας και των πελατών της (Prahalad & Ramaswamy, 2004b) και εξετάζει τέσσερις θεμελιώδεις οδηγίες προκειμένου να δημιουργείται συνεχώς αξία (Ramaswamy, 2008).

Διάλογος - Ο Kaulio (1998) εξηγεί ότι υπάρχουν τρία διαφορετικά επίπεδα συμμετοχής των πελατών στην ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος, στο οποίο μπορεί να διεξαχθεί έρευνα: για, με ή από τους πελάτες. Κατά την εφαρμογή έρευνας για τους πελάτες, η ανάπτυξη βασίζεται σε γνώσεις πελατών χωρίς να εμπλέκονται περαιτέρω οι πελάτες. Κατά την εφαρμογή της έρευνας με ή από τους πελάτες, το επίπεδο έντασης κυμαίνεται μεταξύ της αντίδρασης σε διαφορετικές έννοιες ή εμφανίσεων σε πιο ενεργή συμμετοχή των πελατών στην πραγματική ανάπτυξη (Kaulio, 1998). Σχετικά με αυτό, οι Matthing et al. (2004) δηλώσαν ότι οι προληπτικές μέθοδοι για την προσέλκυση πελατών μπορούν να κατευθύνονται είτε στην εκμάθηση είτε από τους πελάτες. Η αυξανόμενη συχνότητα αλληλεπίδρασης μεταξύ των δύο μερών θα επηρεάσει θετικά το αποτέλεσμα (Gustafsson et al., 2012) και ο διάλογος θα είναι πιο καρποφόρος όταν οδηγεί σε μια κοινή μάθηση και επίλυση προβλημάτων (Prahalad & Ramaswamy, 2004a). Ωστόσο, ο διάλογος μπορεί επίσης να κατευθύνεται με λιγότερο αποτελεσματικούς τρόπους. Σε αυτό το πλαίσιο, οι Gustafsson et al. (2012) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι είναι πιο επωφελές για την εταιρεία να επικεντρώνεται στις ανάγκες και τις δυσκολίες των πελατών, οι οποίες θα επηρεάσουν την επιτυχία των προϊόντων, αντί να προχωρήσουν σε δραστηριότητες ενίσχυσης της σχέσης. Ωστόσο, οι Jaworski και Kohli (2006) σημειώνουν ότι ο στόχος στις δραστηριότητες της συμμετοχής των πελατών είναι συχνά ασαφείς στην αρχή και σταδιακά καθίστανται σαφέστεροι μέσω του διαλόγου με την πάροδο του χρόνου.

Πρόσβαση - Η πρόσβαση αναφέρεται στις πληροφορίες και τα εργαλεία που δίνει η εταιρεία στον πελάτη για να συμμετάσχει (Prahalad & Ramaswamy, 2004a). Είναι δύσκολο να προηγηθεί ο διάλογος εάν οι πελάτες δεν έχουν την ίδια πρόσβαση σε πληροφορίες (Prahalad & Ramaswamy, 2004b). Έτσι, οι εταιρείες πρέπει να παρέχουν στους πελάτες της αρκετή πρόσβαση για να προωθήσουν αυτόν τον μάλλον περίπλοκο διάλογο (Ramaswamy, 2008).

Οφέλη κινδύνου - Η τρίτη κατευθυντήρια γραμμή αντιμετωπίζει πώς οι εταιρείες μπορούν να διαχειριστούν τον κίνδυνο και τα οφέλη για την εταιρεία και τους πελάτες της (Ramaswamy,

2008). Όταν οι πελάτες είναι ενσωματωμένοι για να συνεισφέρουν στη διαδικασία καινοτομίας, οι εταιρείες αντιμετωπίζουν ζητήματα σχετικά με τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας και την ιδιοκτησία (Hatch & Schultz, 2010). Αν και ορισμένοι πελάτες θα παρέχουν τις δεξιότητές τους χωρίς καμία αναγνώριση, άλλοι θα απαιτήσουν την ιδιοκτησία της πνευματικής ιδιοκτησίας (Hoyer et al., 2010). Επιπλέον, συλλέγοντας ιδέες από τους πελάτες, η εταιρεία πρέπει να γνωρίζει ότι οι ιδέες μπορεί να έχουν ήδη υλοποιηθεί σε υπάρχοντα προϊόντα, επομένως είναι σημαντικό να διασφαλιστεί ότι οι ιδέες είναι απαλλαγμένες από λογοκλοπή (Mladenow, Bauer & Strauss, 2014). Αν και υπάρχουν ορισμένοι κίνδυνοι που σχετίζονται με την ενσωμάτωση, η εταιρεία θα επωφεληθεί από την αλληλεπίδραση συλλέγοντας πληροφορίες σχετικά με το τι θέλουν οι πελάτες (Hatch & Schultz, 2010). Επιπλέον, τα οφέλη της συμπερίληψης των πελατών θα μειώσουν επίσης ορισμένους κινδύνους που σχετίζονται με αστοχίες προϊόντων, καθώς η εταιρεία λαμβάνει την ανταπόκριση των πελατών πολύ πριν από την πραγματική κυκλοφορία του προϊόντος (Mladenow, Bauer & Strauss, 2014).

Διαφάνεια - Η τελευταία οδηγία αναφέρεται στις κοινόχρηστες πληροφορίες στους πελάτες (Ramaswamy, 2008). Οι εταιρείες επωφελήθηκαν νωρίτερα από την ασυμμετρία στη ροή πληροφοριών προς τους καταναλωτές. Ωστόσο, η συνεχής συνδεσιμότητα επέτρεψε στους καταναλωτές να έχουν πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται από την εταιρεία και άλλους καταναλωτές, κάτι που είναι ζωτικής σημασίας για έναν εποικοδομητικό διάλογο (Prahalad & Ramaswamy, 2004a; 2004b). Ωστόσο, υπάρχει σχέση μεταξύ διαλόγου και διαφάνειας. Όσο πιο έντονος γίνεται ο διάλογος με τους καταναλωτές, τόσο πιο διαφανής γίνεται ο οργανισμός, τόσο για τα εμπλεκόμενα άτομα όσο και προς τα μέσα ενημέρωσης και τους ανταγωνιστές (Hatch & Schultz, 2010; Mladenow, Bauer & Strauss, 2014). Έτσι, η εταιρεία μπορεί να εξετάσει ζητήματα όπως η αποκάλυψη μεθόδων διαχείρισης και μυστικά επιτυχίας (Hatch & Schultz, 2010).

Συνδυάζοντας τα διαφορετικά δομικά στοιχεία του μοντέλου DART, οι εταιρείες μπορούν να επιτύχουν διαφορετικά αποτελέσματα. Η διαφάνεια και ο διάλογος επιτρέπουν συνεργατικές αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες, ενώ η πρόσβαση και η αξιολόγηση κινδύνου, μπορεί να οδηγήσουν σε νέα επιχειρηματικά μοντέλα που καθιστούν δυνατή την ανίχνευση εμπειριών από την εμπλοκή των πελατών (Prahalad & Ramaswamy, 2004a).

2.3 *Επικοινωνία των αναγκών των πελατών*

Υπάρχει φυσικά μια ασυμμετρία πληροφοριών μεταξύ των πελατών και της εταιρείας, στην οποία τα εμπλεκόμενα μέρη φαίνεται να γνωρίζουν διαφορετικά πράγματα. Με άλλα λόγια, υπάρχουν πληροφορίες που πρέπει να μεταφερθούν από τον πελάτη στην εταιρεία, οι οποίες σε πολλές περιπτώσεις είναι μια προβληματική και δαπανηρή πρόκληση (Von Hippel, 1994). «Όταν οι πληροφορίες οδεύουν σε αδιέξοδο, οι καινοτόμοι τείνουν να βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στις πληροφορίες που έχουν ήδη στο απόθεμα. Μία συνέπεια της ασυμμετρίας πληροφοριών μεταξύ χρηστών και επιχείρησης είναι ότι οι χρήστες τείνουν να αναπτύσσουν καινοτομίες που είναι λειτουργικά καινοτόμες, απαιτώντας πολλές πληροφορίες που χρειάζονται οι χρήστες και πληροφορίες περιβάλλοντος-χρήσης για την ανάπτυξή τους. Αντιθέτως, οι εταιρείες τείνουν να αναπτύσσουν καινοτομίες που βελτιώνουν γνωστές ανάγκες και που απαιτούν πλούσια κατανόηση των πληροφοριών λύσης για την ανάπτυξή τους» (Von Hippel, 2005, σελ. 70). Ένα θεμελιώδες ερώτημα για τις εταιρείες είναι πώς πρέπει να κατασκευάσουν τις διαδικασίες επικοινωνίας τους προκειμένου να αποκτήσουν μελλοντικές ανάγκες και ιδέες πελατών (Gustafsson et al., 2012).

Υπάρχει επίσης ένα πρόβλημα σχετικά με τις αρθρωτές και μη αρθρωτές ανάγκες. Μπορεί να είναι επικίνδυνο για μια εταιρεία να λαμβάνει στοιχεία από τους πελάτες, έχοντας κατά νου ότι έχουν προβλήματα να εκφράσουν τις μη διαρθρωμένες ανάγκες τους, κάτι που με τη σειρά του ενδέχεται να περιορίσει την καινοτομία της εταιρείας (Füller & Matzler, 2007). Μια παρόμοια άποψη παρουσιάζεται από τον Christensen (1997), ο οποίος δηλώνει ότι ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που σχετίζονται με την ερώτηση στους πελάτες τι θέλουν είναι ότι θα το στηρίξουν σε προηγούμενη εμπειρία, έτσι ώστε να μην είναι σε θέση να παρουσιάσουν καινοτόμες ιδέες. Οι Hamel και Prahalad (1994) το αντιμετωπίζουν ως πρόβλημα με την προνοητικότητα, καθώς οι πελάτες δεν είναι πιθανό να φανταστούν κάτι που δεν υπάρχει. Ο Ulwick (2002) το κάνει ένα βήμα παραπέρα και προτείνει στις εταιρείες να σταματήσουν να ρωτούν τους πελάτες τι θέλουν από τα προϊόντα, και αντ' αυτού να τους ρωτήσουν τι πρέπει να κάνει το προϊόν της εταιρείας για αυτούς.

2.4 Μέθοδοι για τη συμμετοχή του πελάτη

2.4.1 Χαρακτηριστικά διαφορετικών μεθόδων

Η συμμετοχή των καταναλωτών σε μια διαδικασία ANΠ δεν είναι εύκολη υπόθεση και σχετίζεται με μεγάλες προκλήσεις (Hoyer et al., 2010). Η εταιρεία θα επωφεληθεί από τη χρήση διαφορετικών μεθόδων, τόσο αντιδραστικών όσο και προληπτικών, ανάλογα με το είδος των πληροφοριών των πελατών που απαιτούνται. Εάν ο σκοπός είναι να ανακαλύψουμε, να κατανοήσουμε και να ικανοποιήσουμε τις αρθρωτές ανάγκες, η αντιδραστική προσέγγιση ταιριάζει καλύτερα, ενώ οι μη αρθρωτές ανάγκες είναι πιο εύκολο να εντοπιστούν με μια προληπτική προσέγγιση (Narver et al., 2004). Η προσέγγιση περιλαμβάνει την υποβολή συγκεκριμένων ερωτήσεων του πελάτη. Το αντίθετο συμβαίνει όταν οι πελάτες ελέγχονται λιγότερο από την εταιρεία ή παίρνουν την πρωτοβουλία για διάλογο με πιο προληπτικό τρόπο (Witell et al., 2011). Ωστόσο, οι Narver et al. (2004) υποστηρίζουν ότι η εταιρεία πρέπει να χρησιμοποιεί τις προσεγγίσεις για να αλληλοσυμπληρώνονται, αντί να επιλέγει μια συγκεκριμένη προσέγγιση. Σύμφωνα με τον Van Kleef (2005), οι μέθοδοι για το ξεκλείδωμα των μελλοντικών αναγκών των πελατών μπορούν επίσης να ταξινομηθούν ως βασισμένες στις ανάγκες ή βάσει προϊόντων. Το πρώτο περιλαμβάνει μια ρύθμιση όπου η εστίαση είναι στην εσωτερική ικανότητα των συμμετεχόντων να αποκαλύπτουν τις ανάγκες ή τα προβλήματά τους. Αντίθετα, το τελευταίο περιλαμβάνει διαφορετικούς τύπους διέγερσης, όπως εικόνες ή προϊόντα, προκειμένου να επιτρέψουν στους συμμετέχοντες να αναγνωρίσουν τις ανάγκες ή τα προβλήματά τους. Επιπλέον, ο Van Kleef (2005) δηλώνει ότι η εταιρεία μπορεί να λάβει εισροές τόσο άμεσα όσο και έμμεσα από τον πελάτη. Σύμφωνα με αυτό το Cooper (2008) εξηγείται ότι σε ορισμένες περιπτώσεις είναι συγκεκριμένες λύσεις ή ιδέες, ενώ σε άλλες περιπτώσεις η εταιρεία θα ιδεολογηθεί με βάση την αποκτηθείσα εικόνα από τους πελάτες.

Οι Janssen και Dankbaar (2008) δηλώνουν ότι οι νέοι προγραμματιστές προϊόντων θα δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στην επιλογή των σωστών τεχνικών όταν εμπλέκουν πελάτες και θα δουν την αξία της επιλογής της καταλληλότερης μεθόδου. Στη βιβλιογραφία έγιναν πρόσφατα μερικές προσπάθειες από μελετητές να χαρτογραφήσουν και μερικές φορές να αξιολογήσουν τις μεθόδους που χρησιμοποιούν οι εταιρείες. Οι Cooper και Edgett (2008) έδειξαν εμπειρικά και βαθμολόγησαν 18 μεθόδους της συμμετοχής των πελατών, σε ένα πλαίσιο B2B και B2C, για τα πρώτα στάδια της διαδικασίας ANΠ. Άλλοι μελετητές έχουν επεξεργαστεί αποκλειστικά διαδικτυακές μεθόδους εμπλοκής των πελατών στις διαδικασίες ANΠ (βλέπε: Sawhney et al., 2005; Nambisan & Baron, 2009; Piller et al., 2009; Piller, Vossen & Ihl, 2012). Οι Sawhney et al. (2005) έχει χαρτογραφήσει 15 μεθόδους για συνεργασία με βάση το Διαδίκτυο στο ANΠ.

2.4.2 Μέθοδοι της φωνής του καταναλωτή

Οι συνήθεις παρονομαστές των μεθόδων VOC είναι σύμφωνα με τους Jaworski και Kohli (2006) ότι η εταιρεία προσπαθεί να μάθει για τις ανάγκες και τις επιθυμίες του πελάτη. Όταν η εταιρεία το έχει καταλάβει, μπορεί να προσφέρει αξία σε σχέση με προϊόντα ή υπηρεσίες. Σύμφωνα με τους Cooper και Edgett (2008), οι επισκέψεις στο σπίτι του πελάτη χαρακτηρίζονται ως αποτελεσματική μέθοδος. Κατά την πραγματοποίηση επισκέψεων στο σπίτι, υπάρχουν συνήθως τρεις εκπρόσωποι της εταιρείας, που συχνά αποτελούνται από μια ομάδα πολλαπλών λειτουργιών, η οποία χρησιμοποιεί έναν προσεκτικά σχεδιασμένο οδηγό συνέντευξης για να αποκαλύψει τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τα προβλήματα για νέα προϊόντα. Σύμφωνα με αυτό, οι Kristensson et al. (2007) υποστηρίζουν ότι οι πελάτες θα αποκαλύψουν τις αναλυτικές ανάγκες τους όταν ενεργούν στους φυσιολογικούς τους ρόλους και στο φυσικό τους περιβάλλον. Έτσι, οι εταιρείες θα επωφεληθούν από τη συνάντηση με τους πελάτες τους σε ένα φυσικό περιβάλλον, προκειμένου να αποκαλύψουν αναπόφευκτες ανάγκες όταν αυτές εμφανίζονται. Ωστόσο, οι Cooper και Edgett (2008) δηλώνουν ότι αυτή η μέθοδος είναι χρονοβόρα, βασίζεται στο γεγονός ότι ο συμμετέχων συμφωνεί στη συνεδρία και εξαρτάται από τις δεξιότητες για τη διεξαγωγή της συνέντευξης.

Σύμφωνα με τις επισκέψεις στο σπίτι, η εθνογραφική έρευνα σκάβει βαθύτερα από τα δεδομένα επιφανειακού επιπέδου για να αποκαλύψει πληροφορίες από τους πελάτες (Flint, 2002). Ο Van Kleef (2005) περιγράφει ότι αυτό το είδος έρευνας βασίζεται στην παρατήρηση των πραγματικών διαδικασιών των πελατών στα φυσικά τους περιβάλλοντα για να αναπτύξουν ενσυναίσθηση για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στη ζωή. Σχετικά με αυτό, οι Cooper και Edgett (2008) αποδεικνύουν εμπειρικά ότι αυτή είναι η πιο αποτελεσματική μέθοδος για την κατανόηση της γνώσης των πελατών σχετικά με τις μη διαρθρωμένες και ανεκπλήρωτες ανάγκες. Ωστόσο, είναι ένα από τα λιγότερο δημοφιλή για τους ασκούμεους. Ο Flint (2002) προσθέτει ότι μερικές φορές οι εκπρόσωποι της εταιρείας συμμετέχουν στην καθημερινή ζωή του πελάτη.

Μια άλλη μέθοδος VOC είναι η ομάδα εστίασης, στην οποία ένας συντονιστής κατευθύνει την προσοχή στην καθοδήγηση μιας ομάδας οκτώ έως δώδεκα ατόμων σε διάφορα προκαθορισμένα θέματα. Αυτές οι συνεδρίες μπορεί να είναι λίγο πολύ ανοιχτές στη φύση της (Van Kleef, 2005). Οι Janssen και Dankbaar (2008) δηλώνουν ότι οι ομάδες εστίασης έχουν λιγότερο ενεργό χαρακτήρα σε σύγκριση με την εθνογραφική έρευνα και τις επισκέψεις στο σπίτι, αλλά ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο εκτελούνται, οι πελάτες μπορούν να συναντηθούν με προληπτικό ή αντιδραστικό τρόπο. Οι Cooper και Edgett (2008) εξηγούν ότι οι ομάδες εστίασης μπορούν να διεξαχθούν προκειμένου να εντοπίσουν τις ανάγκες, τα προβλήματα και τα σημεία του

πόνου ή να προτείνουν νέες προτάσεις. Επιπλέον, ο Van Kleef (2005) δηλώνει ότι οι ομάδες εστίασης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να δοκιμάσουν τις έννοιες. Με άλλα λόγια, οι ομάδες εστίασης μπορούν να βασίζονται τόσο στο προϊόν όσο και στην ανάγκη. Ο Kauilo (1998) υποστηρίζει ότι τα σκίτσα, τα μοντέλα, τα πρότυπα και τα πρωτότυπα είναι ευεργετικά ως κομπλιμέντο για τη λεκτική επικοινωνία. Επιπλέον, τα πρωτότυπα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο ρεαλιστικά για να δημιουργηθούν εύλογες απαντήσεις.

Οι Roser et al. (2013) περιγράφουν ότι μια άλλη μέθοδος για τη συμμετοχή πελατών στη διαδικασία ANΠ, όπου η αξία συν-δημιουργείται από την εταιρεία και τους συμμετέχοντες, είναι η εμπλοκή μιας συγκεκριμένης ομάδας διαδοχικά κατά τη διάρκεια ολόκληρης της διαδικασίας. Σε αυτό το πλαίσιο, ο Dahlsten (2004) δηλώνει ότι οι κολλώδεις πληροφορίες μπορούν να μεταφερθούν μέσω μιας διαδικασίας κοινωνικοποίησης με τους πελάτες. Ωστόσο, οι Roser et al. (2013) υποστηρίζουν ότι η ένταση της διαδοχικής εμπλοκής των πελατών ποικίλλει από τη γενική συμβολή των πελατών και την ανατροφοδότηση προς την πλήρη εκπροσώπηση και διαβούλευση στο έργο.

Όσον αφορά τις μεθόδους VOC που αναφέρονται παραπάνω, οι Cooper και Edgett (2008) υποστηρίζουν ότι μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για την εταιρεία είναι να βρει κατάλληλους συμμετέχοντες. Επιπλέον, ο Van Kleef (2005) υποστηρίζει ότι ένας σοβαρός περιορισμός προς τις μεθόδους VOC γενικά είναι ότι οι συλλεγόμενες πληροφορίες πρέπει να αναλυθούν, και ως εκ τούτου αποτελεί θύμα υποκειμενικών αξιολογήσεων από την εταιρεία. Μια άλλη κριτική παρουσιάζεται από τους Sawhney et al. (2005), οι οποίοι δηλώνουν ότι αυτές οι μέθοδοι είναι χρονοβόρες και περιορισμένες στη συχνότητά τους.

2.4.3 Μέθοδοι ανοιχτής καινοτομίας

Σύμφωνα με τον Chesbrough (2003), η εποχή της ανοιχτής καινοτομίας εξαπλώνεται γρήγορα σε διαφορετικούς κλάδους και θα είναι εδώ για να μείνει: «Εν ολίγοις, οι εταιρείες που εκμεταλλεύονται ιδέες από το εξωτερικό για να προωθήσουν τη δική τους χρησιμότητα, ενώ αξιοποιούν τις εσωτερικές τους ιδέες εκτός των τρεχουσών δραστηριοτήτων τους πιθανότατα θα ευδοκιμήσει σε αυτή τη νέα εποχή ανοιχτής καινοτομίας» (Chesbrough, 2003). Σε αυτό το πλαίσιο, οι Prahalad και Ramaswamy (2004b) υποστηρίζουν ότι οι εταιρείες πρέπει να αξιοποιήσουν τη χρήση του Διαδικτύου προκειμένου να δημιουργήσουν αξία μαζί με τους πελάτες. Σχετικά με αυτό, οι Sawhney et al. (2005) δήλωσαν ότι το Διαδίκτυο επιτρέπει στην εταιρεία να αποκτήσει μια ευρύτερη, πλουσιότερη και ταχύτερη συμμετοχή των πελατών στη διαδικασία ΑΝΠ, σε σύγκριση με τις μεθόδους VOC που αναφέρονται παραπάνω. Υπάρχουν ορισμένες μέθοδοι που στοχεύουν στον πλούτο της αλληλεπίδρασης των πελατών, οι οποίες είναι πιο πιθανό να δημιουργήσουν νέες ιδέες και πληροφορίες.

Μία από αυτές τις μεθόδους είναι να υπάρχει μια κοινότητα στην οποία οι πελάτες μπορούν να δημιουργήσουν ιδέες, να βελτιώσουν τα πρωτότυπα και να αξιολογήσουν τις δημιουργίες τους (Jeppesen & Frederiksen, 2006). Σε αυτό το πλαίσιο, οι Sawhney et al. (2005) δήλωσαν ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ χρηστών θα δημιουργήσει με τη σειρά της ιδέες. Ωστόσο, οι Piller et al. (2009) εξηγεί ότι ορισμένες κοινότητες κατευθύνονται προς την ανταλλαγή εμπειριών χρήσης, αντί να δημιουργούν νέες ιδέες ή έννοιες.

Μια άλλη μέθοδος συνεργασίας που βασίζεται στο Διαδίκτυο είναι η ανάπτυξη εργαλείων για την καινοτομία των χρηστών (Sawhney et al., 2005). Ο κατασκευαστής δημιουργεί μια πλατφόρμα όπου οι πελάτες μπορούν να παρέχουν ανάγκες και λύσεις κατά τη χρήση των εργαλείων (Piller et al., 2009). Αυτή η διαδικασία χαρακτηρίζεται συχνά από μια ακολουθία δοκιμών και σφαλμάτων (Von Hippel & Katz 2002) και επιτρέπει στον πελάτη να προσαρμόσει ή ακόμη και να αναπτύξει μηχανισμούς για το προϊόν (Sawhney et al., 2005).

Άλλες ανοιχτές μέθοδοι καινοτομίας με λιγότερη αλληλεπίδραση με τους πελάτες περιλαμβάνουν τη χρήση ενός εξωτερικού καναλιού για την υποβολή ιδεών ή τη δημιουργία διαγωνισμών. Το πρώτο περιλαμβάνει τη σύλληψη πλούσιων ιδεών από ένα ευρύ φάσμα ανθρώπων (Sawhney et al., 2005), ενώ το δεύτερο περιλαμβάνει τη λήψη πληροφοριών που σχετίζονται με την καινοτομία, δημοσιεύοντας ένα αίτημα σε έναν πληθυσμό για να λύσει ένα δεδομένο πρόβλημα μέσα σε μια σταθερή χρονική περίοδο (Piller et al., 2009).

Ένας από τους πιο σημαντικούς περιορισμούς που συνδέονται με τις ανοικτές μεθόδους καινοτομίας είναι ότι η εταιρεία θα αντιμετωπίσει προκλήσεις όσον αφορά το χειρισμό όλων των εισροών πελατών που τελικά μπορεί να οδηγήσουν σε υπερφόρτωση πληροφοριών (Hoyer et al., 2010). Ένα παρόμοιο επιχείρημα παρουσιάζεται από τους Cooper και Edgett (2008), στο οποίο οι ανοικτές μέθοδοι καινοτομίας μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικό εσωτερικό κόστος που σχετίζεται με τη διαλογή όλων των προτάσεων. Μια άλλη πρόκληση αφορά τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας. Σχετικά με αυτό, η Toubia (2006) υποστηρίζει ότι είναι σημαντικό για την εταιρεία να θεσπίσει σαφείς κανόνες. Ωστόσο, οι Antorini και Muniz (2013) εξηγούν ότι παρά το γεγονός ότι αυτές οι μέθοδοι φαίνεται να έχουν τόσες πολλές ευεργετικές πτυχές, οι εταιρείες αποτυγχάνουν να την ενσωματώσουν στη διαδικασία καινοτομιών τους λόγω όλων των προκλήσεων. Αυτό το επιχείρημα συμβαδίζει με τους Cooper και Edgett (2008), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι παρά τη διαφημιστική δημοσιότητα των μεθόδων ανοιχτής καινοτομίας, εξακολουθεί να υπάρχει ένας περιορισμένος αριθμός εταιρειών που διεξάγουν και επιτυγχάνουν στην αναζήτηση τους.

Οι γενικότερες προκλήσεις σχετικά με τις VOC και τις ανοικτές μεθόδους καινοτομίας μπορεί να αφορούν την αδυναμία. Με άλλα λόγια, οι ιδέες που φέρνουν οι πελάτες είναι ανέφικτες από την άποψη της ανάπτυξης και της παραγωγής (Kristensson et al., 2007; Magnusson, Matthing & Kristensson, 2003).

2.5 Διαφορετικοί τύποι πελατών

Δεδομένου ότι η ρύθμιση των μεθόδων θα εξαρτηθεί από τον τύπο του εμπλεκόμενου καταναλωτή (Bilgram, Brem & Voigt, 2008), υπάρχει ενδιαφέρον μεταξύ των εταιρειών σχετικά με το ποιοι είναι οι κατάλληλοι πελάτες για συμμετοχή στη διαδικασία (Hoffman et al., 2010). Σύμφωνα με τους Gruner και Homburg (2000), είναι σημαντικό οι εταιρείες να δώσουν έμφαση στην επιλογή των πελατών που θα πρέπει να ενσωματώσουν στη διαδικασία. Ένας από τους πιο αναγνωρισμένους μελετητές σε αυτόν τον τομέα, ο Von Hippel (1986) υποστήριξε ότι η έρευνα μάρκετινγκ εξαρτάται από ακριβείς κρίσεις χρηστών σχετικά με τις ανάγκες των πελατών. Ωστόσο, για προϊόντα υψηλής τεχνολογίας ή προϊόντα που χαρακτηρίζονται από γρήγορες αλλαγές, οι τυπικοί χρήστες δεν διαθέτουν τις κατάλληλες εμπειρίες που απαιτούνται για την παροχή των ακριβών δεδομένων. Έτσι, οι εταιρείες θα πρέπει μάλλον να στοχεύουν τους κύριους χρήστες (δηλαδή τους πελάτες που είναι εξοικειωμένοι με τις συνθήκες που βρίσκονται στο μέλλον άλλων πελατών και με την εξυπηρέτηση μιας πρόβλεψης παρέχουν νέες έννοιες προϊόντων) (Von Hippel, 1986).

Η παραμέληση της μάζας και η άμεση εστίαση στους βασικούς χρήστες έχουν προταθεί ευρέως στην υπάρχουσα βιβλιογραφία (Lüthje & Herstatt, 2004; Gruner & Homburg, 2000; Hoffman et al., 2010; Vernetto & Hamdi-Kidar, 2013) Σύμφωνα με την θεωρία δυνητικών χρηστών, Hoffman et al. (2010) διαπίστωσαν ότι οι καλύτεροι πελάτες για ενσωμάτωση έχουν αναδυόμενο χαρακτήρα. Πιο συγκεκριμένα, οι πελάτες που δείχνουν μοναδικές δυνατότητες να οραματίζονται ή να φαντάζονται πώς μπορούν να αναπτυχθούν έννοιες για να είναι επιτυχημένοι στην αγορά. Ένα παρόμοιο εύρημα παρουσιάζεται από τους Vernetto και Hamdi-Kidar (2013), οι οποίοι δηλώνουν ότι η εμπλοκή σε διαφορετικές δραστηριότητες βασίζεται σε σταθερές δεξιότητες βελτίωσης και προσαρμογής προϊόντων και υπηρεσιών, επομένως οι εταιρείες θα πρέπει να εμπλέκουν αναδυόμενο χαρακτήρα ή να οδηγούν χρήστες, οι οποίοι κατέχουν αυτές τις συγκεκριμένες δεξιότητες.

Οι Hoffman et al. (2010) υποστηρίζουν ότι οι αναδυόμενοι πελάτες της φύσης θα αναπτύξουν περαιτέρω τις ιδέες που φέρνουν οι κύριοι χρήστες, προκειμένου να ταιριάζουν με τους κύριους καταναλωτές. Ένας άλλος τύπος πελάτη παρουσιάζεται από τους Janssen και Dankbaar (2008), οι οποίοι δηλώνουν ότι τα άτομα που θεωρούνται πρώτοι υιοθέτες είναι κατάλληλα για συμμετοχή στη διαδικασία. Πιο συγκεκριμένα, οι καταναλωτές που είναι πιο ενσωματωμένοι σε περιβάλλοντα πραγματικής ζωής σε σύγκριση με άλλους και θεωρούνται

κοινωνικοί ηγέτες. Οι Janssen και Dankbaar (2008) υποστηρίζουν ότι αυτοί οι πελάτες θα επηρεάσουν άλλους πελάτες και επιπλέον θα αποφασίσουν επιτυχώς για βελτιώσεις προϊόντων.

Σε αντίθεση με την υπεράσπιση της θεωρίας των βασικών χρηστών, ο Christensen (1997) δηλώνει ότι η συμμετοχή των χρηστών-μολύβδου στη διαδικασία ANΠ έχει επικριθεί, καθώς οι χρήστες-πελάτες δεν διαθέτουν τις τεχνικές γνώσεις που είναι απαραίτητες για την εμφάνιση καινοτομιών. Ωστόσο, οι Gruner και Homburg (2000) διαπίστωσαν ότι οι τεχνικά ελκυστικοί πελάτες αποδείχθηκαν ότι δεν είχαν καμία επίδραση στην επιτυχία των προϊόντων. Ένα παρόμοιο εύρημα παρουσιάζεται από τους Kristensson et al. (2007), που υποστηρίζουν ότι πάρα πολλές τεχνικές γνώσεις θα περιορίσουν ακόμη και την καινοτομία. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες που διαθέτουν υψηλή εμπειρία χρήστη και συνειδητοποίηση της τεχνολογίας θα εμποδίζονται στην καινοτόμο σκέψη τους από τους τεχνολογικούς περιορισμούς και ως εκ τούτου τείνει να φέρει σταδιακές ιδέες αντ' αυτού (Kristensson & Magnusson, 2010). Οι Kristensson et al. (2007) προτείνουν ότι οι εταιρείες πρέπει να στοχεύουν μια ευρύτερη ομάδα πελατών προκειμένου να επιτύχουν διαφορετικότητα στις δημιουργούμενες ιδέες και γνώσεις. Επιπλέον, οι απλοί χρήστες με εμπειρία υψηλής χρήσης που δεν γνωρίζουν τους τεχνολογικούς περιορισμούς τείνουν να δημιουργούν πιο ριζοσπαστικές ιδέες. Ωστόσο, οι διαχειριστές δεν μπορούν να περιμένουν ιδέες από απλούς χρήστες να ταιριάζουν απευθείας σε όλα τα στάδια της διαδικασίας, αλλά μάλλον να εντοπίσουν την κατεύθυνση των αναγκών και των τομέων των χρηστών (Kristensson & Magnusson, 2010). Επιπλέον, τα αποτελέσματα των Gales και Mansour-Cole (1991) έδειξαν ότι οι εταιρείες πρέπει να ρίξουν φως στους απλούς χρήστες, καθώς μπορεί να είναι μια αβεβαιότητα που σχετίζεται με τη συγκεκριμένη τεχνολογία έργου και το περιβάλλον. Έτσι, αυτή η αβεβαιότητα απαιτεί τη συμμετοχή των χρηστών, προκειμένου να δημιουργηθούν καινοτομίες που ταιριάζουν στον απλό χρήστη. Ένα αντιφατικό επιχείρημα παρουσιάζεται από τον Dahlsten (2004), ο οποίος κάνει διάκριση μεταξύ αργών και ταχέως κινούμενων αγορών. Σε μια ταχέως κινούμενη αγορά, η εταιρεία πρέπει να εμπλέξει κορυφαίους χρήστες, καθώς αυτοί οι συμμετέχοντες είναι αυτοί που θα δημιουργήσουν τις ριζικές ιδέες. Ωστόσο, σε μια αγορά με αργή κίνηση, οι τυπικοί χρήστες μπορεί να είναι πιο κατάλληλοι (Dahlsten, 2004). Στο πλαίσιο των ριζοσπαστικών καινοτομιών προϊόντων, οι Janssen και Dankbaar (2008) προϋποθέτουν ότι οι εταιρείες θα πρέπει να περιλαμβάνουν τύπους πελατών που χαρακτηρίστηκαν ως καινοτόμοι ή πρώτοι υιοθέτες, προκειμένου να αποκτήσουν προφανείς και λανθάνουσες ανάγκες και να δημιουργήσουν λύσεις. Παραδόξως, η εμπειρική μελέτη τους έδειξε διαφορετικά αποτελέσματα: «Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι εταιρείες δεν χρησιμοποιούν αυτήν τη διάκριση. Οι εταιρείες επιλέγουν απλώς καταναλωτές βάσει δημογραφικών χαρακτηριστικών. Νέοι προγραμματιστές προϊόντων οραματίζονται την ομάδα στόχου και εμπλέκουν καταναλωτές με παρόμοια χαρακτηριστικά. Σε ορισμένες

περιπτώσεις, επιλέγουν επίσης καταναλωτές ακριβώς απέναντι από την ομάδα-στόχο »(Janssen & Dankbaar, 2008).

2.6 Διαφορετικά στάδια συμμετοχής των πελατών

Ένας μεγάλος αριθμός της υπάρχουσας έρευνας στον τομέα της συμμετοχής των πελατών υποδηλώνει ότι οι εταιρείες πρέπει να ενσωματώσουν τους πελάτες στα στάδια της διεργασίας ANΠ (Gruner & Homburg, 2000; Van Kleef, 2005; Backman et al., 2007; Gustafsson et al., 2012; Hoyer et al., 2010; Roser et al., 2013) που αναφέρεται στη δημιουργία ιδεών και στην ανάπτυξη ιδεών προϊόντων (Gruner & Homburg, 2000). Η διαδικασία της δημιουργίας ιδεών συνήθως περιλαμβάνει τη δημιουργία, την αναγνώριση και την αξιολόγηση των ευκαιριών, ενώ η διαδικασία της ανάπτυξης ιδεών περιλαμβάνει την επιλογή των εννοιών των προϊόντων και την ανάπτυξη πρωτοτύπων (Janssen & Dankbaar, 2008). Με τη συμμετοχή των καταναλωτών στα πρώτα στάδια της διαδικασίας ANΠ, η εταιρεία αποκτά μια βαθύτερη κατανόηση των αναγκών των καταναλωτών (Van Kleef, 2005). Επιπλέον, η εταιρεία μπορεί να μειώσει την αβεβαιότητα και τους κινδύνους πιθανών αστοχιών των προϊόντων (Hoyer et al., 2010). Αυτό δεδομένου ότι η εταιρεία μπορεί να συλλέξει τις ιδέες και τις γνώσεις από τους πελάτες, όταν το κόστος αλλαγής των προϊόντων είναι ακόμα περιορισμένο (Backman et al., 2007). Σχετικά με αυτό, οι Cooper και Edgett (2008) διαπίστωσαν ότι οι τρεις πιο αποτελεσματικές μέθοδοι για να συμπεριληφθούν οι πελάτες στο στάδιο ιδεολογίας ήταν: εθνογραφική έρευνα, επισκέψεις στο σπίτι και ομάδες εστίασης. Ωστόσο, ο Van Kleef (2005) δηλώνει ότι η επιλογή των προηγούμενων μεθόδων θα καθοριστεί από τη φύση της καινοτομίας. Πιο συγκεκριμένα, εάν πρόκειται για μια σταδιακή καινοτομία, οι ομάδες εστίασης θα είναι πιο κατάλληλες, ενώ μια ριζική καινοτομία απαιτεί μεθόδους εθνογραφικής έρευνας (Van Kleef, 2005). Σύμφωνα με αυτό το επιχείρημα, οι Janssen και Dankbaar (2008) υποστηρίζουν ότι οι τεχνικές παρατήρησης είναι κατάλληλες στην αρχική φάση των πρωτοποριακών καινοτομιών προϊόντων, καθώς η εστίαση είναι στις λανθάνουσες ανάγκες των πελατών. Ωστόσο, η εμπειρική μελέτη τους αποκαλύπτει ότι οι νέοι προγραμματιστές προϊόντων σπάνια χρησιμοποιούν τους πελάτες ως σημείο εκκίνησης της ανάπτυξης.

Οι σχετικές μέθοδοι σε μια διαδικτυακή εγκατάσταση για τα στάδια front-end περιλαμβάνουν εξωτερικά κανάλια για την υποβολή ιδεών και τη χρήση εικονικών κοινοτήτων (Sawhney et al., 2005; Piller et al., 2009) και διαγωνισμοί ιδεών (Piller et al., 2009). Επιπλέον, οι Piller et al. (2009) υποστηρίζουν ότι αυτές οι τεχνικές κατευθύνονται προς την υψηλή δημιουργικότητα και μια ανοιχτή εργασία. Έτσι, αυτές οι μέθοδοι είναι κατάλληλες στα στάδια της διεργασίας ANΠ. Σε αυτό το πλαίσιο υπάρχει η δυνατότητα για τις εταιρείες να επιτρέπουν στους πελάτες να αξιολογούν προτάσεις προκειμένου να μειώσουν τον αριθμό των ιδεών (Füller

et al., 2007). Σύμφωνα με τους Roser et al. (2013), η επιλογή θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνει εμπειρογνώμονες προκειμένου να επιλέξουν ιδέες με τις υψηλότερες δυνατότητες στα στάδια της πρώτης φάσης. Ωστόσο, σύμφωνα με τους Fuller et al. (2007), Toubia και Florès (2007) προτείνουν ότι οι εταιρείες μπορούν να επιλέξουν συγκεκριμένες ιδέες για αξιολόγηση από τους πελάτες, καθώς η συμμετοχή των εμπειρογνομώνων είναι χρονοβόρα και δαπανηρή. Ωστόσο, εάν το στάδιο μετά την ιδεολογία της εταιρείας είναι ευαίσθητο στις προθεσμίες, η υπερφόρτωση πληροφοριών θα γίνει ακόμη μεγαλύτερη πρόκληση, καθώς θα ασκήσει πίεση στα επερχόμενα στάδια της διαδικασίας ANΠ (Hoyer et al., 2010).

Όσον αφορά τα ακόλουθα βήματα της διαδικασίας ANΠ, ο Wecht (2006) υποστηρίζει ότι το επίπεδο της δραστηριότητας των πελατών φυσικά θα μειωθεί με την πάροδο του χρόνου, καθώς οι μεταγενέστερες φάσεις συχνά περιλαμβάνουν προσαρμογή των ήδη καθιερωμένων ενοτήτων ή χαρακτηριστικών, ειδικά σε προϊόντα υψηλής τεχνολογίας. Σε αυτό το πλαίσιο, οι Gustafsson et al. (2012) δηλώνουν ότι οι πελάτες συχνά αποκλείονται από τα μέρη της ANΠ, στα οποία θα συνέβαλαν περισσότερο. Έτσι, οι Sawhney et al. (2005) προτείνουν ότι οι εταιρείες θα πρέπει να αναπτύξουν κιτ εργαλείων για την καινοτομία των χρηστών, γεγονός που καθιστά δυνατή την ένταξη των πελατών σε διάφορα στάδια στη διαδικασία ANΠ, προκειμένου να εξυπηρετούν διάφορους σκοπούς. Σύμφωνα με αυτό το επιχείρημα, οι Piller et al. (2009) τονίζουν ότι οι εταιρείες θα πρέπει να χρησιμοποιούν μεθόδους στα στάδια του back-end για να αξιοποιήσουν τη δημιουργικότητα, δίνοντας στους συμμετέχοντες μια ανοιχτή εργασία. Επομένως, κατάλληλες ομάδες εργαλείων καινοτομίας ή κοινότητες που κατευθύνονται προς την ανάπτυξη ιδεών ή τεχνική επίλυση προβλημάτων Σύμφωνα με τους Roser et al. (2013), η ανάμιξη εμπλοκής εμπρός και οπίσθιου μέρους μπορεί να επιτρέψει στις εταιρείες να κάνουν χρήση της σχέσης με πολλούς τρόπους ανάλογα με τη συγκεκριμένη εργασία. Επιπλέον, οι ίδιοι πελάτες μπορούν να προσκληθούν επανειλημμένα στη διαδικασία ANΠ. Σύμφωνα με αυτό το επιχείρημα, οι Gales και Mansour-Cole (1991) διαπίστωσαν ότι η συμμετοχή των πελατών πρέπει να συνεχιστεί και ακόμη και να αυξηθεί σε ολόκληρη τη διαδικασία ANΠ. Επιπλέον, η αναγκαιότητα της συμμετοχής των πελατών στη διαδικασία θα πρέπει να εξαρτάται από το πόσο τεχνικά προχωρημένο και πόσο απρόβλεπτο είναι το προϊόν, για να διασφαλιστεί η χρηστικότητα (Gales & Mansour-Cole, 1991). Σε αντίθεση με αυτό, οι Gruner και Homburg (2000) διαπίστωσαν ότι η συνεργασία με τους πελάτες στη φάση της μηχανικής δεν είχε αντίκτυπο στην απόδοση. Ωστόσο, η εταιρεία θα πρέπει να διατηρήσει την επαφή με τους πελάτες κατά τη διάρκεια της μεσαίας φάσης, προκειμένου να τους ενσωματώσει πιο εύκολα στα τελικά στάδια της διαδικασίας ANΠ, που περιλαμβάνουν δοκιμές πρωτοτύπου και εκτόξευση της αγοράς (Gruner & Homburg, 2000).

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Στο παρόν κεφάλαιο ο αναγνώστης εισάγεται στην επιλογή μεθόδων και προσεγγίσεων. Περιγράφεται επίσης πώς αποδώσαμε τα δεδομένα που αποτελούν το υπόβαθρο του εμπειρικού κεφαλαίου. Επιπλέον, θα συζητήσουμε τη μελέτη μας όσον αφορά την εγκυρότητα και την αξιοπιστία των δεδομένων που λαμβάνουμε από τις μελέτες .

3.1 Μέθοδος έρευνας: Ποιοτική

Οι Eriksson και Kovalainen (2008) εξηγούν ότι είναι δύσκολο να προσδιοριστούν οι ποσοτικές και ποιοτικές ερευνητικές μέθοδοι, και ως εκ τούτου πολλοί ερευνητές πραγματοποιούν μια σύγκριση μεταξύ τους. Ο Fisher (2007) δηλώνει ότι οι πρώτες βασίζονται συνήθως σε έρευνες, ερωτηματολόγια και βάσεις δεδομένων και οι δεύτερες βασίζονται σε συνεντεύξεις και παρατηρήσεις. Σε συμφωνία με αυτό, οι Eriksson και Kovalainen (2008) κάνουν τη διάκριση ότι οι ποσοτικές ερευνητικές μέθοδοι συνήθως στοχεύουν στην εξήγηση, τη στατιστική ανάλυση και τον έλεγχο υποθέσεων, ενώ οι ποιοτικές μέθοδοι στοχεύουν στην κατανόηση και την ερμηνεία των ζητημάτων που μελετήθηκαν. Ωστόσο, οι εντοπισμένες διαφορές μεταξύ των μεθόδων είναι κατευθυντήριες γραμμές για τον εμπλουτισμό της κατανόησης για τους ερευνητές, και όχι κανόνες για τη ρύθμιση κάθε μεθόδου (Merriam, 2009).

Στη μελέτη μας χρησιμοποιήσαμε μια ποιοτική ερευνητική μέθοδο, όπου ο σκοπός ήταν να κατανοήσουμε και να περιγράψουμε πώς οι εταιρείες διαχειρίζονται τη συμμετοχή των πελατών στη διαδικασία ANΠ για καινοτομία προϊόντων. Επομένως, πιστεύουμε ότι οι ενέργειες και οι εμπειρίες των ατόμων θα επηρεάσουν αυτές τις διαδικασίες. Αυτό συμβαδίζει με τον Merriam (2009), ο οποίος υποστηρίζει ότι μια ποιοτική μελέτη στοχεύει στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι ερμηνεύουν τις εμπειρίες, πώς κατασκευάζουν τον κόσμο τους και τι συγκεκριμένη σημασία θα δώσουν τις εμπειρίες τους. Αυτό μπορεί να συνδεθεί με την έννοια του ερμηνευτισμού, στην οποία υποστηρίζεται μια πιο υποκειμενική άποψη που βασίζεται στην ερμηνεία ατόμων και θεσμών, παρά μια θετικιστική άποψη όπου μοντέλα φυσικών επιστημών χρησιμοποιούνται για τη μελέτη της κοινωνικής πραγματικότητας (Bryman & Bell, 2011).

Σε αυτό το πλαίσιο, ο ερευνητής παίρνει έναν πιο ενεργό ρόλο χρησιμοποιώντας μια ποιοτική μέθοδο, καθώς βασίζεται σε περιγραφές, παρατηρήσεις και αποσπάσματα από έγγραφα (Patton, 2002). Ένα παρόμοιο επιχείρημα παρουσιάζεται από τον Merriam (2009), στο οποίο η έλλειψη μετρήσιμων δεδομένων δίνει στον περιγραφόμενο ερευνητή ένα κύριο μέρος της ερευνητικής διαδικασίας. Αυτό ήταν επίσης εμφανές στη μελέτη μας, όπου ως ερευνητές είμαστε το όργανο για να μεταγράψουμε, να ερμηνεύσουμε και να αναλύσουμε εμπειρικά ευρήματα από συνεντεύξεις και έγγραφα.

3.2 Ερευνητική προσέγγιση: Αφαιρετική

Σύμφωνα με τους Patel και Davidson (1994), μια κρίσιμη περιοχή για τον ερευνητή είναι να συνδέσει θεωρητικά και εμπειρικά ευρήματα. Δύο διαφορετικές προσεγγίσεις συνδέονται με αυτό το πρόβλημα: Η αγωγική και επαγωγική προσέγγιση. Οι Bryman και Bell (2011) δηλώνουν ότι η αφαιρετική προσέγγιση χρησιμοποιείται για τη δοκιμή της θεωρίας, αντί για μια επαγωγική προσέγγιση που χρησιμοποιείται για τη δημιουργία θεωρίας. Επιπλέον, ο Merriam (1998) εξηγεί ότι ένας ερευνητής που χρησιμοποιεί μια επαγωγική προσέγγιση δημιουργεί τις θεωρίες χωρίς να βασίζεται σε προηγούμενες υπάρχουσες θεωρίες και εμπειρίες, ενώ η αφαιρετική προσέγγιση περιλαμβάνει το αντίθετο. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Mason (2002), οι ερευνητές εξετάζουν αυτές τις προσεγγίσεις με διαφορετικούς τρόπους. Επομένως, μια έρευνα δεν είναι ποτέ απολύτως παραγωγική ή επαγωγική στη φύση της. Ένα παρόμοιο επιχείρημα παρουσιάζεται από τον Eisenhardt (1989), ο οποίος δηλώνει ότι η συσσώρευση γνώσεων του ερευνητή περιλαμβάνει μια συνεχή επανάληψη μεταξύ θεωρίας και δεδομένων. Στη μελέτη μας επιλέξαμε μια αφαιρετική προσέγγιση, καθώς, σύμφωνα με τον Mason (2002), χρησιμοποιούμε θεωρητικές προτάσεις κατά την ανάπτυξη του ερευνητικού μας ερωτήματος και του θεωρητικού πλαισίου, οι οποίες αργότερα τροποποιούνται από εμπειρικά ευρήματα. Με άλλα λόγια, μετάβαση από το γενικό στο πιο ειδικό (Mason, 2002). Επιπλέον, υποστηρίζουμε ότι ένας ερευνητής ωφελείται ξεκινώντας από τη θεωρία με κάποιο είδος προ-κατανόησης του μελετημένου φαινομένου. Ειδικά, όταν εξετάζουμε το γεγονός ότι είχαμε ένα περιορισμένο χρονικό διάστημα για να γράψουμε τη διπλωματική μας. Ο ρόλος της θεωρίας υπήρξε εμφανής στη μελέτη μας για τον εντοπισμό διαφορετικών τύπων βιβλιογραφίας που αντιμετωπίζουν τη συμμετοχή των πελατών στην καινοτομία προϊόντων. Ο στόχος ήταν να χαρτογραφηθούν και να δοκιμαστούν οι ανταγωνιστικές θεωρητικές απόψεις, οι οποίες θα επηρεάσουν τις διαχειριστικές εκτιμήσεις για το πώς, πότε και με ποιον οι εταιρείες μπορούν να αναλάβουν δραστηριότητες για τη συμμετοχή των πελατών. Ως εκ τούτου, τονίζουμε την περιγραφή αυτών των διαδικασιών στις συγκεκριμένες περιπτώσεις. Εκτός από αυτό, η αφαιρετική προσέγγιση ήταν επίσης αξιοσημείωτη όταν αναλύσαμε ομοιότητες και διαφορές μεταξύ του θεωρητικού μας πλαισίου και των εμπειρικών ευρημάτων.

3.3 Ερευνητική στρατηγική: Μελέτη περίπτωσης

Ο Merriam (2009) δηλώνει ότι τα σχέδια μελέτης περιπτώσεων χρησιμοποιούνται συνήθως στην ποιοτική έρευνα. Στη μελέτη μας, το ερευνητικό ερώτημα είναι, σύμφωνα με τον ορισμό του Yin (2009) για μια κατάλληλη ερευνητική ερώτηση για περιπτώσιολογικές μελέτες, που εστιάζεται στον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες μπορούν να διαχειριστούν τη συμμετοχή των πελατών για καινοτομία. Επιπλέον, η μελέτη μας στοχεύει κυρίως στην περιγραφή του τρόπου με τον οποίο διαχειρίζεται η συμμετοχή των πελατών σήμερα και ποιες διοικητικές επιπτώσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν ανάλογα με τις επιλεγμένες τεχνικές. Σχετικά με αυτό, ο Γιν (2009) δηλώνει ότι οι μελέτες περιπτώσεων χρησιμοποιούνται από τους ερευνητές για να απαντήσουν στις ερωτήσεις «πώς» και «γιατί». Αυτή η μέθοδος είναι κατάλληλη για τη μελέτη σύγχρονων εκδηλώσεων, στις οποίες είναι κατάλληλες άμεσες παρατηρήσεις και συνεντεύξεις με εμπλεκόμενα άτομα. Ο Swanborn (2010) προτείνει ότι το ερευνητικό ερώτημα θα πρέπει να είναι ευρύτερο από τη φύση του για να είναι σε θέση να κατανοήσει το φαινόμενο του ενδιαφέροντος και με την πάροδο του χρόνου να περιορίζεται σε πιο συγκεκριμένες ερωτήσεις. Σχετικά με αυτό, ο Γιν (1993) συνιστά στον ερευνητή να έχει μια σαφή μονάδα ανάλυσης κατά την είσοδό του σε ένα ερευνητικό έργο. Διαφορετικά είναι πιθανό ο ερευνητής να καταλήξει σε μια κατάσταση όπου τα εμπειρικά δεδομένα δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν. Στη μελέτη μας έχουμε μια σαφή εστίαση στο πώς να διαχειριστούμε τη συμμετοχή των πελατών καθ' όλη τη διαδικασία της διπλωματικής. Επιπλέον, αποφασίσαμε σε πρώιμο στάδιο να καταλήξουμε να διευκρινίσουμε πώς, τότε και με ποιον εταιρείες μπορούν να αναλάβουν δραστηριότητες για τη συμμετοχή των πελατών.

3.3.1 Σχεδιασμός περιπτώσιολογικής μελέτης

Σύμφωνα με τον Yin (1993), ο σχεδιασμός περιπτώσιολογικών μελετών μπορεί να διαφοροποιηθεί με διάφορους τρόπους: Εξερευνητικές, επεξηγηματικές και περιγραφικές μελέτες περιπτώσεων. Οι διερευνητικές περιπτώσιολογικές μελέτες χρησιμοποιούνται συχνά για τον καθορισμό ερωτημάτων και υποθέσεων μιας ερευνητικής διαδικασίας. Οι επεξηγηματικές μελέτες περιπτώσεων χρησιμοποιούνται για τη σύνδεση σχέσεων αιτίας και αποτελέσματος. Περιγραφικές περιπτώσιολογικές μελέτες χρησιμοποιούνται για την απεικόνιση γεγονότων στο πλαίσιο του (Yin, 1993). Στη μελέτη μας, χρησιμοποιούμε έναν περιγραφικό σχεδιασμό μελέτης περιπτώσεων για να δείξουμε πώς οι εταιρείες μπορούν να διαχειριστούν τη συμμετοχή των πελατών στην ανάπτυξη νέων προϊόντων για καινοτομία. Στη βιβλιογραφία έχουμε εντοπίσει τρεις κύριους τομείς μεθόδων εμπλοκής των πελατών στις οποίες ο πελάτης έχει εντελώς διαφορετικούς ρόλους και θα έχει ως αποτέλεσμα διάφορες διαχειριστικές επιπτώσεις: (1) Παραδοσιακές μέθοδοι εμπλοκής των πελατών, (2) εθνογραφική έρευνα και επισκέψεις στο σπίτι και (3)) διαφορετικές μεθόδους

βασισμένες στην ανοιχτή καινοτομία. Σύμφωνα με τον Eisenhardt (1989) όλες αυτές οι συγκρουόμενες μέθοδοι εμπλοκής των πελατών θεωρούνται ως ευκαιρία στη μελέτη μας. Ο Eisenhardt (1989) υποστηρίζει ότι η αντιμετώπιση αντικρουόμενης λογοτεχνίας θα ενισχύσει την εμπιστοσύνη της μελέτης. Διαφορετικά, υπάρχει κίνδυνος ο αναγνώστης να υποθέσει ότι τα αποτελέσματα είναι λανθασμένα (αρνητική επίδραση στην εσωτερική εγκυρότητα) ή σωστά (αρνητική επίδραση στη γενικευσιμότητα). Στο κεφάλαιο της θεωρίας θα εξεταστούν διάφοροι τρόποι συμμετοχής πελατών και αργότερα θα συγκριθούν με τα εμπειρικά μας ευρήματα, στα οποία οι υιοθετημένες μέθοδοι θα λάβουν περισσότερη προσοχή. Επιπλέον, οι διαχειριστικές επιπτώσεις στο γιατί επιλέγονται ορισμένες μέθοδοι και αποφεύγονται ορισμένες μέθοδοι θα συζητηθούν και θα αναλυθούν.

Ο Yin (1993) εξηγεί ότι μια μελέτη περίπτωσης μπορεί να διεξαχθεί σε ένα μόνο και πολλαπλό περιβάλλον, στο οποίο μία ή περισσότερες μονάδες ανάλυσης μπορούν να υπάρχουν σε κάθε περίπτωση. Πραγματοποιήσαμε μια μελέτη πολλαπλών περιπτώσεων, στην οποία επιλέχθηκε ολιστικός σχεδιασμός με μία μονάδα ανάλυσης. Η μονάδα ανάλυσης σε κάθε περίπτωση είναι ο τρόπος διαχείρισης της εμπλοκής των πελατών για καινοτομία προϊόντων. Σύμφωνα με τον Yin (2009), η μελέτη πολλαπλών περιπτώσεων πρέπει να επικεντρώνεται στην αναπαραγωγή και όχι στη λογική δειγματοληψίας. Πιο συγκεκριμένα, ο ερευνητής πρέπει να προβλέψει ότι θα βρει παρόμοια ευρήματα στις επιλεγμένες περιπτώσεις, προκειμένου να δημιουργήσει περισσότερη εμπιστοσύνη για τα συνολικά αποτελέσματα. Μια άλλη πρόκληση για τον ερευνητή είναι να χωρίσει σχετικά γενικά και άσχετα συγκεκριμένα ευρήματα ενός φαινομένου, όπου περισσότερες περιπτώσεις μπορούν να κάνουν αυτήν τη διάκριση ευκολότερη. Υποστηρίζουμε, σύμφωνα με τον Yin (2009), ότι πολλές περιπτώσεις θα πρέπει να θεωρούνται πολλαπλές εμπειρίες, όπου η αναλυτική γενίκευση είναι ο κύριος στόχος. Σε αυτό το πλαίσιο παρόμοια εμπειρικά ευρήματα σε διαφορετικές περιπτώσεις, που βασίζονται στο θεωρητικό μας πλαίσιο, θα υποστηρίξουν την άμεση αναπαραγωγή.

3.3.2 Επιλογή περιπτώσεων μελέτης

Σύμφωνα με τον Yin (2009), ένας απλός σχεδιασμός πολλαπλών περιπτώσεων μπορεί να στοχεύσει επιτυχημένες περιπτώσεις στις οποίες έχουν επιτευχθεί ανώτερα αποτελέσματα σε σχέση με ορισμένα κριτήρια επιλογής. Επιπλέον, ο στόχος του ερευνητή πρέπει να προβλέψει να βρει ομοιότητες στο πώς και γιατί έχουν επιτευχθεί αυτά τα ανώτερα αποτελέσματα. Ως εκ τούτου, τα πρώτα κριτήρια επιλογής ήταν ότι οι εταιρείες που μελετήθηκαν πρέπει να είναι γνωστές για την ύπαρξη καινοτόμων πολιτισμών. Το δεύτερο κριτήριο ήταν ότι οι εταιρείες πρέπει να έχουν την οικονομική δύναμη να ξοδέψουν χρήματα για τη συμμετοχή των πελατών για καινοτομία

προϊόντων. Και στις δύο εταιρείες, στην περίπτωση των Electrolux και Volvo Cars, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι είναι γνωστό ότι είναι καινοτόμοι (Chalmers, 2013) και είναι και οι δύο στη λίστα των κορυφαίων 15 μεγαλύτερων σκανδιναβικών εταιρειών σε σχέση με τον κύκλο εργασιών (Largest Companies 2012). Έτσι, είμαστε σύμφωνοι με τον Patton (2002), αναζητώντας πλούσια και / ή εξαιρετικά παραδείγματα του φαινομένου ενδιαφέροντος. Επιπλέον, οι επιλεγμένες εταιρείες μπορούν να θεωρηθούν ως αυτό που ο Patton (2002) χαρακτηρίζει τα ακραία επίπεδα, τα οποία αντιπροσωπεύονται στη μελέτη μας με τον επιτυχή ρυθμό καινοτομίας των προϊόντων τους. Ακόμα κι αν το πραγματικό προϊόν διαφέρει μεταξύ των εταιρειών, εξακολουθούμε να περιμένουμε να βρούμε παρόμοιες τεχνικές για τη διαχείριση της εμπλοκής των πελατών για την καινοτομία προϊόντων. Είναι εταιρείες παραγωγής υψηλής τεχνολογίας σε ώριμες αγορές, όπου ο ρυθμός της ΑΝΠ και της καινοτομίας είναι υψηλός. Για να διευκρινιστεί, η έρευνά μας σχετίζεται με τις δραστηριότητες καινοτομίας προϊόντων, παρά με δραστηριότητες που δημιουργούν πάντα μια καινοτομία.

Επιπλέον, ο Yin (2009) υποστηρίζει ότι είναι σημαντικό το ερευνητικό ερώτημα να μπορεί να ελεγχθεί σε συγκεκριμένες περιπτώσεις. Για να το υποστηρίξουμε, προσπαθήσαμε να αποκτήσουμε προηγούμενες γνώσεις ανάγνωσης άρθρων, ιστοσελίδων και ετήσιων εκθέσεων. Είχαμε επίσης ηλεκτρονική αλληλογραφία για να βεβαιωθούμε ότι η συμμετοχή των πελατών ήταν προτεραιότητα και κάτι που οι εταιρείες συνεργάστηκαν ενεργά πριν πραγματοποιήσουν συνεντεύξεις. Μια άλλη κρίσιμη πτυχή που μπορεί να συνδεθεί με την επιλογή περιπτώσεων είναι αυτό που ο Yin (1993) αποκαλεί σκοπιμότητα και πρόσβαση - δηλ. Εύρεση των σωστών ατόμων που είναι θετικά ως προς τη συνέντευξη και τη γνώση για να απαντήσουν στην ερευνητική ερώτηση. Το πρώτο βήμα ήταν να εντοπίσουμε κατάλληλους πληροφοριοδότες, οι οποίοι θα μπορούσαν επίσης να μας προσφέρουν πρόσβαση σε άλλους πληροφοριοδότες. Επομένως, μετά τη σάρωση του Διαδικτύου, αποφασίσαμε να στοχεύσουμε τους πληροφοριοδότες με συνολικά καθήκοντα και ευθύνες της διαχείρισης καινοτομίας. Το επόμενο βήμα ήταν να τηλεφωνήσω σε αυτούς τους διαχειριστές, οι οποίοι και οι δύο συμφώνησαν να συμμετάσχουν στη μελέτη μας. Μετά από συνομιλίες μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και τηλεφώνου και οι δύο συνιστούσαν κατάλληλους πληροφοριοδότες βάσει της περιοχής που μας ενδιαφέρει. Το επόμενο βήμα ήταν να επικοινωνήσετε με αυτούς τους πληροφοριοδότες, οι οποίοι συμφώνησαν επίσης να συμμετάσχουν σε προσωπικές συνεντεύξεις. Τρεις συνεντεύξεις στα κεντρικά γραφεία της Volvo Cars στο Γκέτεμποργκ πραγματοποιήθηκαν στις 28 Φεβρουαρίου, ενώ τρεις συνεντεύξεις στα κεντρικά γραφεία της Electrolux στη Στοκχόλμη πραγματοποιήθηκαν στις 11 και 12 Μαρτίου.

3.4 Συλλογή δεδομένων

Η προηγούμενη βιβλιογραφία περιγράφει επιτυχημένες ομάδες ANΠ ως πολλαπλές λειτουργίες, οι οποίες με τη σειρά τους θα έχουν θετικό αντίκτυπο τόσο στη δημιουργικότητα όσο και στην καινοτομία (Sethi et al., 2001; Bunduchi, 2009). Στη μελέτη μας, λάβαμε υπόψη ότι διαφορετικά τμήματα συνεργάζονται για την ανάπτυξη νέων προϊόντων κατά την επιλογή πληροφοριοδοτών, προκειμένου να περιγράψουν με επιτυχία τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες διαχειρίζονται τη συμμετοχή των πελατών για καινοτομία προϊόντων. Σε αυτό το πλαίσιο, ο Patton (2002) εκφράζει τη σημασία της συνομιλίας με τους σχετικούς ανθρώπους στη μελέτη και για να αποκτήσει εικόνα σχετικά με τις αντιλήψεις και τις εμπειρίες τους. Και στις δύο εταιρείες διεξήγαμε συνεντεύξεις με στελέχη από το τμήμα διαχείρισης καινοτομίας, το μάρκετινγκ και την έρευνα & ανάπτυξη (E&A). Στην περίπτωση της Volvo, το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης και το τμήμα ποιοτικής έρευνας μάρκετινγκ συγχωνεύθηκαν σε ένα, ενώ στην εταιρεία Electrolux τα τμήματα αυτά συνεχίζουν να υφίστανται ξεχωριστά. Για να λάβουμε μια ισορροπία στον αριθμό των συνεντεύξεων στις δύο εταιρείες, πραγματοποιήσαμε επίσης συνεντεύξεις μέσω skype του υπεύθυνου της παγκόσμιας κοινότητας στη Volvo. Θα μπορούσε να θεωρηθεί ως περιορισμός της μελέτης μας ότι έχουμε πάρει συνέντευξη από άτομα διαφορετικών καθηκόντων στην Electrolux. Ωστόσο, υποστηρίζουμε ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα μας έδωσαν τις επιθυμητές πληροφορίες. Επιπλέον, υποστηρίζουμε ότι υπάρχει πάντα μια παραλλαγή των καθηκόντων και των ευθυνών στις δύο διαφορετικές εταιρείες. Πήραμε συνέντευξη από τους παρακάτω:

Εταιρία	Πληροφορητής	Θέση	Τύπος
Electrolux	Elisabetta Bari	Διευθνής Διαχείρισης & Καινοτομίας Προγράμματος	Προσωπική συνέντευξη
Electrolux	Mathilda Wahlund	Διαχειριστής κατανόησης καταναλωτή	Προσωπική συνέντευξη
Electrolux	Petter Svanbom	Διευθνής Προηγμένης Ανάπτυξης, Παγκόσμια έρευνα & ανάπτυξη	Προσωπική συνέντευξη
Volvo Car	Karin André	Διευθνής Γραφείου Εταιρικής Καινοτομίας	Προσωπική συνέντευξη
Volvo Car	Mariam Frenning	Υπεύθυνος διαχείρισης προϊόντων	Προσωπική συνέντευξη

Volvo Car	Ida-Maria Iraeus	Διευθυντής παγκόσμιων κοινοτήτων	Προσωπική συνέντευξη
-----------	------------------	----------------------------------	----------------------

Πίνακας 1. Περιγραφή των πληροφοριοδοτών.

3.4.1 Οδηγός συνέντευξης

Υπάρχουν τρεις διαφορετικοί τύποι συνέντευξης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τον ερευνητή: Δομημένο, ημιδομημένο και ανοιχτό. Η ακραία χρήση της δομημένης συνέντευξης θα ήταν παρόμοια με τη διεξαγωγή έρευνας, ενώ η ακραία χρήση της ανοιχτής συνέντευξης θα ήταν παρόμοια με μια μη δομημένη ανοιχτή συζήτηση (Merriam, 2009). Στη μελέτη μας χρησιμοποιήσαμε έναν ημι-δομημένο οδηγό συνέντευξης, όπου οι ερωτήσεις πρωτοβάθμιας δήλωσαν και χρησιμοποιήθηκαν με πιο ευέλικτο τρόπο. Αυτό συμβαδίζει με το επιχείρημα της Repstad (1999) ότι η ευέλικτη χρήση των ερωτήσεων θα έχει ως αποτέλεσμα έναν πιο ενεργό πληροφοριοδότη, παρά τη δομημένη χρήση των ερωτήσεων που οδηγεί σε έναν διστακτικό και παθητικό πληροφοριοδότη. Σύμφωνα με τον Mason (2002), ένας τρόπος να τεθεί σε λειτουργία το ερευνητικό ερώτημα είναι να το διαιρέσουμε σε υπο-ερωτήσεις, οι οποίες θα καθορίσουν το θέμα της ερευνητικής ερώτησης. Στη μελέτη μας έχουμε χωρίσει τον τρόπο διαχείρισης της εμπλοκής των πελατών σε τρεις διαφορετικές υπο-ερωτήσεις. Τόσο το θεωρητικό πλαίσιο όσο και ο οδηγός συνέντευξης διαρθρώνονται σύμφωνα με τον σκοπό μας να διευκρινίσουμε πώς, πότε και με ποιον οι εταιρείες μπορούν να αναλάβουν δραστηριότητες για τη συμμετοχή των πελατών. Ένα παράδειγμα είναι η ερώτηση: - Οι ίδιοι πελάτες εμπλέκονται επανειλημμένα σε διάφορα στάδια ανάπτυξης νέων προϊόντων; Αυτή η ερώτηση προήλθε τόσο από τους Roser et al. (2013) και Gales and MansourCole (1991), οι οποίοι προωθούν τη διαδοχική και / ή αυξανόμενη συμμετοχή των πελατών σε όλη τη διαδικασία ANΠ. Το Repstad (1999) δηλώνει ότι στην ποιοτική συνέντευξη αποφασίζονται κυρίως οι τομείς ενδιαφέροντος. Ωστόσο, οι πληροφοριοδότες καθοδηγούνται προσεκτικά για να αποκτήσουν το πλήρες φάσμα των αντιλήψεων και των εμπειριών τους. Έτσι, οι ερωτήσεις μας έχουν σχεδιαστεί για να είναι ανοιχτές, αλλά οι ερωτήσεις παρακολούθησης έχουν χρησιμοποιηθεί όταν χρειαστεί για να οδηγήσουν τη συζήτηση σε τομείς ενδιαφέροντος. Επιπλέον, ο Γιν (2009) υποστηρίζει ότι η προηγούμενη γνώση του συγκεκριμένου θέματος είναι σημαντική καθώς θα επηρεάσει ερωτήσεις καθ' όλη τη διάρκεια της συνέντευξης. Αυτό ήταν κάτι που βιώσαμε κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων, που μας επέτρεψε να κάνουμε σχετικές ερωτήσεις παρακολούθησης. Επιπλέον, υπήρχε φυσικά μια ποικιλία μεταξύ των ερωτήσεων που τέθηκαν στους συγκεκριμένους πληροφοριοδότες, καθώς οι διαφορετικοί ρόλοι εργασίας τους επέτρεψαν να δώσουν πιο λεπτομερείς απαντήσεις σε συγκεκριμένα μέρη του ερευνητικού χώρου.

3.4.2 Κύρια δεδομένα

Σύμφωνα με τον Denscombe (2000), πολλές πηγές συλλογής δεδομένων, με διαφορετικές δυνατότητες και περιορισμούς, αμφισβητούνται μεταξύ τους προκειμένου να επιλεγούν από ερευνητές. Παραδείγματα ποιοτικών μεθόδων είναι παρατηρήσεις, συνεντεύξεις και έγγραφα (Patton, 2002). Αυτές οι διαφορετικές μέθοδοι, όταν συνδυάζονται, θα αποκαλύψουν διαφορετικές πτυχές του κοινωνικού κόσμου και θα αυξήσουν την εγκυρότητα των μελετών (Denscombe, 2000). Σε αυτό το πλαίσιο, ο Merriam (1994) εξηγεί ότι οι συνεντεύξεις μεταξύ του ερευνητή και του πληροφοριοδότη χρησιμοποιούνται συχνά στην έρευνα περίπτωσης. Ωστόσο, η απόφαση πρέπει να βασίζεται στη διαθεσιμότητα καλύτερων πληροφοριών ή / και πληροφοριών που λαμβάνονται με χαμηλότερο κόστος σε σύγκριση με άλλες μεθόδους. Στη μελέτη μας, βάσει της ερευνητικής μας ερώτησης, η κύρια πηγή εμπειρικών δεδομένων έχει αποκτηθεί μέσω συνεντεύξεων.

Υποστηρίζουμε ότι οι λόγοι για την επιλογή της μεθόδου προσωπικών συνεντεύξεων είναι ότι η εγγύτητα με τους πληροφοριοδότες μας επέτρεψε στον πιο ρεαλιστικό βαθμό να ερμηνεύσουμε και να αντιληφθούμε την πραγματικότητα των πληροφοριοδοτών (Repstad, 1999), και επομένως να αποκτήσουμε πλουσιότερη και βαθύτερη εικόνα του φαινομένου που μελετήθηκε (Yin, 2007). Ωστόσο, γνωρίζουμε μερικούς από τους περιορισμούς που σχετίζονται με τη διεξαγωγή συνεντεύξεων, όπως: διαφορές μεταξύ των δηλώσεων των πληροφοριοδοτών και των πραγματικών ενεργειών τους (Repstad, 1999; Denscombe, 2000), προκαταλήψεις που σχετίζονται με κακώς διατυπωμένες ερωτήσεις ή / και κακώς επιλεγμένους πληροφοριοδότες (Yin, 2007) και μια πιθανότητα οι πληροφοριοδότες να δώσουν πληροφορίες σύμφωνα με αυτό που πιστεύουν ότι είναι ο στόχος (Yin, 2007). Έχουμε λάβει υπόψη αυτούς τους περιορισμούς κατά την κατάρτιση της μελέτης μας και τον σχεδιασμό του οδηγού συνέντευξής μας. Επιπλέον, πιστεύουμε ότι οι θετικές πτυχές της χρήσης συνεντεύξεων ως η κύρια μέθοδος δημιουργίας πληροφοριών έχουν ξεπεράσει τις αρνητικές πτυχές.

3.4.3 Δευτερεύοντα δεδομένα

Ο Yin (2007) εξηγεί ότι οι γραπτές πηγές με τη μορφή διαφόρων εγγράφων αποτελούν πάντοτε σημαντικό μέρος μιας έρευνας περιπτώσιολογικής μελέτης, καθώς μπορεί να δημιουργήσει αντίγραφα ασφαλείας και να συμπληρώσει δηλώσεις από πληροφοριοδότες, οι οποίες με τη σειρά τους θα αυξήσουν την εγκυρότητα της μελέτης. Παραδείγματα δευτερευόντων πηγών δεδομένων είναι δημόσια / μη δημόσια οργανωτικά έγγραφα, εικονικά έγγραφα και έξοδοι μέσων μαζικής ενημέρωσης (Bryman & Bell, 2011). Ο ερευνητής πρέπει να γνωρίζει το γεγονός ότι υπάρχει πάντα ο κίνδυνος τα έγγραφα που χρησιμοποιούνται είτε να είναι λανθασμένα είτε ελλιπή (Patton, 2002). Επιπλέον, ο Yin (2007) δηλώνει ότι τα έγγραφα παράγονται για διαφορετικό

σκοπό σε σύγκριση με τη μελέτη περίπτωσης, η οποία είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη ως ερευνητής. Οι ρόλοι των εγγράφων στη μελέτη μας ήταν να υποστηρίξουν τις δηλώσεις των πληροφοριοδοτών και περαιτέρω να πάρουν μια καλύτερη κατανόηση πριν από τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων. Επιπλέον, έχουμε αποκτήσει εσωτερικά έγγραφα συγκεκριμένων εταιρικών διαδικασιών, σε μία από τις εταιρείες, οι οποίες με τη σειρά τους έχουν αυξήσει την κατανόησή μας σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης της εμπλοκής των πελατών για την καινοτομία προϊόντων.

Σύμφωνα με τον Denscombe (2000), άλλες λογοτεχνικές δημοσιεύσεις όπως βιβλία και επιστημονικά άρθρα θεωρούνται δευτερεύουσες πηγές δεδομένων. Έτσι, ο ερευνητής δεν έχει συλλέξει τις πληροφορίες και θα πρέπει να εξετάσει την εγκυρότητά του. Στη μελέτη μας, η βιβλιογραφία μπορεί να βρεθεί στο Google Scholar για να βρει ενδιαφέρουσα και κατάλληλη βιβλιογραφία. Οι πιο συνηθισμένες λέξεις-κλειδιά είναι: Συμμετοχή πελατών, ανάπτυξη νέων προϊόντων, ΑΝΠ, καινοτομία, προσανατολισμός στην αγορά, φωνή του καταναλωτή, συν-δημιουργία, προληπτικές μέθοδοι, καινοτομία με γνώμονα τον πελάτη, προστιθέμενη αξία και πελατοκεντρική. Αυτές οι λέξεις-κλειδιά έχουν συνδυαστεί με διαφορετικούς τρόπους. Για να διασφαλιστεί η εγκυρότητα των ερευνητικών άρθρων έχουν χρησιμοποιηθεί σε μεγάλο βαθμό.

Μια πρόκληση ήταν ότι μεγάλο μέρος της προηγούμενης βιβλιογραφίας επικεντρώνεται στην περιγραφή οργανωτικών μαθησιακών πτυχών και λίγη προσοχή έχει στραφεί προς το ποιες μεθόδους χρησιμοποιούνται για να μάθουν από τους πελάτες (Flint, 2002). Μια άλλη πρόκληση κατά την κατασκευή του θεωρητικού μας πλαισίου ήταν ότι πολλά άρθρα αναμιγνύουν βιβλιογραφία B2B και B2C ή κατευθύνουν την εστίασή τους σε διαδικτυακές μεθόδους για την εμπλοκή των πελατών με βάση την προηγούμενη βιβλιογραφία σε περιβάλλον εκτός σύνδεσης. Λόγω της έλλειψης συνοχής των όρων στη βιβλιογραφία, αποφασίσαμε να επικεντρώσουμε τη μελέτη μας στη συμμετοχή των πελατών, στην οποία περιλαμβάνονται νέες και παραδοσιακές μέθοδοι τόσο σε μια σύνδεση όσο και σε απευθείας σύνδεση.

3.5 Ισχύς και αξιοπιστία

Σύμφωνα με τον Merriam (1994), ο ερευνητής μπορεί να χειριστεί ερωτήματα σχετικά με την εγκυρότητα και την αξιοπιστία των μελετών, δίνοντας προσοχή στις βασικές έννοιες και στον τρόπο συλλογής, ανάλυσης και ερμηνείας των δεδομένων. Γνωρίζουμε ότι ο πρώτος δέχεται συχνά κριτική στην έρευνα περιπτωσιολογικής μελέτης, καθώς τα επιχειρησιακά μέτρα λείπουν συχνά και δίνουν χώρο για πιο υποκειμενικά στοιχεία (Yin, 2007).

3.5.1 Εσωτερική ισχύς

Τα κριτήρια εσωτερικής εγκυρότητας στη μελέτη βασίζονται στο εάν τα ευρήματα μπορούν να συνδεθούν με την πραγματικότητα. Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι οι ποιοτικοί ερευνητές προσπαθούν και οι δύο να κατανοήσουν την κατασκευή της πραγματικότητας των ατόμων και στην πραγματικότητα κατασκευάζουν τα ίδια τα ευρήματα (Merriam, 1994). Για να ενισχύσουμε την εσωτερική εγκυρότητα, σύμφωνα με τον Yin (2007) έστειλα τα μεταγραμμένα δεδομένα σε κάθε πληροφοριοδότη για επιβεβαίωση. Αυτό έγινε για να αποφευχθούν οι παρερμηνείες και να περιοριστεί η συμμετοχή μας ως ερευνητών. Ένα κρίσιμο στοιχείο ήταν η μετάφραση του μεταγραφέντος υλικού, λόγω του γεγονότος ότι ορισμένες συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν στα αγγλικά (δεδομένου ότι οι πληροφοριοδότες απασχολούνται στη Σουηδία).

Σχετικά με αυτό, έχουμε αφιερώσει πολύ χρόνο για να καταγράψουμε την ουσία των δηλώσεων. Υπάρχει επίσης ο κίνδυνος να επιστραφεί το μεταγραμμένο υλικό στους πληροφοριοδότες, λόγω του γεγονότος ότι ορισμένες ευαίσθητες πληροφορίες ενδέχεται να καταδικαστούν. Στη μελέτη μας, ένας από τους πληροφοριοδότες μας ζήτησε να αφήσουμε συγκεκριμένα μέρη του μεταγραφόμενου υλικού, στο οποίο συμφωνήσαμε. Ωστόσο, αυτό δεν επηρέασε τα σημαντικότερα ευρήματά μας. Άλλοι τρόποι ενίσχυσης της εσωτερικής εγκυρότητας είναι να συμπεριλάβετε έναν άλλο ερευνητή, να χρησιμοποιήσετε πολλούς πληροφοριοδότες και να χρησιμοποιήσετε μια ποικιλία μεθόδων συλλογής δεδομένων (Merriam, 1994). Σύμφωνα με αυτό το επιχείρημα, ο Denscombe (2000) υποστηρίζει ότι περισσότερα από ένα σημεία αναφοράς και η δυνατότητα υποβολής ερωτήσεων παρακολούθησης θα αυξήσουν την εγκυρότητα. Στη μελέτη μας έχουμε δύο ερευνητές, οι οποίοι έχουν αυξήσει την πιθανότητα να κάνουν σωστές ερμηνείες, ανάλυση και συμπεράσματα. Επιπλέον, είχαμε συνεντεύξεις με πολλούς πληροφοριοδότες σε κάθε εταιρεία. Με άλλα λόγια, ένας πληροφοριοδότης μπόρεσε να προσθέσει, να επιβεβαιώσει ή να απορρίψει αυτό που είπε άλλος. Έχουμε χρησιμοποιήσει επίσης αρκετές μεθόδους για τη συλλογή εμπειρικών δεδομένων, όπου είχαμε την ευκαιρία να υποβάλουμε

ερωτήσεις παρακολούθησης κατά τη διάρκεια και μετά τις συνεντεύξεις. Ένας πιθανός περιορισμός στη μελέτη μας είναι ότι δεν είχαμε παρατηρήσεις σχετικά με το πότε οι πελάτες συμμετείχαν στην πραγματική διαδικασία ANPI για καινοτομία προϊόντων. Ωστόσο, λαμβάνοντας υπόψη το επίπεδο απορρήτου των διαδικασιών ANPI, δυστυχώς η πρόσβαση σε αυτές τις μεθόδους δεν είναι δυνατή για τους περισσότερους ερευνητές.

3.5.2 Αξιοπιστία

Το κριτήριο της αξιοπιστίας εξηγείται ως πώς η ίδια μελέτη μπορεί να επαναληφθεί από άλλους. Σε αυτό το πλαίσιο, οι ποιοτικοί ερευνητές έχουν προβλήματα αφού πιστεύουν ότι η πραγματικότητα αλλάζει, παρά να μένει στατική στη φύση της (Merriam, 1994). Εδώ, ο Yin (2009) υποστηρίζει ότι τόσο το περιβάλλον όσο και οι ερευνητικές συνθήκες αλλάζουν συνεχώς και συνεπώς η επανάληψη στη διαδικασία συλλογής δεδομένων δεν θα έχει ως αποτέλεσμα τα ίδια δεδομένα. Επιπλέον, ο Merriam (1994) προτείνει ότι μια ισχυρή εσωτερική εγκυρότητα μπορεί να ενισχύσει την αξιοπιστία της μελέτης. Γνωρίζουμε τα προβλήματα που συνδέονται με την επανάληψη της μελέτης μας. Ωστόσο, πιστεύουμε ότι η ισχυρή εσωτερική μας εγκυρότητα θα έχει θετικό αντίκτυπο στην αξιοπιστία. Επιπλέον, ο Merriam (1994) ενθαρρύνει τους ερευνητές να εξηγήσουν την υποκείμενη υπόθεση ότι βασίζεται η μελέτη και να εξηγήσουν τα κριτήρια για το πώς επιλέχθηκαν οι πληροφοριοδότες, τα οποία κάναμε στενά στη μελέτη μας.

3.5.3 Εξωτερική ισχύς

Το κριτήριο της εξωτερικής εγκυρότητας συνδέεται με το βαθμό στον οποίο τα ευρήματα μπορούν να γενικευθούν πέρα από την τρέχουσα μελέτη περίπτωσης (Yin, 2007). Σε αυτό το πλαίσιο, η ποιοτική έρευνα έχει συχνά επικριθεί, καθώς ένας περιορισμένος αριθμός περιπτώσεων ή περιγραφών συγκεκριμένης κατάστασης είναι απίθανο να ισχύει για μεγαλύτερο πληθυσμό (Patton, 2002). Γνωρίζουμε αυτούς τους περιορισμούς κατά τη διεξαγωγή της μελέτης περιπτώσεώς μας. Ωστόσο, υποστηρίζουμε σύμφωνα με τον Yin (2007) ότι τα ευρήματά μας θα στοχεύουν στη λογική αναπαραγωγής και όχι σε μια λογική δειγματοληψίας, η οποία με τη σειρά της θα επιτρέψει την αναλυτική γενίκευση στη θεωρία (βλ. Λεπτομερή συζήτηση στην ενότητα 3.3.1). Ένας πιθανός περιορισμός θα ήταν αντ' αυτού η χρήση μόνο δύο περιπτώσεων, καθώς περισσότερες περιπτώσεις ενισχύουν την αναλυτική γενίκευση. Σχετικά με αυτό, αποφασίσαμε να περιοριστούμε σε δύο εταιρείες στην αγορά B2C με βάση την έλλειψη κατάλληλων υποψηφίων με προϊόντα υψηλής τεχνολογίας και με ταχύ ρυθμό καινοτομίας προϊόντων. Για να διευκρινιστεί, υποστηρίζουμε ότι η συμπερίληψη μιας εταιρείας που παράγει υπηρεσίες ή λιγότερα τεχνολογικά προϊόντα θα εμπόδιζε τα ευρήματά μας.

4. ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζουμε τα εμπειρικά μας ευρήματα. Η δομή αυτού του κεφαλαίου βασίζεται στον ερευνητικό μας σκοπό να διευκρινίσει πώς, πότε και με ποιον οι εταιρείες μπορούν να αναλάβουν δραστηριότητες για τη συμμετοχή των πελατών.

Σύμφωνα με τη δομή αυτού του κεφαλαίου θα προχωρήσουμε και στα επόμενα κεφάλαια. Προκειμένου να είναι απολύτως σαφή και κατανοητά αυτά που έχουν δηλώσει οι ερωτηθέντες, χρησιμοποιήσαμε αυτούσια τα αποσπάσματα των συνεντεύξεων σε ολόκληρο το κεφάλαιο..

4.1 Περιγραφή εταιρείας – Electrolux

Η Elektrolux ιδρύθηκε το 1919 μετά από συγχώνευση των δύο σουηδικών εταιρειών Lux AB και Elektromagnetiska AB. Ο ιδρυτής Axel Wenner-Gren θεωρήθηκε ως οραματιστής που έδινε έμφαση στην καινοτομία, στην εστίαση των πελατών και στην αναζήτηση αποτελεσμάτων. Στην αρχή η Elektolux ανέπτυξε ηλεκτρικές σκούπες και ψυγεία απορρόφησης, αλλά σύντομα επέκτεινε τη γκάμα των προϊόντων της και καθιέρωσε μια παγκόσμια μάρκα. Το 1957 η εταιρεία άλλαξε το όνομά της από Elektrolux σε Electrolux. Σήμερα, η Electrolux είναι ο παγκόσμιος ηγέτης στις οικιακές συσκευές και προσφέρει καινοτόμες λύσεις τόσο για νοικοκυριά όσο και για επιχειρήσεις. Η εταιρεία προσφέρει μια ευρεία γκάμα προϊόντων που περιλαμβάνει προϊόντα όπως πλυντήρια πιάτων, πλυντήρια ρούχων, ηλεκτρικές σκούπες, ψυγεία, κουζίνες, κλιματιστικά και μικρές οικιακές συσκευές. Οι αποκτήσεις κατά τη διάρκεια της ιστορίας οδήγησαν σε πληθώρα αξιόλογων εμπορικών σημάτων όπως οι AEG, Zanussi, Frigidaire και Electrolux Grand Cuisine. Κάθε χρόνο ο όμιλος Electrolux πωλεί πάνω από 50 εκατομμύρια προϊόντα σε 150 αγορές σε όλο τον κόσμο. Το 2013, η Electrolux είχε πωλήσεις 109 δισεκατομμυρίων SEK και περίπου 61.000 υπαλλήλους. Οι βασικές τιμές, που καθορίστηκαν από τον Wenner-Gren, φαίνονται εκ νέου στις λειτουργίες της Electrolux. Μετά από πολλά χρόνια που χαρακτηρίζονται από την απομάκρυνση των μεγάλων κατασκευαστικών αποτυπωμάτων σε συνδυασμό με καμία ανάπτυξη, οι επενδύσεις της Electrolux σε νέα προϊόντα, οι παγκόσμιες λειτουργίες και οι νέες μέθοδοι για καινοτομίες προϊόντων, άρχισαν να δίνουν στην εταιρεία ανάπτυξη το 2011. Η τάση αυτή συνεχίστηκε καθ' όλη τη διάρκεια του 2018 και του 2019 και προβλέπεται να προχωρήσει στο μέλλον (Electrolux Annual Report, 2019).

4.2 Electrolux– Στροφή στον καταναλωτή

Τα τελευταία δέκα χρόνια η Electrolux έκανε ένα μεγάλο ταξίδι, όπου η Svanbom περιγράφει ότι η εταιρεία έχει μετατραπεί από μια εταιρεία που οδηγείται από τους κατασκευαστές σε μια εταιρεία καθοδηγούμενη από πελάτες. Ο Bari εξηγεί ότι κατά τη διάρκεια του 2004, η Electrolux εφάρμοσε μια σημαντική αλλαγή στην επιχειρηματική τους προσέγγιση. Από το να είναι μια κατασκευαστική εταιρεία με μικρή προσοχή στους καταναλωτές, η εταιρεία εφάρμοσε ένα πρόγραμμα όπου η εστιάζονταν προς τους καταναλωτές.

«Συνειδητοποιήσαμε ότι δεν ήταν αρκετό απλώς να παράγουμε προϊόντα και να οδηγούμαστε από κατασκευαστές ή από μηχανικούς, οπότε ξεκινήσαμε αυτό το πρόγραμμα αλλαγών για να αλλάξουμε την κουλτούρα της εταιρείας, και βασικά δηλώσαμε πραγματικά να επικεντρωθούμε στον καταναλωτή και τις καταναλωτικές ανάγκες. " (Προσωπική επικοινωνία, E. Bari, 15 Ιουλίου 2020).

Ο Bari εξηγεί ότι ο μετασχηματισμός ήταν αποτέλεσμα μιας αλλαγής στο επίπεδο ωριμότητας των πελατών και ότι ο τύπος προσδοκίας που είχαν οι καταναλωτές στα προϊόντα άλλαξε. Επιπλέον, δεδομένου ότι η Electrolux είχε ένα αρκετά επιθετικό σχέδιο ανάπτυξης, η αλλαγή ήταν απαραίτητη για να παραμείνει ανταγωνιστική και να επιτύχει τον στόχο όσον αφορά την ανάπτυξη. Ο Bari δηλώνει ότι το πρόγραμμα ήταν εκτεταμένο και συνεχίστηκε μέχρι το 2010, όπου συμμετείχαν όλες οι διαφορετικές λειτουργίες της εταιρείας προκειμένου να τις φέρουν σε μια πελατοκεντρική οπτική. Σε αυτό το πλαίσιο ο Bari εξηγεί ότι:

«Ήταν ένα άνοιγμα των ματιών, γιατί τότε συνειδητοποίησα πώς είναι η αντίληψη για το προϊόν, το είδος του προβλήματος που έχουν, τον τρόπο που σκέφτονται, ποια ήταν τα σημεία πόνου. Έτσι ήταν πραγματικά ενδιαφέρον και έδωσε μια διαφορετική προοπτική στην καθημερινή μου δουλειά, γιατί τότε άρχισα να αναρωτιέμαι μερικές επιλογές. " (Προσωπική επικοινωνία, E. Bari, 15 Ιουλίου 2020).

4.3 Πώς να διαχειριστείτε τη συμμετοχή

4.3.1 Τριγωνισμός μεταξύ τμημάτων

Ο Wahlund εξηγεί ότι η εταιρεία έχει εφαρμόσει μια προσέγγιση τριγώνου καινοτομίας, η οποία είναι η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων ανάπτυξης προϊόντων, μάρκετινγκ και σχεδιασμού. Δουλεύοντας με αυτόν τον τρόπο, η Electrolux μπορεί να διαχειριστεί μια ταχύτερη ανάπτυξη προϊόντων, καθώς τα διάφορα τμήματα έχουν μια βαθύτερη εικόνα των τομέων του άλλου για να διασφαλίσουν τι θέλουν οι καταναλωτές. Η Svanbom δηλώνει ότι παρόλο που χρειάζεται χρόνος για την προετοιμασία δοκιμών για τους καταναλωτές, σκοπός του είναι να παρέχει καθοδήγηση σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία πρέπει να συνεχίσει τα προϊόντα της.

«Εάν η εταιρεία δεν έχει οδηγίες, μπορεί κανείς να ξοδέψει χρόνο να συζητήσει εσωτερικά χωρίς να γνωρίζει ποια κατεύθυνση θα πάει». (Προσωπική επικοινωνία, P. Svanbom, 16 Ιουλίου 2020).

Η Svanbom εξηγεί ότι αυτή η διαλειτουργική συνεργασία χρησιμοποιείται τόσο για έργα ανάπτυξης όσο και για εκβιομηχάνιση. Ειδικά στα έργα πρώιμης ανάπτυξης, τα πιο βασικά στοιχεία συνίστανται στον τριγωνισμό μεταξύ μάρκετινγκ, E & A και ανάπτυξης προϊόντων. Κατά τη μετάβαση στα έργα εκβιομηχάνισης, η εταιρεία πρέπει επίσης να προσθέσει τμήματα ποιότητας, παραγωγής και αγορών.

“Είναι εξαιρετικά σημαντικό να συνδέσουμε την άποψη του καταναλωτή με τον τρόπο με τον οποίο θα αναπτύξουμε τα προϊόντα μας. Ποτέ δεν θα ήταν μια καλή λύση να σκεφτούμε μόνο τι είναι δυνατό ή όχι από τεχνική άποψη. Εάν είναι δυνατόν να εφαρμοστεί, τότε πρέπει να είναι κάτι που ελκύει τον καταναλωτή. ” (Προσωπική επικοινωνία, P. Svanbom, 16 Ιουλίου 2020).

Σύμφωνα με αυτό, ο Bari εξηγεί ότι όλα τα διαφορετικά τμήματα έχουν διαφορετικές προοπτικές. Έτσι, για να προχωρήσουμε τη συζήτηση και να κατανοήσουμε τη συνάφεια αυτού που αναπτύσσεται σε σχέση με αυτό που αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές, η δύναμη των διαλειτουργικών ομάδων είναι εξαιρετικά σημαντική. Η Svanbom προσθέτει ότι πραγματοποιούν περιορισμένο αριθμό μελετών στην τεχνική ανάπτυξη. Ωστόσο, εμπλέκονται σε άλλα σχέδια ανάπτυξης ιδεών που ονομάζονται «μάτι-με-μάτι» ή «διορατικότητα στην καινοτομία». Η Svanbom δηλώνει τα ακόλουθα σχετικά με τις έννοιες:

«Ο στόχος είναι να ενσωματώσουμε έννοιες για να συγκλίνουμε σε κάτι που η εταιρεία μπορεί να βάλει σε μια προδιαγραφή προϊόντος, η οποία με τη σειρά της θα οδηγήσει σε ένα αναπτυξιακό έργο.» (Προσωπική επικοινωνία, P. Svanbom, 16 Ιουλίου 2020).

Η προσέγγιση τριγωνισμού είναι επίσης εμφανής στις πραγματικές ερευνητικές καταστάσεις, όπου ο Wahlund εξηγεί ότι παρόλο που είναι το Customer Journey Understanding που διεξάγει και διασφαλίζει την ποιότητα της έρευνας, άλλα τμήματα καλούνται μερικές φορές να συμμετάσχουν στις διάφορες συνεδρίες. Σχετικά με αυτό, η Svanbom δηλώνει ότι τα διάφορα τμήματα έχουν επίσης τη δυνατότητα να επηρεάσουν τις ερωτήσεις που σχετίζονται με τη συνάντηση του πελάτη, προκειμένου να ενημερωθούν σε ποιους τομείς πρέπει να δοθεί προτεραιότητα. Αντιστρόφως, ο Wahlund περιγράφει ότι, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι δίνεται προτεραιότητα στη διορατικότητα των πελατών, το τμήμα του Customer Journey Understanding αντιπροσωπεύει τους πελάτες στα διάφορα τμήματα κατά τη διάρκεια ολόκληρης της διαδικασίας.

4.3.2 Μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τη συμμετοχή των πελατών

Ο Bari δηλώνει ότι όταν εμπλέκει πελάτες στη διαδικασία ανάπτυξης, η Electrolux χρησιμοποιεί πολλές διαφορετικές μεθόδους ανάλογα με τον επιθυμητό τύπο πληροφοριών. Ο Wahlund εξηγεί ότι αυτές οι μέθοδοι μπορούν να είναι τόσο ποιοτικές όσο και ποσοτικές στη φύση τους, και να διεξαχθούν τόσο σε διαδικτυακές όσο και σε offline ρυθμίσεις.

«Οι ποιοτικές μέθοδοι περιλαμβάνουν ομάδες εστίασης, επισκέψεις στο σπίτι, εθνογραφικές μελέτες, συνεντεύξεις ένας προς έναν, κοινότητες και φόρουμ συζήτησης. Οι ποσοτικές μέθοδοι αποτελούνται τόσο από διαδικτυακά όσο και από φυσικά ερωτηματολόγια. " (Προσωπική επικοινωνία, M. Wahlund, 16 Ιουλίου 2020).

Ο Bari δηλώνει ότι οι ομάδες εστίασης αποτελούνται γενικά από έξι έως οκτώ συμμετέχοντες. Πριν από τη συνεδρία, η εταιρεία ενημερώνει τον συντονιστή που ανήκει γενικά σε εξωτερικό πρακτορείο. Επιπλέον, ο Wahlund δηλώνει ότι η έρευνα διεξάγεται πάντα σε ουδέτερες εγκαταστάσεις. Όσον αφορά τη συζήτηση, ο Wahlund προσθέτει ότι ο συντονιστής κατευθύνει τους συμμετέχοντες με έναν οδηγό συνέντευξης, ενώ οι υπάλληλοι της Electrolux παρατηρούν πίσω από έναν καθρέφτη. Ο Bari εξηγεί ότι ο συντονιστής αρχίζει να παρουσιάζει το θέμα και, στη συνέχεια, διασφαλίζει ότι όλοι οι συμμετέχοντες μιλούν όσο το δυνατόν περισσότερο σχετικά με τα σημεία του πόνου και την αντίληψη του προϊόντος ή της διαδικασίας.

«Ο οδηγός συνέντευξης μπορεί να είναι λίγο πολύ σταθερός ανάλογα με το πόσο ελεύθερα είναι το θέμα. Μερικές φορές θέλουμε να μιλούν ελεύθερα για κάτι και μερικές φορές έχουμε

συγκεκριμένες ερωτήσεις που θέλουμε να απαντήσουμε. " (Προσωπική επικοινωνία, M. Wahlund, 16 Ιουλίου 2020).

Σύμφωνα με τον Wahlund, σε ορισμένες περιπτώσεις, η Electrolux χρησιμοποιεί υλικό ερεθίσματος, όπως εικόνες ή πρωτότυπα για να επιτρέψει στους συμμετέχοντες να αγγίξουν και να αισθανθούν τα προϊόντα για να κάνουν μια πιο γόνιμη συζήτηση. Σχετικά με αυτό, ο Bari δηλώνει ότι υπάρχει συχνά αυξημένη δέσμευση μεταξύ των συμμετεχόντων όταν η εταιρεία μοιράζεται έννοιες όπως σκίτσα ή μηχανές. Αν και οι συμμετέχοντες έχουν συχνά το δικό τους κίνητρο, ο Bari εξηγεί ότι η εταιρεία πληρώνει τους συμμετέχοντες για να συμμετάσχουν στις διάφορες συνεδρίες. Ο Wahlund προσθέτει ότι το χρηματικό ποσό εξαρτάται από τη διάρκεια της συνεδρίας και επιπλέον, σε ποια αγορά διεξάγεται η έρευνα.

Ο Wahlund εξηγεί ότι η διαδικασία ελέγχου της στόχευσης των συμμετεχόντων τόσο για τις ομάδες εστίασης όσο και για τις επισκέψεις στο σπίτι ακολουθεί το ίδιο μοτίβο. Ένας εξωτερικός ερευνητικός οργανισμός επικοινωνεί με τους συμμετέχοντες είτε μέσω τηλεφώνου είτε με χτύπημα πόρτας, ανάλογα με την υποδομή της στοχευμένης αγοράς. Όσον αφορά τις επισκέψεις στο σπίτι, ο Bari δηλώνει ότι γενικά υπάρχουν ένας ή δύο εκπρόσωποι από την Electrolux και ένας εξωτερικός συντονιστής, ο οποίος διεξάγει τη συνέντευξη, που συμμετέχουν στη συνάντηση. Ο Wahlund περιγράφει ότι κατά τη διάρκεια της επίσκεψης στο σπίτι οι συμμετέχοντες είναι πιο άνετοι καθώς η συνέντευξη πραγματοποιείται στο φυσικό περιβάλλον του ατόμου, σε σύγκριση με τις ομάδες εστίασης που κρατούνται σε ουδέτερες εγκαταστάσεις. Σύμφωνα με τον Bari, κατά τη διεξαγωγή έρευνας για επίσκεψη στο σπίτι, είναι σύνηθες να αντιμετωπίζονται συγκεκριμένα θέματα, για παράδειγμα: πλυντήρια ρούχων για μεμονωμένα νοικοκυριά. Σε αυτό το πλαίσιο, ο στόχος είναι να κατανοήσουμε την ομάδα-στόχο. Μπορεί επίσης να υπάρξει εθνογραφική έρευνα που πραγματοποιείται μέσω επισκέψεων στο σπίτι:

«Μια επίσκεψη στο σπίτι είναι όταν καθόμαστε στο σπίτι κάποιου και μιλάμε για άλλα πράγματα, αλλά όταν λέμε εθνογραφία, είναι περισσότερο ότι κάνουμε επίσης παρατηρήσεις. Στη συνέχεια περπατάμε επίσης στα σπίτια τους και τους ζητάμε να μας δείξουν όταν κάνουν συγκεκριμένα πράγματα. Για παράδειγμα, στο μαγείρεμα ή στο πλύσιμο, ώστε να μπορέσουμε να κινηματογραφήσουμε ή να τραβήξουμε φωτογραφίες αυτού του μέρους της διαδικασίας. Αυτό που λες και τι κάνεις δεν είναι πάντα το ίδιο πράγμα. " (Προσωπική επικοινωνία, M. Wahlund, 16 Ιουλίου 2020).

Ο Wahlund περιγράφει ότι η τυπική εθνογραφική έρευνα περιλαμβάνει δύο έως τρεις ώρες συνεδρίας. Εκτός από τον συντονιστή υπάρχει ένας μεταφραστής και μια αντιπροσωπευτική φόρμα

Electrolux. Σχετικά με αυτό, ο Bari διευκρινίζει ότι είναι σημαντικό να περιοριστεί ο αριθμός των συμμετεχόντων, καθώς μπορεί να παρεμποδίσει τη συζήτηση. Εκτός από τη φυσική εθνογραφική έρευνα, ο Bari εξηγεί ότι η εταιρεία πραγματοποιεί παρόμοια έρευνα στο διαδίκτυο, για παράδειγμα. η εταιρεία διεξήγαγε μια παγκόσμια έρευνα για τις ΗΠΑ και την Ευρώπη, όπου είκοσι συμμετέχοντες επιλέχθηκαν σε κάθε αγορά. Ο Bari εξηγεί:

«Για έξι ημέρες συμμετείχαν σε αυτήν τη διαδικασία όπου έπρεπε να γράψουν ένα ημερολόγιο. Για κάθε μέρα ρωτούσαμε μερικές νέες ερωτήσεις σχετικά με τη διαδικασία πλυντηρίου. Τους ζητήσαμε να μας δώσουν φωτογραφίες και να απαντήσουν στις ερωτήσεις που σχετίζονται με τη διαδικασία φυσικά. » (Προσωπική επικοινωνία, E. Bari, 15 Ιουλίου 2020).

Ο Bari δηλώνει ότι ο σκοπός της εθνογραφικής έρευνας, τόσο διαδικτυακά όσο και εκτός σύνδεσης είναι να κατανοήσει καλύτερα τη συμπεριφορά των πελατών στα διάφορα στάδια των διαδικασιών τους. Αυτό είναι για να εντοπίσει ποια μέρη είναι ικανοποιημένα ή δυσαρεστημένα και να εξηγήσουν τι προκαλεί την εμπειρία των συμμετεχόντων.

Ο Wahlund εξηγεί ότι διεξάγουν επίσης έρευνα σχετικά με τη χρήση και τη στάση για μια συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων, η οποία είναι ένας εύκολος τρόπος για να αποκτήσετε μια ευρεία εικόνα του τι σκέφτονται οι πελάτες. Αυτή η μέθοδος είναι σύμφωνη με τον Bari που γίνεται γενικά στο Διαδίκτυο όπου οι συμμετέχοντες λαμβάνουν ένα ερωτηματολόγιο σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούν τα προϊόντα. Ο Wahlund υποστηρίζει ότι αυτές οι έρευνες αποτελούν ένα μεγάλο συμπλήρωμα για την άλλη έρευνα που διεξάγει η εταιρεία, παρόλο που το βάθος και το άνοιγμα των πελατών είναι περιορισμένο.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, ο Wahlund δηλώνει ότι η Electrolux χρησιμοποιεί εξωτερικούς ερευνητικούς οργανισμούς, οι οποίοι συνεργάζονται με διαφορετικές κοινότητες. Ωστόσο, ο Wahlund προσθέτει ότι αυτή δεν είναι μια πολύ κοινή προσέγγιση για την Electrolux. Η εταιρεία πληρώνει ένα τέλος για να ασχοληθεί με ήδη υπάρχουσες κοινότητες, σε άλλες περιπτώσεις ο οργανισμός δημιουργεί νέες κοινότητες, ανάλογα με τις απαιτούμενες πληροφορίες. Οι συζητήσεις μπορούν να σχετίζονται με διαφορετικές διαδικασίες, π.χ. πώς πλένονται οι άνθρωποι και συνήθως περιλαμβάνουν μερικές ερωτήσεις που ακολουθούνται από μια δωρεάν συζήτηση. Σε άλλες περιπτώσεις εμφανίζονται εικόνες ή ταινίες για να μιλήσουν οι πελάτες.

4.3.3 Κίνδυνοι και οφέλη με τη συμμετοχή των πελατών

Σύμφωνα με τον Bari, η Electrolux είναι εξαιρετικά προσεκτική όταν πρόκειται για χρήση μεθόδων εμπλοκής των πελατών που βασίζονται στην ιδέα της ανοιχτής καινοτομίας, καθώς υπάρχει πάντα κίνδυνος να κατηγορηθεί ότι έκλεψε την ιδέα. Σύμφωνα με αυτό το επιχείρημα, η

Svanbom δηλώνει ότι το ίδιο ζήτημα παρουσιάζεται σε όλες τις καταστάσεις όταν η εταιρεία υιοθετεί εξωτερικές ιδέες. Για παράδειγμα, όταν συζητάμε για μια πρόταση εξωτερικού εφευρέτη, έχει μεγάλη σημασία να προστατεύεται η ιδέα για να μπορεί να έχει μια συζήτηση για αυτήν. Ο Bari εξηγεί ότι αυτό το πρόβλημα γίνεται πιο σημαντικό σε μια διαδικτυακή εγκατάσταση:

«Το πρόβλημα είναι ότι εάν αλληλεπιδράτε στο διαδίκτυο, υπάρχει πρώτα ο κίνδυνος διαρροής πληροφοριών και στη συνέχεια, όταν πρόκειται για ιδεολογία, είχαμε αρκετές συζητήσεις σχετικά με την ανοιχτή καινοτομία και την προμήθεια πλήθους, αλλά δεν την εκτελέσαμε ποτέ ανοιχτά. Νομίζω ότι μέρος της συζήτησης ή του περιορισμού σχετίζεται με την πνευματική ιδιοκτησία και πώς να διασφαλίσουμε ότι μπορούμε να έχουμε την ιδέα. » (Προσωπική επικοινωνία, E. Bari, 15 Ιουλίου 2020).

Όταν εμπλέκονται καταναλωτές στις διάφορες μεθόδους, η εταιρεία είναι πολύ προσεκτική ώστε να μην αποκαλύπτει συγκεκριμένες πληροφορίες για την εταιρεία. Ο Bari εξηγεί ότι η μόνη προ-πληροφόρηση που είναι διαθέσιμη στους καταναλωτές είναι αυτά που μπορούν να βρουν στον ιστότοπο. Ο Wahlund δηλώνει ότι στις περισσότερες περιπτώσεις, η εταιρεία δεν αποκαλύπτει καν ποιος διεξάγει την έρευνα, εκτός εάν η εταιρεία διεξάγει έρευνα σχετικά με το εμπορικό σήμα και συνεπώς θέλει άμεσες απόψεις για το πώς αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές την Electrolux. Όσον αφορά τις πληροφορίες που αποκαλύφθηκαν κατά τη διάρκεια των συνεργασιών με την εταιρεία, η Svanbom υπογραμμίζει ότι ανάλογα με τη φάση της διαδικασίας ΑΝΠ, περισσότερες ή λιγότερες πληροφορίες θα αποκαλυφθούν. Για παράδειγμα, υπάρχει διαφορά στην εμφάνιση εννοιολογικού σκίτσου σε πρώιμη φάση σε σύγκριση με τη διεξαγωγή δοκιμής προτίμησης καταναλωτή και την επίδειξη ρητών προϊόντων σε μεταγενέστερες φάσεις. Λόγω αυτού, η εταιρεία έχει εφαρμόσει ορισμένες προφυλάξεις ασφαλείας προκειμένου να ελαχιστοποιήσει τον κίνδυνο διαρροών πληροφοριών:

"Εξαρτάται από την ευαισθησία των πληροφοριών που κοινοποιούμε, οπότε γενικά υπογράφουν μια συμφωνία αποκάλυψης, ειδικά εάν παρουσιάζουμε αποδόσεις νέων προϊόντων ή αν δείχνουμε μακέτα νέων προϊόντων." (Προσωπική επικοινωνία, E. Bari, 15 Ιουλίου 2020).

Ο Bari περιγράφει ότι οι συμφωνίες αποκάλυψης θα μειώσουν την πιθανότητα συμμετοχής ανταγωνιστών, ρυθμιστικών βιομηχανιών και κατασκευαστών απορρυπαντικών σε στενούς κλάδους, για να επιλεγούν ως συμμετέχοντες κατά τη συλλογή πληροφοριών. Επιπλέον, ο Bari δηλώνει ότι η εταιρεία αποκλείει επίσης συμμετέχοντες που έχουν ήδη παρακολουθήσει ομάδες εστίασης των ανταγωνιστών, καθώς μπορούν να παρουσιάσουν σχόλια για όσα έχουν ήδη δει. Για να περιορίσει περαιτέρω την έξοδο πληροφοριών, η εταιρεία δεν παρέχει σχόλια στους

συμμετέχοντες που περιλαμβάνονται σε οποιαδήποτε έρευνα. Ωστόσο, η εταιρεία δεν μπορεί ποτέ να προστατευθεί πλήρως από τους κινδύνους που συνδέονται με τη συμμετοχή εξωτερικών συμμετεχόντων. Ο Bari δίνει παραδείγματα:

«Διεξήγαμε μια έρευνα το 2010 στην Ασία, για ένα έργο μιας νέας έννοιας πλυντηρίου ρούχων, για την οποία ήμουν ηγέτης του έργου. Δύο χρόνια μετά, ο Daewoo βγήκε με την ίδια ακριβώς ιδέα που δοκιμάσαμε [...] ίσως είχαν την ίδια ιδέα ή ίσως υπήρχαν κάποιες πληροφορίες που βγήκαν. Αυτά τα πράγματα μπορούν να συμβούν, αλλά είναι μέρος του παιχνιδιού. " (Προσωπική επικοινωνία, E. Bari, 15 Ιουλίου 2020).

Ένας άλλος κίνδυνος που συνδέεται με τη συμμετοχή των πελατών είναι η Svanbom ότι οι πελάτες δεν μπορούν να εξηγήσουν πώς πρέπει να προχωρήσει η εταιρεία στην ανάπτυξη νέων προϊόντων. Εκτός από αυτό, ο Bari λέει ότι γνωρίζουν το γεγονός ότι οι πελάτες έχουν προβλήματα να εκφράσουν τις ανάγκες τους. Η Svanbom δηλώνει ότι έχει μεγάλη σημασία να ακούτε και να παρατηρείτε τους πελάτες πριν κλειδώσετε την ιδέα. Με άλλα λόγια, υπάρχει πάντα ένας κίνδυνος που σχετίζεται με τη συμμετοχή των πελατών, καθώς η εταιρεία θα λάβει απαντήσεις ανάλογα με τον τρόπο που υποβάλλουν ερωτήσεις, κατά τη δοκιμή των θεωριών. Αν και η συμμετοχή των πελατών περιλαμβάνει διάφορους κινδύνους, η Svanbom δηλώνει τα εξής:

«Είναι όλα σχετικά με την ευκαιρία να δοκιμάσουμε την ανταγωνιστικότητα και την ελκυστικότητα των καινοτομιών με τις οποίες θέλετε να ντύσετε το προϊόν, προτού φτάσετε πολύ μακριά στην ανάπτυξη. Αυτό σημαίνει ελαχιστοποίηση των κινδύνων. " (Προσωπική επικοινωνία, P. Svanbom, 16 Ιουλίου 2020).

Ένα παρόμοιο επιχείρημα παρουσιάζεται από τον Bari, ο οποίος δηλώνει ότι, τα οφέλη της συμπερίληψης πελατών υπερβαίνουν τους κινδύνους. Ο Wahlund εξηγεί ότι πρόκειται πραγματικά για την κατανόηση του τι θα διευκολύνει την καθημερινή διαβίωση των πελατών, κάτι που είναι απαραίτητο για να γίνει αντιληπτό ως η καλύτερη εταιρεία συσκευών από την πλευρά των καταναλωτών. Σχετικά με αυτό, ο Bari υποστηρίζει ότι η εταιρεία πρέπει να κατανοήσει τις επιθυμίες και τις ανάγκες των καταναλωτών για να θεωρηθούν σχετικές. Αντίθετα, η εταιρεία πρέπει να προσθέσει αξία στα προϊόντα αναπτύσσοντας προϊόντα που σχετίζονται με τους καταναλωτές.

4.4 Ποιος θα εμπλακεί

4.4.1 Δημογραφικές παράμετροι

Ο Bari δηλώνει ότι η διαδικασία ξεκινά κανονικά με την εύρεση ευκαιρίας στην αγορά-στόχο. Κατά την επιλογή των συμμετεχόντων, ο Bari εξηγεί ότι η Electrolux χρησιμοποιεί έναν οδηγό διαλογής που περιλαμβάνει διάφορες παραμέτρους για τον έλεγχο του καταναλωτή, ο οποίος μπορεί να βασίζεται σε δημογραφικά κριτήρια. Ο Wahlund περιγράφει ότι τα κριτήρια μπορεί να περιλαμβάνουν τα πάντα, από φύλο, ηλικία, στάδια ζωής και επίπεδα εισοδήματος, έως τη συμμετοχή των καταναλωτών στη διαδικασία αγοράς μιας συγκεκριμένης κατηγορίας. Η εταιρεία διαθέτει έναν αλγόριθμο για τον προσδιορισμό του τμήματος και, στη συνέχεια, ανάλογα με τις απαιτήσεις για τη συγκεκριμένη έρευνα, η εταιρεία μπορεί να προσθέσει επιπλέον παραμέτρους.

«Για παράδειγμα, έχετε δει ότι μια πρόσφατη ευκαιρία σχετίζεται με το γεγονός ότι η αστικοποίηση είναι μια τάση και στη συνέχεια θέλετε να αναπτύξετε ένα προϊόν, ένα πλυντήριο πιάτων για αστική ζωή. Έτσι περιορίζετε το τμήμα σε εκείνους τους ανθρώπους που ζουν σε μεγάλες πόλεις, μικρά διαμερίσματα, οπότε πηγαίνετε πραγματικά σε μια συγκεκριμένη θέση. " (Προσωπική επικοινωνία, E. Bari, 15 Ιουλίου 2020).

Ο Bari το περιγράφει ανάλογα με την ευκαιρία που εντοπίστηκε; διαφορετικές δημογραφικές παράμετροι θα ορίσουν τον στόχο. Ο Bari δηλώνει ότι με τις προηγούμενες γνώσεις της εταιρείας και γνωρίζοντας την τοποθεσία, μπορούν να σκεφτούν διαφορετικούς τύπους συμπεριφορών, ανάλογα με το αν οι συμμετέχοντες έχουν το πλυντήριο τους στο υπόγειο ή αν βρίσκεται στο μπάνιο.

Σε αυτό το πλαίσιο, η Svanbom προσθέτει ότι η εταιρεία επιθυμεί να συμπεριλάβει τόσο τους δικούς τους πελάτες όσο και τους πελάτες των ανταγωνιστών τους. Ως εκ τούτου, η εταιρεία δεν περιλαμβάνει παραμέτρους που εξηγούν ποια συγκεκριμένη μάρκα κατέχουν οι συμμετέχοντες. Ο Bari εξηγεί ότι μετά τον καθορισμό των αναγκών στην κατάτμηση, οι παράμετροι θα προσαρμοστούν ώστε να ταιριάζουν με την ομάδα-στόχο. Εάν η εταιρεία αναπτύσσει ένα προϊόν για τη μάζα, τότε η παράμετρος εισοδήματος θα μειωθεί, σε σύγκριση με την κυκλοφορία ενός μοντέλου premium με αρκετά υψηλό σημείο τιμής. Η Svanbom προσθέτει ότι είναι σημαντικό να διασφαλιστεί το μεμονωμένο τμήμα, καθώς διαφορετικές δυνάμεις κατά την αγορά οικιακών συσκευών οδηγούν διαφορετικούς τύπους τμημάτων. Ορισμένοι πελάτες προτιμούν την άνεση και τη λειτουργικότητα, ενώ άλλοι θέλουν το προϊόν να δώσει την εντύπωση

ότι είναι επαγγελματίας σεφ. Έτσι, η Svanbom εξηγεί ότι η Electrolux συνδυάζει τους τυπικούς χρήστες με τις διάφορες μάρκες που προσφέρει η εταιρεία παγκοσμίως.

4.4.2 Γεωγραφικές παράμετροι

Ο Wahlund περιγράφει ότι η Electrolux χρησιμοποιεί μια παγκόσμια τμηματοποίηση καταναλωτών, η οποία βασίζεται στις ανάγκες των καταναλωτών σε σχέση με τη ζωή τους και τις συσκευές τους. Αυτή είναι πάντα η βάση για τη λήψη αποφάσεων της εταιρείας σχετικά με το ποιος θα εμπλακεί κατά τη στόχευση συγκεκριμένων τμημάτων. Επιπλέον, ο Wahlund εξηγεί ότι η εταιρεία χρησιμοποιεί επίσης μεγάλο αριθμό ποσοτικών δεδομένων κατά την επεξεργασία της τμηματοποίησης των καταναλωτών, προκειμένου να συγκεντρώσει πόσες γυναίκες και άνδρες περιλαμβάνονται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα σε μια δεδομένη χώρα. Επιπλέον, εάν η εταιρεία πραγματοποιήσει μια παγκόσμια έρευνα, ορισμένες από τις παραμέτρους ενδέχεται να πρέπει να προσαρμοστούν.

Σύμφωνα με αυτό, ο Bari εξηγεί ότι η περιοχή επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία προχωρά στην έρευνα των καταναλωτών. Εάν η εταιρεία διεξάγει μια έρευνα στην Ευρώπη για παράδειγμα, η επιλεγμένη αγορά όπου θα πραγματοποιηθεί η έρευνα θα καθοριστεί από τη δύναμη του εμπορικού σήματος στη συγκεκριμένη περιοχή. Εάν η εταιρεία διεξάγει έρευνα σχετικά με το εμπορικό σήμα Electrolux, επιλέγουν δύο αγορές όπου η Electrolux είναι αρκετά ισχυρή, ενώ μια έρευνα για την AEG θα οδηγήσει σε δύο άλλες αγορές όπου η AEG θεωρείται ισχυρή. Ο Wahlund εξηγεί ότι είναι ζωτικής σημασίας να πραγματοποιείτε αρκετές συνεντεύξεις στην ίδια αγορά, προκειμένου να έχετε καλύτερη εικόνα των αναγκών των πελατών. Ο Wahlund διευκρινίζει:

«Πάντα κάνουμε πολλές συνεντεύξεις ανά αγορά, αφού μια ομάδα δεν μπορεί ποτέ να θεωρηθεί αλήθεια. Μόλις συλλέξουμε ολόκληρο το υλικό της αγοράς, τότε μπορούμε να αρχίσουμε να βγάζουμε συμπεράσματα από τα θέματα που έχουμε ακούσει [...] Προσπαθούμε να βρούμε κοινά θέματα μεταξύ των ομάδων, αλλά και σημαντικές διαφορές που αξίζει να λάβουμε υπόψη. » (Προσωπική επικοινωνία, M. Wahlund, 16 Ιουλίου 2020).

Ο Bari το περιγράφει ανάλογα με την περιοχή στην οποία θα διερευνήσει η εταιρεία. Θα επηρεάσει την επιλογή των διαφόρων αγορών. Εάν η έρευνα πραγματοποιηθεί στη Βόρεια Αμερική, οι αγορές αποτελούνται από διαφορετικές πόλεις, ενώ οι αγορές στην Ευρώπη αποτελούνται από διαφορετικές χώρες.

4.4.3 Είδος καινοτομίας

Ο Bari δηλώνει ότι η επιλογή του ποιος θα εμπλακεί στη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων θα εξαρτηθεί από το επίπεδο καινοτομίας, δηλαδή εάν πρόκειται για μια σταδιακή ή ριζική καινοτομία. Σχετικά με αυτό, η Svanbom εξηγεί ότι είναι πολύ σημαντικό να έχουμε κατά νου τη φιλοδοξία της εταιρείας με την καινοτομία. Με άλλα λόγια, είναι σημαντικό να διαπιστωθεί εάν το προϊόν θα είναι ηγέτης σε έναν συγκεκριμένο τομέα ή απλά μια ανάγκη να παραμείνει η ανταγωνιστικότητα έναντι των προϊόντων των ανταγωνιστών. Ο Bari δηλώνει ότι είναι πολύ πιο εύκολο να εμπλέκουμε τους πελάτες σε σταδιακές καινοτομίες, καθώς ο πελάτης μπορεί να τον συνδέσει με τις καθημερινές του εμπειρίες με τα προϊόντα. Επιπλέον, ο Bari δηλώνει ότι είναι σημαντικό για την εταιρεία να κατανοήσει πώς να χειριστεί τις απαντήσεις από τους πελάτες. Υπάρχει ανάγκη προκειμένου να εντοπιστεί ποιος τρόπος να πάει και να κατανοήσει το βασικό πρόβλημα ή ευκαιρία, ειδικά σε εκείνα τα θέματα όπου οι συμμετέχοντες έχουν μια απόρριψη.

«Αλλά αν προτείνεις κάτι που είναι διαταραγμένο, τότε η αντίδραση είναι μια ώθηση προς τα πίσω. Σε αυτήν την περίπτωση, πρέπει να επιλέξετε την ομάδα-στόχο για να έχετε ανθρώπους που είναι προοδευτικοί και πρώτοι υιοθετούν όταν πρόκειται για νέα προϊόντα, ώστε να έχουν μια προσέγγιση ανοιχτού μυαλού και να έχουν κάποιον που να είναι σε θέση να ξεπεράσει τις ανησυχίες για κάτι εντελώς νέο. " (Προσωπική επικοινωνία, E. Bari, 15 Ιουλίου 2020).

Ο Bari περιγράφει ότι η εταιρεία βασίζεται στους πρώτους υιοθέτες για να κατανοήσει την τάση των μελλοντικών όρων χρήσης. Επιπλέον, ο Wahlund δηλώνει ότι η ομάδα-στόχος μπορεί επίσης να αποτελείται από συμμετέχοντες που είναι ανοιχτοί για ριζοσπαστικές καινοτομίες, που προηγούνται των τάσεων και επηρεάζουν τη φύση τους. Ωστόσο, ο Wahlund δηλώνει ότι ο στόχος είναι να τοποθετηθεί το προϊόν σε μια ευρύτερη ομάδα-στόχο. Σχετικά με αυτό, ο Bari εξηγεί ότι είναι πάντα ο κίνδυνος η εταιρεία να καταλήξει σε ένα εξειδικευμένο προϊόν. Ωστόσο, είναι απαραίτητο να αναπτυχθεί ένα διαφοροποιημένο προϊόν. Επιπλέον, ο Bari περιγράφει ότι η εστίαση είναι να μάθουν τις ανάγκες των πελατών ή / και εάν η Electrolux εκτελεί έννοιες και ιδέες με τον κατάλληλο τρόπο. Ως εκ τούτου, η εταιρεία θα μάθει περισσότερα από νέους συμμετέχοντες, σε σύγκριση με εκείνους που είναι ήδη εξοικειωμένοι με τις έννοιες και τις ιδέες. Ο Wahlund δηλώνει ότι:

"Περιλαμβάνουμε εντελώς νέους πελάτες, διαφορετικά έχουν ήδη προηγούμενες γνώσεις και απόψεις, επομένως δεν είναι πλέον αμερόληπτοι ή καθαροί δίσκοι". (Προσωπική επικοινωνία, M. Wahlund, 16 Ιουλίου 2020).

4.5 Πότε να συμμετάσχετε

4.5.1 Πριν από τη διαδικασία ανάπτυξης του προϊόντος

Ο Bari εξηγεί ότι η Electrolux έχει τέσσερις διαφορετικές φάσεις για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, όπου η αλληλεπίδραση του πελάτη θα διαφέρει ως προς τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται. Αυτές οι φάσεις περιλαμβάνουν: κατανόηση, εξερεύνηση, ιδεολογία και επικύρωση. Οι δύο πρώτες φάσεις γίνονται πριν από την πραγματική διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων, ενώ οι δύο τελευταίες φάσεις γίνονται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας ανάπτυξης προϊόντων. Η εταιρεία χρησιμοποιεί αυτές τις φάσεις με ευέλικτο τρόπο. Ωστόσο, εάν υπάρχει υψηλό επίπεδο καινοτομίας που σχετίζεται με το προϊόν, ακολουθούνται όλες οι φάσεις.

Η Svanbom περιγράφει ότι η Electrolux διεξάγει τακτικά έρευνες καταναλωτών σχετικά με τη χρήση και τη στάση, προκειμένου να αποκαλύψει γενικές και ευρείες γνώσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως θεμέλιο για τον καθορισμό των τομέων που πρέπει να δώσουν προτεραιότητα. Ο Wahlund εξηγεί ότι αυτές οι μελέτες χρήσης και συμπεριφοράς διεξάγονται ποσοτικά για να μάθουν τι ανάγκες έχει ο καταναλωτής και επιπλέον τα προβλήματα και τις στάσεις που συνδέονται με τα προϊόντα.

«Κοιτάζετε ποιος τύπος διορατικότητας έχετε σχετικά με τις ανάγκες των καταναλωτών. Έτσι, συνήθως αν δεν έχετε τις πληροφορίες, αυτό που κάνετε είναι να εκτελέσετε κάποιες έρευνες και αυτές μπορεί να είναι εθνογραφικές έρευνες ή συνεντεύξεις ένας προς έναν, εξαρτάται από το έργο.» (Προσωπική επικοινωνία, E. Bari, 15 Ιουλίου 2020).

Πιο συγκεκριμένα, ο Bari δηλώνει ότι κατά τη διάρκεια της φάσης κατανόησης η εταιρεία χρησιμοποιεί γενικά επισκέψεις στο σπίτι ή εθνογραφική έρευνα προκειμένου να δημιουργήσει τις γνώσεις τους και να πλαισιώσει την εικόνα. Ο Wahlund εξηγεί ότι τα ευρήματά τους αναλύονται για να κατανεύμουν τους πελάτες σε διαφορετικές ανάγκες. Ωστόσο, ο πελάτης δεν πετυχαίνει πάντα να εκφράζει τις ανάγκες του σε όλες τις καταστάσεις, και ως εκ τούτου η ανάλυση θα το καταστήσει σαφέστερο. Ο Bari περιγράφει ότι το επόμενο βήμα στη διαδικασία ανάπτυξης ιδεών είναι να επιλέξετε την ισχυρότερη διορατικότητα με τις περισσότερες δυνατότητες να αναπτύξετε κάτι σχετικό, το οποίο ακολουθείται από μια διαδικασία εσωτερικής δημιουργίας ιδεών. Η Svanbom αποτελεί παράδειγμα με μερικές από τις πρόσφατες καινοτομίες που σχετίζονται με τη φροντίδα πιάτων:

«Εντοπίσαμε μια ανάγκη στην περιοχή Glass Care, όπου οι καταναλωτές έχουν εκφράσει την ανάγκη φροντίδας για ποτήρια κρασιού με αξιόπιστο τρόπο. Οι καταναλωτές δεν μας έχουν πει ότι το θέλουν έτσι ή έτσι, αλλά μας έδωσαν τη συνειδητοποίηση ότι είναι αμφίβολοι εάν μπορούν να

πλύνουν τα ποτήρια χωρίς να τα σπάσουν σε χιλιάδες κομμάτια. Στη συνέχεια, χρησιμοποιήσαμε αυτήν την ανάγκη και αναπτύξαμε τις συγκεκριμένες ιδέες, με Soft Spikes ή Wine Glass Holders. " (Προσωπική επικοινωνία, P. Svanbom, 16 Ιουλίου 2020).

Στη φάση Εξερεύνησης, ο Bari εξηγεί ότι η εταιρεία πραγματοποιεί ποιοτικές μελέτες. Γενικά αποτελούνται από τρεις ή τέσσερις ομάδες εστίασης με έξι έως οκτώ άτομα, σε τουλάχιστον δύο διαφορετικές τοποθεσίες. Σε αυτό το στάδιο, η Electrolux πλαισιώνει την ιδέα και την πρόταση της αξίας του προϊόντος σχετικά με τα οφέλη, τις προθέσεις σχεδίασης και τα υποστηρικτικά σημεία από μια χαρακτηριστική και λειτουργική προοπτική. Η Svanbom προσθέτει ότι κατά τη διάρκεια αυτής της πρώιμης φάσης, η εταιρεία συνεργάζεται πολλαπλά με το μάρκετινγκ και την E & A, όπου πραγματοποιούνται εργαστήρια καινοτομίας. Κατά τη διάρκεια των εργαστηρίων τα διάφορα τμήματα συζητούν εάν η εκφρασμένη ανάγκη του καταναλωτή μπορεί να μετατραπεί σε ιδέες ή θέματα, τα οποία μπορούν να υλοποιηθούν από την εταιρεία.

Στη συνέχεια, ο Bari περιγράφει ότι η εταιρεία δοκιμάζει τις ιδέες με τους καταναλωτές για να καταλάβει τι ανταποκρίνεται στην εικόνα. Ο Wahlund προσθέτει ότι οι ομάδες εστίασης που διεξάγονται σε αυτό το πρώιμο στάδιο είναι πιο ανοιχτές στη φύση τους, δεδομένου ότι θα ωθήσει τη συζήτηση και θα διευκολύνει τους πελάτες να εκφράσουν τις ανάγκες και τα προβλήματά τους. Ο Bari υποστηρίζει ότι με βάση τα σχόλια των καταναλωτών, η Electrolux επιλέγει μερικές ιδέες και τις επεξεργάζεται ξανά. Μετά την εκ νέου επεξεργασία των ιδεών, η εταιρεία λαμβάνει διαφορετικές πρόσθετες επιλογές όσον αφορά την εκτέλεση της ιδέας. Για άλλη μια φορά, η εταιρεία το δοκιμάζει με τους καταναλωτές και λαμβάνει την τελική ιδέα, η οποία υποτίθεται ότι θα μεταφερθεί σε ένα έργο ανάπτυξης προϊόντων. Η Svanbom προσθέτει ότι παρόλο που μπορεί να είναι σαφές τι θέλει ο καταναλωτής, μερικές φορές η ιδέα πρέπει να επικυρωθεί από τεχνική άποψη, προκειμένου να επαληθευτεί η σκοπιμότητα της έννοιας.

«Εκεί μπαίνει το τμήμα μου και προσπαθεί να λύσει τα τεχνικά προβλήματα. Όταν λυθεί, ξεκινάμε το πρόγραμμα εκβιομηχάνισης και μετά έχετε μια αρκετά σαφή εικόνα του τι θέλετε να κάνετε. " (Προσωπική επικοινωνία, P. Svanbom, 16 Ιουλίου 2020).

Ο Bari συνοψίζει ότι υπάρχουν δύο δρόμοι για μια ιδέα. είτε μπορεί να μεταβεί απευθείας στην ανάπτυξη προϊόντων ή σε ορισμένες περιπτώσεις, πρέπει να προχωρήσει σε προηγμένη ανάπτυξη για να επαληθεύσει τη σκοπιμότητα και στη συνέχεια η εταιρεία το μεταφέρει στη διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων.

4.5.2 Κατά τη διαδικασία ανάπτυξης προϊόντος

Όταν μπαίνει στο στάδιο ιδεολογίας, ο Bari εξηγεί ότι η εταιρεία εξακολουθεί να χρησιμοποιεί μια πιο ποιοτική προσέγγιση με περιορισμένο αριθμό συμμετεχόντων. Σύμφωνα με την προσέγγιση που περιγράφεται στο στάδιο της εξήγησης, η εταιρεία εξακολουθεί να χρησιμοποιεί ομάδες εστίασης, προκειμένου να λάβει πιο σταθερές πληροφορίες. Ο Wahlund δηλώνει ότι κατά την είσοδο σε αυτήν τη φάση, η συζήτηση εντός των ομάδων εστίασης είναι πιο κατευθυνόμενη σε σύγκριση με τις ομάδες εστίασης που πραγματοποιήθηκαν στις προηγούμενες φάσεις, καθώς η εταιρεία απαιτεί τώρα ανατροφοδότηση σχετικά με συγκεκριμένα μέρη σχετικά με το προϊόν για να συνεχιστεί. Η Svanbom εξηγεί ότι η εταιρεία παρουσιάζει έννοιες των προϊόντων, οι οποίες είναι πιο σαφείς στους πελάτες. Ο Bari προσθέτει ότι οι έννοιες αποτελούνται από αυτά που καλεί η Electrolux, στατικά mockups, καθώς οι συμμετέχοντες δεν μπορούν να αλληλεπιδράσουν με τα προϊόντα, παρόλο που εξακολουθούν να αποδεικνύουν την προσφορά προϊόντων, με πρόταση αξίας και όλα τα χαρακτηριστικά. Σε αυτό το στάδιο, ο Bari εξηγεί ότι η εταιρεία προσθέτει επίσης προϊόντα από τους ανταγωνιστές για να δει πώς η Electrolux ξεχωρίζει από τον ανταγωνισμό στην αγορά.

«Επιλέγουμε εκείνα τα ανταγωνιστικά μηχανήματα που θα είναι αυτά που θέλουμε να ανταγωνιστούμε, ή τα καλύτερα στην αγορά, από μια προοπτική όγκου ή από άποψη αξίας. Μετά από αυτό δοκιμάζουμε και βλέπουμε πώς αξιολογούμε τον ανταγωνισμό, αν έχουμε προτίμηση. " (Προσωπική επικοινωνία, E. Bari, 15 Ιουλίου 2020).

Ο Bari δηλώνει ότι με την εκμάθηση που αποκτήθηκε από την προηγούμενη φάση, η Electrolux βελτιώνει την ιδέα και την προσφορά. Από αυτό το σημείο υπάρχουν συχνά πρωτότυπα του τελικού προϊόντος, τα οποία μπορούν να δοκιμαστούν για λειτουργικότητα. Σε αυτό το πλαίσιο, η Svanbom εξηγεί ότι η τελική δοκιμή διεξάγεται αργά κατά τη διάρκεια της διαδικασίας ανάπτυξης, προκειμένου να διευκρινιστεί ότι το προϊόν τους έχει μεγαλύτερη προτίμηση σε σύγκριση με τα προϊόντα που είναι τα καλύτερα στην αγορά. Ο Wahlund αποτελεί παράδειγμα:

«Για να κυκλοφορήσει ένα νέο προϊόν, το 70 τοις εκατό των συμμετεχόντων που περιλαμβάνονται σε μια ομάδα δοκιμών πρέπει να προτιμήσουν το προϊόν μας από παρόμοιες επιλογές διαθέσιμες από επιλεγμένους ανταγωνιστές στην αγορά. Εάν δεν πληρούνται αυτές οι απαιτήσεις, το προϊόν επιστρέφεται στην ανάπτυξη προϊόντων. " (Προσωπική επικοινωνία, M. Wahlund, 16 Ιουλίου 2020).

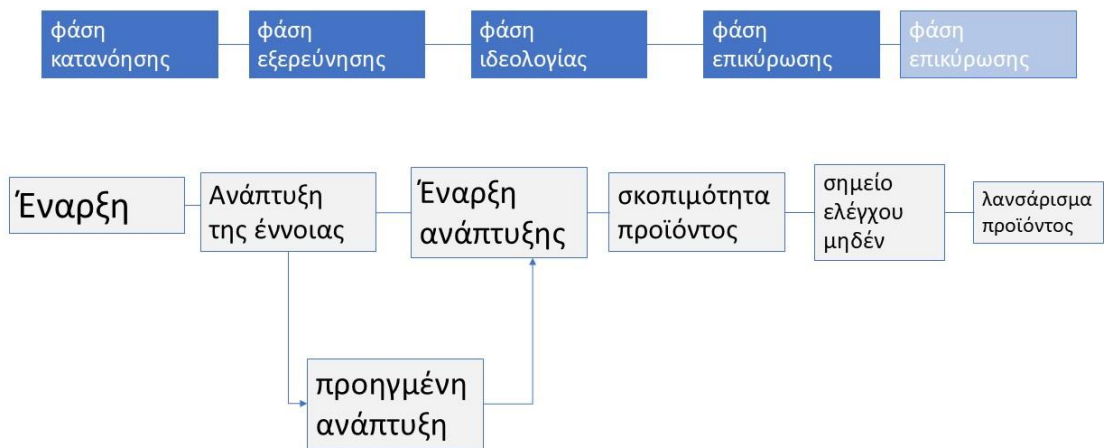
Ο Bari προσθέτει ότι κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης επικύρωσης είναι σημαντικό να υπάρχει χαμηλό ποσοστό απόρριψης έναντι του προϊόντος. Εάν η απόρριψη είναι πάνω από 20 τοις εκατό, τότε η εταιρεία πρέπει να κάνει κάποιες προσαρμογές, για να περιορίσει τον αντίκτυπο στη

μελλοντική αγορά, καθώς υπάρχει ο κίνδυνος οι άνθρωποι να επηρεάσουν την αντίληψη των άλλων. Εκτός από αυτό, η εταιρεία πραγματοποιεί μια ποσοτική έρευνα με 300 άτομα για να εξασφαλίσει ότι λανσάρουν ένα προϊόν που είναι ισχυρό και σχετικό για τους πελάτες.

Κοιτάζοντας από μια αυστηρά προοπτική ανάπτυξης προϊόντων, ο Bari εξηγεί ότι η εταιρεία έχει πολλές πύλες που ακολουθούνται. Η πρώτη πύλη ονομάζεται έναρξη ανάπτυξης όπου επισημαίνεται το χρονοδιάγραμμα, η οργάνωση της ομάδας και οι απαιτήσεις ποιότητας και απόδοσης. Η επόμενη πύλη ονομάζεται σκοπιμότητα έργου στην οποία επιβεβαιώνεται η ικανότητα παραγωγής του προϊόντος από άποψη λειτουργίας, χαρακτηριστικών και σχεδιασμού. Ανάμεσα σε αυτές τις πύλες, η φάση ιδεολογίας διεξάγεται για να διασφαλιστεί ότι η ανάπτυξη κατευθύνεται προς τη σωστή κατεύθυνση. Η φάση επικύρωσης πραγματοποιείται μεταξύ της σκοπιμότητας του προϊόντος και της τρίτης πύλης που ονομάζεται σημείο ελέγχου μηδέν.

«Από το μηδέν, αυτό που κάνουμε είναι να απελευθερώσουμε όλα τα εργαλεία για την εκτέλεση του προϊόντος. Στην πραγματικότητα όταν έρχεστε εδώ, το προϊόν και το έργο είναι κατεψυγμένα και από εδώ και πέρα, θα πρέπει να εκτελέσετε χωρίς τροποποιήσεις. Στην πραγματικότητα, οι πληροφορίες που έχετε εδώ πρέπει να είναι αυτές που χρειάζεστε για να διαθέσετε το προϊόν στην αγορά. » (Προσωπική επικοινωνία, E. Bari, 15 Ιουλίου 2020).

Ο Bari περιγράφει ότι διαρκεί συνήθως ένα χρόνο από το σημείο ελέγχου μηδέν έως την έναρξη της παραγωγής. Ωστόσο, εάν αυτός ο χρόνος παραταθεί, η εταιρεία εκτελεί μερικές φορές μια πρόσθετη φάση επικύρωσης προκειμένου να διασφαλίσει ότι αυτό που έχει γίνει ακόμα είναι σχετικό για τους πελάτες. Ωστόσο, οι αλλαγές σε αυτό το μέρος της ανάπτυξης του προϊόντος θα είναι δαπανηρές, καθώς η εταιρεία έχει ήδη αποκτήσει όλα τα εργαλεία για την κατασκευή και έχει κάνει όλες τις δοκιμές.



Διάγραμμα 1. Φάσεις συμμετοχής πελατών κατά την ανάπτυξη προϊόντων της *Electrolux*.

4.6 Περιγραφή εταιρείας - Volvo Cars

Η ιστορία της Volvo Cars χρονολογείται από το 1927 όταν ιδρύθηκε η σουηδική εταιρεία Volvo Car Corporation και το πρώτο αυτοκίνητο της Volvo, ένα ανοιχτό tourer με τετρακύλινδρο κινητήρα, ξεκίνησε τη γραμμή παραγωγής στο Γκέτεμποργκ (Volvo Cars Financial Report, 2013). Ήδη το 1929 η εταιρεία πούλησε 1383 οχήματα σε αγορές σε όλο τον κόσμο, με επικεφαλής τους ιδρυτές της Volvo, Assar Gabrielsson και Gustaf Larsson (Volvo Cars, 2014). Η Volvo Cars αποτελούσε μέρος του Σουηδικού Ομίλου Volvo έως το 1999, όταν η Ford Motor Company αγόρασε την εταιρεία. Ωστόσο, το 2010, η Volvo Cars εξαγοράστηκε από την Zhejiang Geely Holding (Geely Holding) της Κίνας. Σήμερα, η Volvo Cars είναι μία από τις πιο γνωστές και σεβαστές μάρκες αυτοκινήτων στον κόσμο με πωλήσεις σε περίπου 100 χώρες και εργατικό δυναμικό περίπου 23.000 υπαλλήλων. Η εταιρεία παράγει ένα ευρύ φάσμα premium αυτοκινήτων, όπως Sport wagon, Cross country οχήματα, Sedans, SUV και Convertibles. Η έδρα της Volvo Cars βρίσκεται στο Γκέτεμποργκ, στη δυτική ακτή της Σουηδίας, όπου βρίσκονται κυρίως οι λειτουργίες ανάπτυξης προϊόντων, μάρκετινγκ και διαχείρισης. Από το 2011, η Volvo Cars έχει γραφεία στη Σαγκάη και στο Τσενγκντού της Κίνας. Η νέα έδρα της Κίνας στη Σαγκάη περιλαμβάνει ένα Τεχνολογικό Κέντρο και λειτουργίες όπως πωλήσεις και μάρκετινγκ, κατασκευή, αγορά και ανάπτυξη προϊόντων (Volvo Cars, 2014). Μετά από μερικά δύσκολα χρόνια, ειδικά στις αγορές των ΗΠΑ και της Ευρώπης, η εταιρεία ανέφερε λειτουργικά έσοδα 1.919 εκατομμυρίων το 2013. Αυτή η τάση εξηγείται από την εξαιρετική ανάπτυξη 45,6 τοις εκατό ετησίως στην κινεζική αγορά και την επιτυχή μεταμόρφωση του Η εταιρεία έχει προχωρήσει στην καθιέρωση ενός πελατοκεντρικού και κεντρικού ενδιαφέροντος (Volvo Cars Financial Report, 2013). Στην Volvo Cars, είναι περήφανοι που παρέχουν συνεχώς κορυφαίες καινοτομίες που δίνουν προτεραιότητα στους πελάτες απλοποιώντας τη ζωή τους (Volvo Cars, 2014).

4.7 Εισαγωγή

Από ιστορική άποψη, ο André περιγράφει ότι η Volvo έχει εξελιχθεί από το να έχει μια ελεγχόμενη προσέγγιση στη συμμετοχή των πελατών προς την εφαρμογή μιας πιο ανοιχτής προσέγγισης, όπου οι συμμετέχοντες στρέφονται λιγότερο στη συνάντησή τους. Σχετικά με αυτό, η Frenning εξηγεί ότι η εταιρεία συνήθιζε να παρατηρεί και να αντιγράφει μόνο ό, τι ανέπτυξαν οι ανταγωνιστές σε όρους διαφορετικών προδιαγραφών. Η έλλειψη εισροής πελατών στα αρχικά στάδια της ANΠ είχε ως αποτέλεσμα περιορισμό στην ικανότητα να πραγματοποιήσει αλλαγές στο προϊόν αργότερα.

Ο André δηλώνει ότι η αλλαγή σε μια λιγότερο ελεγχόμενη προσέγγιση οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι έχει γίνει ευκολότερο να δημιουργηθεί μια άμεση επαφή μεταξύ των πελατών και αυτών που πραγματικά αναπτύσσουν τα προϊόντα. Ένα σημείο εκκίνησης στη νέα νοοτροπία της Volvo ήταν το έργο του XC90, του SUV οικογένειας πρώτης γενιάς της εταιρείας. Ο André εξηγεί ότι το έργο έλαβε πολλή προσοχή στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, καθώς είχε ως στόχο να συμπεριλάβει συζύγους του Χόλιγουντ. Ο André εξηγεί:

«Κάναμε μια δραστηριότητα ομάδας αναφοράς, η οποία αποτελούσε εν μέρει από σε βάθος συνεντεύξεις, αλλά και επαναλαμβανόμενες προσκλήσεις κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης για να παρακολουθήσουμε το έργο. Κατά τη διάρκεια αυτής της χρονικής περιόδου, οι συμμετέχοντες μπόρεσαν να εκφράσουν τις απόψεις τους σχετικά με διαφορετικά πράγματα. " (Προσωπική επικοινωνία, K. André, 26 Ιουνίου 2020).

Ο André περιγράφει ότι μια παρόμοια προσέγγιση χρησιμοποιήθηκε για το C30, ένα τρίθυρο hatchback στο μικρότερο τμήμα. Αυτή τη φορά η ομάδα αναφοράς αποτελούνταν από νέους που συμπεριλήφθηκαν αρκετές φορές στο έργο. Ωστόσο, ο Frenning υποστηρίζει ότι και τα δύο αυτά έργα συνδέονταν περισσότερο με ευφάνταστους πελάτες, οι οποίοι βασίζονταν περισσότερο σε υποθέσεις και είχαν περιορισμένη σχέση με τα τμήματα που αγόρασαν πραγματικά τα προϊόντα.

«Νομίζω ότι αυτό είναι ένα κλασικό λάθος που κάνουν οι περισσότεροι κατασκευαστές αυτοκινήτων, υποθέτουν κάτι χωρίς να το υποστηρίζουν με γεγονότα. Δεδομένου ότι έχουμε πρόσβαση σε τόσα πολλά δεδομένα, δεν υποθέτουμε πλέον, κοιτάζουμε την πραγματικότητα και μετά εξετάζουμε τη σειρά τους. " (Προσωπική επικοινωνία, M. Frenning, 26 Ιουνίου 2020).

Στα πιο πρόσφατα αναπτυξιακά έργα, η Frenning δηλώνει ότι η τάση ήταν να εμπλέκονται οι πελάτες σε μια πολύ νωρίτερη φάση, στην οποία η εταιρεία έχει στρέψει την εστίασή τους προς τον τρόπο ζωής των πελατών τους με έναν πιο εμφανή τρόπο.

4.8 Πώς να διαχειριστείτε τη συμμετοχή

4.8.1 Τριγωνισμός μεταξύ τμημάτων

Ο André περιγράφει ότι η Volvo λειτουργεί με μια διαδικασία καινοτομίας που είναι ολοκληρωμένη για ολόκληρη την εταιρεία, στην οποία οι τοπικές διαδικασίες καινοτομίας σε κάθε τμήμα διατηρούνται μαζί. Σχετικά με αυτό, ο Frenning δηλώνει ότι το έργο τους είναι διαλειτουργικό. Επομένως, δεν απαιτείται όλη την εμπειρογνομosύνη σε ένα συγκεκριμένο τμήμα. Σε ένα αναπτυξιακό έργο υπάρχει συνήθως μια βασική ομάδα που αποτελείται από 12 άτομα που είναι πιο ενεργά και υπεύθυνα για την έρευνα συμμετοχής των πελατών. Η βασική ομάδα περιλαμβάνεται σε μια μεγαλύτερη ομάδα 30-35 ατόμων από διαφορετικά τμήματα, όπως η E & A και ο σχεδιασμός. Η φιλοδοξία να εμπλέξουμε άτομα εκτός της βασικής ομάδας είναι να διαδώσουμε τις πληροφορίες σε όλη την εταιρεία. Κατά συνέπεια, περιστασιακά εμπλέκονται στην πραγματική συνεργασία με τους πελάτες.

«Στο τέλος του έργου, όταν φτάσουμε σε αυτό που στοχεύαμε, βγαίνουμε και το κοινοποιούμε σε ολόκληρη την εταιρεία, ακόμη και σε όσους δεν συνεργάστηκαν με τα προγράμματα.» (Προσωπική επικοινωνία, M. Frenning, 26 Ιουνίου 2020).

4.8.2 Μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τη συμμετοχή των πελατών

Ο André περιγράφει ότι η Volvo διεξάγει τόσο ποιοτική όσο και ποσοτική έρευνα όπου εμπλέκονται οι πελάτες. Ένα αμερόληπτο εξωτερικό ινστιτούτο πραγματοποιεί μερικές φορές την ποιοτική έρευνα προκειμένου να δείξει τη θέση της εταιρείας μεταξύ ανταγωνιστών. Σε άλλες περιπτώσεις, τα τμήματα μάρκετινγκ ή τεχνικών αποστέλλουν κατευθυνόμενες ερωτήσεις για συγκεκριμένα θέματα προς επιλεγμένους πελάτες. Η ποιοτική έρευνα αποτελείται από ομάδες εστίασης και επισκέψεις στο σπίτι, οι οποίες σύμφωνα με τον Frenning έχουν χρησιμοποιηθεί για όλα τα πρόσφατα αναπτυγμένα αυτοκίνητα. Ο André εξηγεί ότι οι γενικές ρυθμίσεις των ομάδων εστίασης της εταιρείας είναι τέσσερις ομάδες, αποτελούμενες από οκτώ άτομα σε κάθε ομάδα, χωρισμένες σε τέσσερις διαφορετικές αγορές.

«Μιλάμε λίγο πολύ δομημένα γύρω από κάτι που μας ενδιαφέρει, όπως το περιβάλλον γενικά ή κάτι πιο συγκεκριμένο, όπως πώς χρησιμοποιούν το αυτοκίνητό τους στη ζωή τους (Προσωπική επικοινωνία, K. André, 26 Ιουνίου 2020).

Ο Frenning δηλώνει ότι η εταιρεία χρησιμοποιεί πάντα ουδέτερο άτομο ως συντονιστή που προσλαμβάνεται από εξωτερικό πρακτορείο. Επιπλέον, η ομάδα εστίασης πραγματοποιείται στην τοποθεσία του πρακτορείου και οι συμμετέχοντες δεν ενημερώνονται ποτέ ότι η Volvo βρίσκεται πίσω από την έρευνα. Οι τρεις εκπρόσωποι της Volvo κρύβονται πίσω από έναν καθρέφτη και θα παρακολουθούν τη συνομιλία μόνο, καθώς δεν επιθυμούν να επηρεάσουν τους συμμετέχοντες με κανέναν τρόπο. Η εταιρεία ενδιαφέρεται να μάθει από τους συμμετέχοντες για τις αξίες, τον τρόπο ζωής, τα ενδιαφέροντα και τις εμπειρίες τους για τα αυτοκίνητά τους. Έτσι, ο Frenning εξηγεί ότι η εταιρεία δεν καθοδηγεί τη συζήτηση για να χαλάσει τη διορατικότητα, αν και μπορεί να είναι δελεαστική.

«Ποτέ δεν μπαίνουμε και τους οδηγούμε. Ποτέ δεν έχουμε συνεντεύξεις όπου θέτουμε την ερώτηση "τι πιστεύετε για αυτόν τον κάτοχο" ή "τι πιστεύετε για αυτό το πόμολο" - Ποτέ μην έχετε τέτοια θέματα. Είναι ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, όπου μπαίνουμε και ρωτάμε, "πες μου τι πιστεύεις για το αυτοκίνητό σου" ή "πες μου τι δεν σου αρέσει με το αυτοκίνητό σου". Στη συνέχεια, ο συντονιστής θα προσπαθήσει να λάβει ενδείξεις για περιοχές ενδιαφέροντος, αλλά όχι σε λεπτομερές επίπεδο. (Προσωπική επικοινωνία, M. Frenning, 26 Ιουνίου 2020).

Ο André περιγράφει ότι η εταιρεία χρησιμοποιεί έναν άλλο τύπο ομάδων εστίασης για τις κλινικές. Σχετικά με αυτό, ο Frenning δηλώνει ότι εμφανίζονται έξι ή επτά φωτογραφίες για τους συμμετέχοντες προκειμένου να αποτυπώσουν τις εμπειρίες τους και να πάρουν μια ένδειξη για το δρόμο που πρέπει να ακολουθήσουν. Αυτές οι εικόνες περιορίζονται σε προβολή πλήρους σελίδας και δεν αποκαλύπτουν ποτέ την τέταρτη πλευρά του αυτοκινήτου. Η ρύθμιση είναι ότι οι συμμετέχοντες θα αντιδράσουν σε μικρές ρυθμίσεις, όπως η μετακίνηση της πόρτας αποσκευών πάνω-κάτω. Σε άλλες περιπτώσεις η εταιρεία χρησιμοποιεί πηλό μοντέλα πλήρων αυτοκινήτων ως ερεθίσματα.

Μια άλλη συνήθως χρησιμοποιούμενη μέθοδος για την εμπλοκή των πελατών, που περιγράφεται από τον André, είναι οι σε βάθος συνεντεύξεις στο οικιακό περιβάλλον των συμμετεχόντων. Κατά τη διάρκεια αυτών των συνεδριών, ο Frenning δηλώνει ότι υπάρχουν δύο ή τρεις εκπρόσωποι από τη Volvo και ένας συντονιστής από ένα εξωτερικό γραφείο που θα ηγηθεί της συζήτησης με τον επιλεγμένο συμμετέχοντα.

«Τους παίρνουμε συνέντευξη στα σπίτια τους για να ακολουθήσουμε τον τρόπο ζωής τους και να δείξουμε τα ενδιαφέροντα και τα χόμπι τους. Με αυτόν τον τρόπο θα έχουμε πληροφορίες για το πώς χρησιμοποιούν τα αυτοκίνητά τους και τι δίνουν προτεραιότητα στη ζωή. " (Προσωπική επικοινωνία, M. Frenning, 26 Ιουνίου 2020).

Ο André δίνει ένα συγκεκριμένο παράδειγμα του τρόπου ζωής που μπορεί να αντιμετωπίσει η εταιρεία:

«Θυμάμαι όταν επισκέφτηκα έναν γέρο στην Αγγλία που είχε χόμπι πρόβατα. Μας είπε ότι οδήγησε το αυτοκίνητό του στα βοσκοτόπια, αλλά το χρησιμοποίησε και για να οδηγήσει πίσω και πίσω στο χωριό. Για αυτόν ήταν σημαντικό να έχουμε την ευκαιρία να κάνουμε και τα δύο πράγματα. » (Προσωπική επικοινωνία, K. André, 26 Ιουνίου 2020).

Κατά τη διάρκεια των επισκέψεων στο σπίτι, ο André εξηγεί ότι ένα μέρος της έρευνας είναι επίσης να κάνει παρατηρήσεις σχετικά με το πώς ζουν. Επιπλέον, κατά τη διάρκεια των επισκέψεων, που συνήθως διαρκούν μισή ημέρα, οι συμμετέχοντες καλούνται περιστασιακά να δείξουν τα αυτοκίνητά τους και να αποκαλύψουν τα θετικά και αρνητικά συναισθήματά τους που σχετίζονται με αυτό. Σύμφωνα με τον Frenning, συνήθως πραγματοποιούνται 12-14 επισκέψεις στο σπίτι ανά αγορά και μερικές φορές οι εκπρόσωποι της Volvo διεξάγουν έρευνα σε πολλές αγορές. Ο André περιγράφει ότι οι εκπρόσωποι που διεξάγουν την ποσοτική έρευνα θα έχουν ατομικό αντίκτυπο στα αποτελέσματα. Έτσι, οι εκπρόσωποι της εταιρείας πρέπει να πραγματοποιήσουν μια ατομική ανάλυση, ακολουθούμενη από μια συγκριτική ανάλυση, στην οποία τα ευρήματά τους πρέπει να συμφωνούν με τα κοινά ευρήματα άλλων εκπροσώπων.

Ο André εξηγεί ότι ένας άλλος τρόπος συμμετοχής πελατών που έχουν λάβει μικρή προσοχή από την εταιρεία είναι πιο αυθόρμητοι και άτυποι διάλογοι αλληλεπίδρασης. Αυτός ο τύπος αλληλεπίδρασης είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρων σε ένα πλαίσιο καινοτομίας. Για παράδειγμα, αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει την ερώτηση σε τυχαία άτομα έξω από το σούπερ μάρκετ για την ιδέα του παιδικού καθίσματος για να καταλάβουν τη στάση τους για τη λύση.

4.8.3 Κίνδυνοι και οφέλη με τη συμμετοχή των πελατών

Ο Iraeus περιγράφει ότι έχουν γίνει κάποιες πρόσφατες προσπάθειες να ανοίξουν καινοτομίες σε μια ηλεκτρονική εγκατάσταση, στην οποία οι πελάτες μπόρεσαν να δημοσιεύσουν τις ιδέες τους. Ωστόσο, τελικά τερματίστηκε λόγω του γεγονότος ότι το κανάλι χρησιμοποιήθηκε για άλλα πράγματα, όπως καταγγελίες. Επιπλέον, η μέθοδος απορρόφησε περισσότερους πόρους από ό, τι παρήγαγε. Σε αυτό το πλαίσιο, ο André εξηγεί ότι οι πελάτες φαίνεται ότι δεν έχουν την ικανότητα να εντοπίσουν πραγματικά καινοτόμες ιδέες, γεγονός που τους εμποδίζει να αναλάβουν αυξημένη ευθύνη και να αξιολογήσουν ιδέες.

«Δεν συμβαίνει ότι δεν μπορούμε να εντοπίσουμε πελάτες που είναι ανοιχτοί και μπορούν να φανταστούν έναν εντελώς διαφορετικό κόσμο, αλλά δεν έχουμε βρει εξαιρετικά ριζοσπαστικές

ιδέες [...] Ίσως είναι άδικο, αλλά το συναίσθημά μου είναι ότι γίνεται κάτι που έχει σχέση με μια πιο κοντινή χρονική προοπτική. " (Προσωπική επικοινωνία, K. André, 26 Ιουνίου 2020).

Ο André εξηγεί ότι ο στόχος είναι να ξαναρχίσει η εξωτερική σελίδα. Ωστόσο, υπάρχει ο κίνδυνος οι πελάτες να είναι πιο περιορισμένοι από ό, τι επιθυμεί η εταιρεία. Αντ' αυτού, η Frenning δηλώνει ότι η εταιρεία ενδιαφέρεται για τις ανάγκες των πελατών και όχι για συγκεκριμένες ιδέες. Μετά την εξασφάλιση της ανάγκης, εναπόκειται στην εταιρεία να δημιουργήσει την πραγματική ιδέα. Επιπλέον, η εταιρεία έχει αποφύγει σκόπιμα να έχει ανοιχτά φόρουμ συζητήσεων στο διαδίκτυο, επειδή υπάρχει κίνδυνος οι μεμονωμένοι συμμετέχοντες να ελέγχουν και να καθοδηγούν τις συζητήσεις, οι οποίες με τη σειρά τους θα χαλάσουν τη διορατικότητα.

Υπάρχουν άλλοι κίνδυνοι που συνδέονται με την εισαγωγή εξωτερικών ιδεών και τη διεξαγωγή φόρουμ συζήτησης σε μια ηλεκτρονική οργάνωση. Όσον αφορά αυτούς τους κινδύνους, ο Iraeus υποστηρίζει ότι η Volvo είναι εξαιρετικά προσεκτική λόγω των ευρεσιτεχνιών και των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Με άλλα λόγια, η εταιρεία φοβάται ότι μπορεί να προκύψουν διαφωνίες όσον αφορά την ιδιοκτησία ιδεών.

"Εάν έχουμε ανοίξει να λαμβάνουμε στοιχεία από πελάτες ταυτόχρονα καθώς αναπτύσσουμε κάτι από εμάς, μπορεί να οδηγήσει σε μια κατάσταση όπου δεν είναι σαφές ποιος εισήγαγε την ιδέα." (Προσωπική επικοινωνία, I. Ηραίος, 26 Ιουνίου 2020).

Σε αυτό το πλαίσιο, ο André υποστηρίζει ότι υπάρχει κάποια αντίσταση εντός της εταιρείας, καθώς είναι πιο δύσκολο για την εταιρεία να ελέγξει ποιος βρίσκεται πίσω από μια πρόταση στο Διαδίκτυο. Επιπλέον, ο Iraeus δηλώνει ότι ο διάλογος θα παρεμποδιστεί λόγω του γεγονότος ότι η εταιρεία δεν θέλει να δώσει ορισμένες πληροφορίες. Για να αποφευχθεί περαιτέρω η διαρροή πληροφοριών, η Frenning δηλώνει ότι η εταιρεία χρησιμοποιεί συμφωνίες αποκάλυψης με τους συμμετέχοντες για να διασφαλίσει ότι δεν επικοινωνούν τίποτα από τις ομάδες εστίασης. Αυτές οι συμφωνίες πηγαινούν προς τις δύο κατευθύνσεις, καθώς η Volvo δεν επιτρέπεται να διαδίδει πληροφορίες, φωτογραφίες και βίντεο εκτός της εταιρείας επιβίβασης. Το επίπεδο μυστικότητας είναι ακόμη υψηλότερο στις περιπτώσεις που χρησιμοποιούνται φωτογραφίες αυτοκινήτων και μοντέλων από πηλό. Σύμφωνα με αυτό το επιχείρημα, ο André εξηγεί ότι η εταιρεία ενδιαφέρεται περισσότερο για τις μεταγενέστερες φάσεις που περιλαμβάνουν προτιμήσεις, παρά στις πρώτες φάσεις της ανάπτυξης. Ο Frenning υποστηρίζει ότι στην πραγματικότητα δεν υπάρχουν πραγματικοί κίνδυνοι στα πρώτα στάδια της συμμετοχής των

πελατών, δεδομένου ότι το επίκεντρο της εταιρείας είναι να μάθει από τους πελάτες, παρά να συμμετέχει στη διαδικασία ανάπτυξης. Ο André δηλώνει:

«Για το πλαίσιο της καινοτομίας είναι πολύ να πάρει μια ιδέα για την αξία των πελατών σε πολύ πρώιμο στάδιο. Αυτό σημαίνει ότι δεν λειτουργούμε στο αρχικό στάδιο για πολύ καιρό εάν δεν έχουμε ιδέα εάν υπάρχει κάποια αξία πελάτη. " (Προσωπική επικοινωνία, K. André, 26 Ιουνίου 2020).

Ο Frenning περιγράφει ότι η συμμετοχή των πελατών είναι να μάθουν για τον τρέχοντα τρόπο ζωής τους, κάτι που είναι απαραίτητο για την ανάπτυξη προϊόντων που θα ταιριάζουν με τον τρόπο ζωής τους τα επόμενα δέκα χρόνια. Ο André προσθέτει ότι είναι σημαντικό να συμπεριληφθούν οι πελάτες κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης για να λάβετε επιβεβαίωση ότι η εταιρεία κατευθύνεται προς τη σωστή κατεύθυνση: αλλιώς υπάρχει κίνδυνος η εταιρεία να κλειδωθεί στο δικό της σκεπτικό. Ο André εξηγεί περαιτέρω:

«Από πολύ νωρίς, εξετάζουμε την ασαφή ιδέα, για να μην καταβάλουμε πάρα πολύ προσπάθεια ή χρήματα προτού καταλάβουμε ότι αυτό μπορεί να προσφέρει κάποιο είδος αξίας πελάτη. Όχι συγκεκριμένος σχεδιασμός αλλά ευκαιρία για επίλυση ενός προβλήματος. " (Προσωπική επικοινωνία, K. André, 26 Ιουνίου 2020).

4.9 Ποιος θα εμπλακεί

4.9.1 Δημογραφικές παράμετροι

Ο Frenning περιγράφει ότι η διαδικασία επιλογής των συμμετεχόντων ξεκινά με την εύρεση ευκαιρίας σε ένα συγκεκριμένο τμήμα. Εάν η Volvo επιθυμεί να αναπτύξει ένα sedan στο μικρότερο τμήμα, αρχίζουν να αλληλεπιδρούν με άτομα που διαθέτουν αυτοκίνητα από τους ανταγωνιστές τους σε αυτό το συγκεκριμένο τμήμα, όπως: BMW 3-series, Audi A4, Mercedes C-Class, αλλά και χωρίς premium αυτοκίνητα όπως η Honda. Για να λάβει αυτές τις πληροφορίες, ο Frenning εξηγεί ότι οι ανταγωνιστές περιλαμβάνονται τόσο στις ομάδες εστίασης όσο και στις επισκέψεις στο σπίτι.

«Όταν μιλάμε με αυτούς τους συμμετέχοντες, λαμβάνουμε πληροφορίες για το τι δεν είναι ικανοποιημένοι με τα αυτοκίνητά τους. Εδώ έχουμε τις ευκαιρίες σχετικά με το τι μπορούμε να κάνουμε καλύτερα, οπότε την επόμενη φορά θα προσφέρουμε τα πράγματα που ήθελαν να έχουν. Εν τω μεταξύ, θέλουμε επίσης ανατροφοδότηση για το αν είναι ικανοποιημένοι με τα αυτοκίνητά τους, τι είναι σημαντικό και τι τους αρέσει. » (Προσωπική επικοινωνία, M. Frenning, 26 Ιουνίου 2020).

Ο André περιγράφει ότι η εταιρεία περιλαμβάνει τόσο τους σημερινούς πελάτες όσο και τους πιθανούς πελάτες που κατέχουν αυτοκίνητο εντός του ίδιου εύρους τιμών. Ωστόσο, εάν φαίνεται ότι ο πελάτης είχε μόνο μια συγκεκριμένη μάρκα στο παρελθόν, τότε το άτομο θα αποκλειστεί στον έλεγχο. Σύμφωνα με αυτό, η Frenning προσθέτει ότι ορισμένοι πελάτες έχουν μόνο ένα συγκεκριμένο σήμα, για παράδειγμα μόνο επειδή το αυτοκίνητο είναι BMW ή Mercedes-Benz. Έτσι, αυτοί οι πελάτες είναι άσχετοι με την εταιρεία, δεδομένου ότι έχουν ήδη σταθερές προτιμήσεις. Επιπλέον, ο André δηλώνει ότι συνήθως προσπαθούν να έχουν μια ομοιόμορφη κατανομή μεταξύ των φύλων, εκτός αν το αυτοκίνητο στοχεύει ένα συγκεκριμένο τμήμα, τότε η πλειοψηφία των εμπλεκόμενων πελατών θα ανήκουν σε αυτήν τη συγκεκριμένη ομάδα-στόχο. Κατά την ανάπτυξη ενός εντελώς νέου μοντέλου, η Volvo συνήθως περιλαμβάνει συμμετέχοντες που δεν διαθέτουν Volvo, αλλά μπορεί να έχουν ανάγκη για ένα τέτοιο αυτοκίνητο. Ωστόσο, όταν η εταιρεία αναπτύσσει ένα αυτοκίνητο επόμενης γενιάς, ο André εξηγεί ότι συνήθως ξεκινούν τη διαδικασία συμπεριλαμβάνοντας πελάτες VIP, πιο συγκεκριμένα: παλαιότερους πελάτες που κατέχουν το προηγούμενο μοντέλο, προκειμένου να λάβουν σχόλια σχετικά με τα υπάρχοντα χαρακτηριστικά. Μετά από αυτό, η εταιρεία περιλαμβάνει νέο πελάτη για να πάρει την άποψή του.

Κατά τη διαδικασία προβολής, ο Frenning εξηγεί ότι η Volvo προσέχει πολύ να μην συμπεριλάβει συμμετέχοντες που κατέχουν κάποιο είδος επαγγελματικής γνώσης αυτοκινήτου, καθώς αυτό θα επηρεάσει το αποτέλεσμα στις μεταγενέστερες φάσεις. Ο Frenning δηλώνει:

«Δεν ψάχνουμε για αυτούς τους ειδικούς ή εκείνους που είναι ενθουσιώδεις, γιατί θα μπορούσαν να οδηγήσουν την υπόλοιπη ομάδα εστίασης. Εάν έχετε πάρα πολλές γνώσεις αυτοκινήτων, τότε θα έχει ως αποτέλεσμα προϊόντα που προτιμούν μόνο οι λάτρεις. Θέλουμε να ακούσουμε τους πραγματικούς πελάτες, επομένως απομακρύνουμε όλους όσους έχουν σύνδεση με εταιρείες αυτοκινήτων. (Προσωπική επικοινωνία, M. Frenning, 26 Ιουνίου 2020).

Ο Iraeus εξηγεί ότι η εταιρεία επιλέγει να αποκλείσει πελάτες με συγκεκριμένες δεξιότητες στην αναπτυσσόμενη διαδικασία. Αυτό συμβαίνει επειδή δεν ψάχνουν ιδέες, αφού αυτές υπάρχουν ήδη στην εταιρεία. Ο Iraeus δηλώνει ότι είναι πολύ σπάνιο να λαμβάνουν ιδέες που δεν γνώριζαν προηγουμένως. Αντ' αυτού, η εταιρεία επιλέγει τη συμμετοχή απλών ανθρώπων. Ο Frenning εξηγεί:

«Έχουμε τη γνώση εσωτερικά, γνωρίζουμε ακριβώς τι έχουν κάνει οι ανταγωνιστές μας, τι έχουν εισαγάγει και τι σκοπεύουν να κάνουν. Όλες αυτές οι πληροφορίες είναι διαθέσιμες, οπότε αν ψάχνουμε για άτομα που γνωρίζουν ήδη αυτού του είδους τις πληροφορίες, θα λάβουμε απλώς μια επανάληψη για πράγματα που ήδη γνωρίζουμε. Θέλουμε να ακούσουμε τα πράγματα που δεν γνωρίζουμε, τα οποία θα λάβουμε από άτομα που δεν ενδιαφέρονται για τα αυτοκίνητα. " (Προσωπική επικοινωνία, M. Frenning, 26 Ιουνίου 2020).

Κατά την οργάνωση των ομάδων εστίασης, ο Frenning εξηγεί ότι η εταιρεία επιθυμεί να συνδυάσει τις ομάδες με βάση τις μάρκες αυτοκινήτων που κατέχουν οι συμμετέχοντες. Επιπλέον, για να αποφευχθεί κάποια διακυβέρνηση εντός της ομάδας εστίασης και για μια ομοιόμορφη κατανομή, υπάρχουν τουλάχιστον δύο συμμετέχοντες που κατέχουν την ίδια επωνυμία. Σε άλλες περιπτώσεις, η εταιρεία επέλεξε να διαιρέσει τις ομάδες εστίασης μεταξύ τομέων μη premium και premium, όπου η Volvo τοποθετείται στον όμιλο συμπεριλαμβανομένου του τμήματος premium. Η Frenning δηλώνει ότι ο λόγος για την ένταξη της επωνυμίας τους στον όμιλο premium βασίζεται σε στατιστικά στοιχεία, όπου η εταιρεία εξέτασε τα πρότυπα αγοράς των πελατών. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι πελάτες που αγοράζουν ένα Volvo συνήθως προχωρούν και αγοράζουν BMW ή Audi και αντίστροφα.

4.9.2 Γεωγραφικές παράμετροι

Ο Frenning εξηγεί ότι η τοποθεσία των εξωτερικών γραφείων, όπου θα πραγματοποιηθούν οι ομάδες εστίασης, εξαρτάται από το πού είναι τα τμήματα των αυτοκινήτων με τις καλύτερες πωλήσεις. Για παράδειγμα, όταν αναπτύσσει ένα SUV ή ένα καμπριολέ, η εταιρεία κατευθύνει την εστίασή της προς το Λος Άντζελες, ενώ τα hatchbacks είναι πιο κατάλληλα για την αγορά του Λονδίνου ή της Σαγκάης. Δεδομένου ότι η Volvo στοχεύει να παράγει αυτοκίνητα που προσελκύουν την παγκόσμια αγορά, ο Frenning εξηγεί ότι περιλαμβάνουν αρκετές διαφορετικές

αγορές για να δούμε αν υπάρχουν πιθανά πρότυπα σχετικά με τις ανάγκες. Εάν μόνο μία αγορά απαιτεί ένα συγκεκριμένο πράγμα ή χαρακτηριστικό, τότε η εταιρεία πρέπει να επανεξετάσει εάν αξίζει να επενδύσετε χρόνο και χρήμα ή εάν είναι δυνατόν να κάνετε μια απλή λύση για τη συγκεκριμένη αγορά. Ο έλεγχος θα εξαρτηθεί συνεπώς από τον αριθμό των ατόμων που ζητούν ένα συγκεκριμένο πράγμα.

4.9.3 Είδος καινοτομίας

Ο André δηλώνει ότι ο τύπος της καινοτομίας θα επηρεάσει την επιλογή των καταναλωτών που συμμετέχουν στη διαδικασία, ανάλογα με το πόσο ριζική είναι η καινοτομία. Ο André παρουσιάζει ένα παράδειγμα αυτόνομης οδήγησης, όπου οι απλοί άνθρωποι συνήθως δυσκολεύονται να δεχτούν μια τέτοια εφαρμογή. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο André δηλώνει ότι η εταιρεία στοχεύει στη συμμετοχή συμμετεχόντων που ενδιαφέρονται για νέα προϊόντα και που έχουν ανοιχτό μυαλό σε τέτοιου είδους καινοτομίες. Ωστόσο, σύμφωνα με τον André, η εταιρεία δεν έχει δώσει προτεραιότητα στον εντοπισμό των βασικών χρηστών. Σε τέτοιες καταστάσεις, οι εμπλεκόμενοι πελάτες ήταν μάλλον VIP πελάτες ή καινοτόμα άτομα που χαρακτηρίζονται από την αγορά σχεδόν των προϊόντων στις εκδόσεις beta.

Σε εκείνες τις περιπτώσεις όπου η Volvo επέλεξε να εμπλέξει συμμετέχοντες με τις ιδιότητες που αναφέρθηκαν παραπάνω, ο André εξηγεί ότι βρισκόταν στις προηγούμενες φάσεις της διαδικασίας ανάπτυξης. Στη συνέχεια ακολουθείται από απλούς ανθρώπους στις μεταγενέστερες φάσεις, προκειμένου να δούμε αν η εφαρμογή προσελκύει τη μεγαλύτερη μάζα, ή τους πελάτες-στόχους. Ο André εξηγεί:

"Μιλάμε για αυτές τις καμπύλες με πρώτους υιοθετητές, όπου η αποστολή μας δεν είναι να είμαστε πολύ στενοί, αλλά να ανεβούμε σε ένα άλλο μέρος της καμπύλης." (Προσωπική επικοινωνία, K. André, 26 Ιουνίου 2020).

Ο André περιγράφει την εταιρεία σε πολλές περιπτώσεις που έκανε χρήση των εγκαταστάσεων όπου οι πελάτες συμμετείχαν πολλές φορές κατά τη διαδικασία ανάπτυξης. Ωστόσο, ο ίδιος βαθμός εμπλοκής δεν χρησιμοποιείται σήμερα. Ο Frenning προσθέτει ότι αυτό οφείλεται στον κίνδυνο ότι η εταιρεία βασίζεται μόνο σε μία ομάδα 12 ατόμων, ενώ ο σκοπός είναι να πάρει μια ένδειξη για το τι πιστεύουν οι διαφορετικοί πελάτες. Εάν η εταιρεία λάβει μια ασυνήθιστη ένδειξη από έναν συμμετέχοντα στην ομάδα, είναι σημαντικό να εργαστούμε σε αυτό και να δούμε αν ακολουθεί ένα μοτίβο. Έτσι, η εταιρεία επέλεξε στην τρέχουσα κατάσταση να περιλαμβάνει μόνο τους ίδιους πελάτες στην αρχική φάση, πιο συγκεκριμένα, από ομάδες εστίασης έως επισκέψεις στο σπίτι. Για να διασφαλιστεί ότι οι πελάτες δεν εμπλέκονται περαιτέρω, ο André δηλώνει ότι οι εξωτερικές εταιρείες τους αποκλείουν τους πελάτες μετά τη συμμετοχή τους.

4.10 Πότε να συμμετάσχετε

4.10.1 Πριν από τη διαδικασία ανάπτυξης του προϊόντος

Ο André περιγράφει ότι η Volvo έχει μια τυποποιημένη διαδικασία που συνδέεται με το έργο ανάπτυξης ενός νέου αυτοκινήτου, όπου υπάρχει ένα λεπτομερές σχέδιο για το ποιες φάσεις πρέπει να εμπλέκουν πελάτες. Αυτό το σχέδιο ακολουθεί συνήθως το ίδιο μοτίβο, αλλά μπορεί επίσης να περιλαμβάνει ορισμένες παραλλαγές. Ο André εξηγεί:

«Στο πλαίσιο της καινοτομίας, αφορά λιγότερο μια συγκεκριμένη λύση και περισσότερο έναν διάλογο σχετικά με τη χρησιμότητα, την αξία και τον τρόπο με τον οποίο ταιριάζει σε αυτό το πλαίσιο. Αν κάνουμε ένα ολοκαίνουργιο αυτοκίνητο, τότε είναι πολύ περισσότερο μια διαδικασία αναζήτησης.» (Προσωπική επικοινωνία, K. André, 26 Ιουνίου 2020).

Ο Frenning δηλώνει ότι από αυστηρά αναπτυξιακή σκοπιά η εταιρεία περνάει πολλές φάσεις πριν κυκλοφορήσει το αυτοκίνητο στην αγορά. Στην πρώτη φάση, η εταιρεία αποφασίζει ποια προϊόντα πρέπει να αναπτυχθούν για το μέλλον, όπου ο προγραμματισμός μπορεί να αφορά συνολικές αποφάσεις, όπως εάν πρέπει να αναπτύξουν SUV ή Sedan. Στην επόμενη φάση, εξετάζονται οι αποφάσεις σχετικά με το περιεχόμενο που πρέπει να περιέχει το προϊόν. Ταυτόχρονα με την φάση ένα και δύο η εταιρεία εκτελεί τις φάσεις καθορισμού και έννοιας του προϊόντος, στις οποίες είναι απαραίτητο να συλλέξουμε ευρεία εικόνα από τους πελάτες και να έχουμε πολλές συναντήσεις με τους πελάτες.

«Στις πρώτες φάσεις, στη φάση ορισμού του προϊόντος και στη φάση της έννοιας, θα πρέπει να λάβουμε όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες και να λάβουμε τις σωστές αποφάσεις [...] Θα το έλεγα έτσι, στην αρχή, είναι πολύ σημαντικό να είμαστε τόσο σωστοί όσο και δυνατόν. Στις μεταγενέστερες φάσεις, έχουμε λιγότερες δυνατότητες να αλλάξουμε εργαλεία και να κάνουμε προσαρμογές.» (Προσωπική επικοινωνία, M. Frenning, 26 Ιουνίου 2020).

Ο Frenning περιγράφει ότι κατά τη διάρκεια αυτών των φάσεων η εταιρεία ξεκινά με τη διεξαγωγή ομάδων εστίασης σε διαφορετικές αγορές, οι οποίες χαρακτηρίζονται από πιο ανοιχτές ερωτήσεις. Από αυτές τις συνεδρίες, η εταιρεία θα λάβει ενδείξεις για τους συμμετέχοντες που ενδιαφέρονται. Με άλλα λόγια, επιλέγουν τους συμμετέχοντες με αφοσίωση και ενδιαφέρουσες ιστορίες για να πουν. Ο Frenning εξηγεί:

«Από την ομάδα εστίασης επιλέγουμε ποιοι συμμετέχοντες θέλουμε να συναντήσουμε. Αμέσως μετά την ομάδα εστίασης παίρνουν μια προσφορά να μας αφήσουν στα σπίτια τους κατά τη

διάρκεια ενός ολόκληρου πρωινού ή απογεύματος. " (Προσωπική επικοινωνία, M. Frenning, 26 Ιουνίου 2020).

Ο Frenning δηλώνει ότι οι πληροφορίες που λαμβάνονται από ομάδες εστίασης και επισκέψεις κατ'οίκον αξιολογούνται στο στάδιο ανάπτυξης της έννοιας και στη συνέχεια ακολουθείται από μια εσωτερική επιλογή υποσχόμενων πληροφοριών, από τις οποίες η εταιρεία προτιμά. Ο Frenning εξηγεί περαιτέρω:

«Οι ενδείξεις που λαμβάνουμε από την έρευνα θα επαληθευτούν στη συνέχεια με ποσοτικά δεδομένα για να δούμε αν ταιριάζει με την πραγματικότητα. "Αυτό προέκυψε αρκετές φορές, είναι πραγματικά έτσι" τότε εξετάζουμε τα δεδομένα και ανακαλύπτουμε ότι "ναι είναι έτσι." Είναι σημαντικό να διασφαλίσουμε, έτσι δεν συμβαίνει απλώς να έχεις έναν πελάτη στις Ηνωμένες Πολιτείες και έναν στην Κίνα να λέει το ίδιο ακριβώς πράγμα. " (Προσωπική επικοινωνία, M. Frenning, 26 Ιουνίου 2020).

Αργότερα στη φάση της σύλληψης, ο André δηλώνει ότι η διαδικασία εργασίας της Volvo επικεντρώνεται περισσότερο σε διαφορετικές κλινικές, όπου οι πελάτες καλούνται να συμμετάσχουν σε ομάδες εστίασης. Σε αυτό το σημείο της ανάπτυξης, η εστίαση εστιάζεται στη δοκιμή των ιδεών και των εννοιών. Επομένως, είναι σημαντικό να βεβαιωθείτε ότι το προϊόν κινείται προς τη σωστή κατεύθυνση πριν λάβετε τις μεγαλύτερες οικονομικές αποφάσεις. Ο Frenning δηλώνει ότι η εταιρεία συνεχίζει να συνεργάζεται με πιο συγκεκριμένες κλινικές, όπως κλινικές οδηγίας, όπου αντιμετωπίζονται μόνο σχεδιασμοί. Αυτές οι κλινικές μπορούν να περιλαμβάνουν τόσο εικόνες όσο και μακέτες. Ο André προσθέτει ότι αυτές οι κλινικές μπορούν να πλαισιωθούν διαφορετικά ανάλογα με τις απαιτούμενες πληροφορίες. Το επίπεδο της τυπικότητας θα αυξηθεί με την πάροδο του χρόνου στο έργο και θα γίνουν πιο συγκεκριμένες ερωτήσεις απευθείας στους πελάτες που συμμετέχουν σε μεταγενέστερες φάσεις.

Ο Frenning εξηγεί ότι αφού διεξαχθεί όλη η έρευνα, παρουσιάζουν τα ευρήματά τους στο διοικητικό συμβούλιο, το οποίο με τη σειρά του θα λάβει απόφαση βάσει των συστάσεων τους. Σε αυτό το σημείο, στην τρίτη πύλη, έχει ρυθμιστεί ολόκληρη η επιχειρηματική περίπτωση, η οποία περιλαμβάνει: τι πρέπει να δοθεί προτεραιότητα και τι να παραμεληθεί (που δεν δημιουργούν αξία και σχετίζονται με υψηλό κόστος). Σε αυτήν την πύλη η εταιρεία λαμβάνει μια τελική απόφαση εάν θα αρχίσουν να αναπτύσσουν το προϊόν ή να το ακυρώσουν. Στη συνέχεια, όλη η έρευνα παραδίδεται στους προγραμματιστές προϊόντων εντός της εταιρείας, των οποίων η αποστολή είναι να κάνει το προϊόν ή την έννοια να λειτουργεί ως προς τη σκοπιμότητα και να διασφαλίσει ότι

αυτό που παραγγέλνεται σε αυτό το σημείο θα πραγματοποιηθεί κατά τη διαδικασία εκβιομηχάνισης.

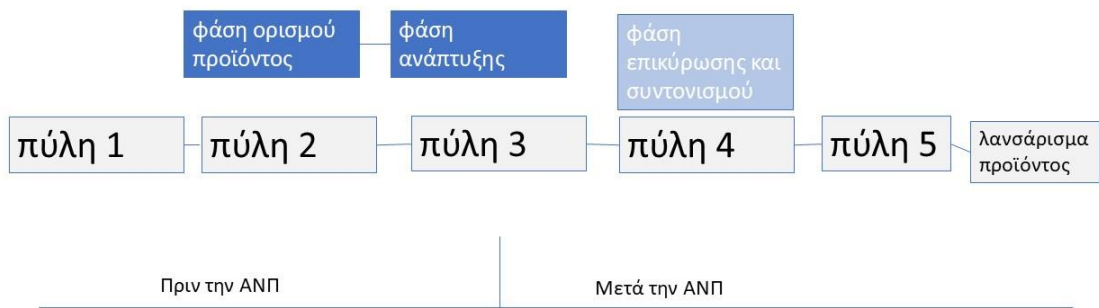
4.10.2 Κατά τη διαδικασία ανάπτυξης προϊόντος

Ο Frenning περιγράφει ότι η φάση εκβιομηχάνισης ξεκινά μετά την τρίτη φάση. Με βάση προηγούμενες έρευνες η εταιρεία ξέρει τι θέλουν. Ωστόσο, τώρα ήρθε η ώρα να βρείτε λύσεις για να βεβαιωθείτε ότι είναι δυνατή από τεχνική άποψη. Ο André εξηγεί ότι σε αυτό το τεχνικό πλαίσιο οι πελάτες δεν προσκαλούνται. Τώρα όλα πρέπει να μετρηθούν και η γλώσσα πρέπει να μετατραπεί από ποιοτικά δεδομένα σε πλαίσια ελέγχου, μηδενικά και αυτά σε ένα μηχανικό σύστημα. Εκτός από αυτό, ο Frenning περιγράφει ότι η εταιρεία θέτει τα εργαλεία για το αμάξωμα του αυτοκινήτου ήδη στο τέλος του concept.

"Δεν νομίζω ότι κάνουμε τίποτα μετά την παραγγελία όλων των εργαλείων. Το σώμα του αυτοκινήτου έχει πολύ χρόνο παράδοσης, οπότε παραγγέλλεται με όλες τις λεπτομέρειες και πιέσεις νωρίτερα από οποιαδήποτε άλλα εργαλεία. Έτσι, αυτομάτως δεσμευόμαστε να κάνουμε αλλαγές, καθώς σχεδιάσαμε σχεδόν ολόκληρο το αυτοκίνητο. " (Προσωπική επικοινωνία, M. Frenning, 26 Ιουνίου 2020).

Ο André υποστηρίζει ότι σε αυτό το σημείο είναι δυνατόν να φανταστεί κανείς πώς θα μοιάζει το αυτοκίνητο μέσα στο χρονικό πλαίσιο ενός έτους, και έχει να κάνει περισσότερο με την επαλήθευση του προϊόντος ή ενδεχομένως να κάνει αλλαγές σε ζητήματα όπως ποιο μέτωπο είναι το πιο κατάλληλο ή εάν το αυτοκίνητο πρέπει να έχει οθόνη αφής ή όχι. Ο Frenning δηλώνει ότι κατά τη διαδικασία εκβιομηχάνισης είναι κατάλληλοι μικροί συντονισμοί, όπως ρύθμιση του τιμονιού ή η απόσταση από την οθόνη, που δεν δημιουργεί μεγάλα έξοδα. Σχετικά με αυτό, ο André δηλώνει ότι οι πελάτες δεν εμπλέκονται πάντα:

«Σε αυτά τα μεταγενέστερα στάδια, θα αναλογιστούμε πολύ σχετικά με μικρές τροποποιήσεις. Ωστόσο, θυμάμαι μια φορά που παρουσιάσαμε ένα αυτοκίνητο σε ένα στάδιο σχεδιασμού αργά και οι άνθρωποι πίστευαν ότι φαινόταν θυμωμένος. Τότε έπρεπε να κάνουμε ένα μεγάλο επανασχεδιασμό για να αποτρέψουμε την αρνητική αντίληψη του αυτοκινήτου. " (Προσωπική επικοινωνία, K. André, 26 Ιουνίου 2020).



Διάγραμμα 2. Φάσεις συμμετοχής πελατών κατά την ανάπτυξη προϊόντων της Volvo Cars.

5. ΣΥΝΘΕΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα πραγματοποιηθεί ανάλυση μεταξύ των εταιρειών που διερευνήθηκαν λεπτομερώς στο προηγούμενο κεφάλαιο. Σύμφωνα με την αφαιρετική μας προσέγγιση, το θεωρητικό μας πλαίσιο θα συγκριθεί με τα εμπειρικά μας ευρήματα από τις εταιρείες περίπτωσης για να βρουν ομοιότητες και διαφορές στον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται τη συμμετοχή των πελατών στην καινοτομία προϊόντων. Κατά συνέπεια, θα απεικονίσουμε την ανάλυση σε έναν συγκριτικό πίνακα.

5.1 Από την κατασκευή έως την προβολή με γνώμονα τον πελάτη

Η προηγούμενη βιβλιογραφία προτείνει ότι οι εταιρείες θα πρέπει να αλλάξουν την άποψή τους ως καθοδηγούμενη από την κατασκευή (Ramaswamy, 2008) και αντ' αυτού ρίχνουν φως στους πελάτες ως πηγή ικανότητας (Prahalad & Ramaswamy, 2004b; Ramaswamy, 2008), καθώς αυτές είναι αυτές που αποφασίζουν εάν το προϊόν θα φέρει αξία ή όχι (Ford et al., 2012). Στην περίπτωση της Electrolux, ο Bari εξηγεί ότι η εταιρεία έχει κάνει μια σημαντική αλλαγή από το ότι η παραγωγή οδηγείται προς την κατεύθυνση της εστίασης προς τους πελάτες στην ανάπτυξη νέων προϊόντων. Αυτή η αλλαγή ήταν αποτέλεσμα της αυξημένης ωριμότητας των πελατών και των αλλαγών στις προσδοκίες των προϊόντων. Αυτή η δήλωση συμβαδίζει με αυτούς (Prahalad & Ramaswamy, 2000) που υποστηρίζουν ότι οι εταιρείες πρέπει να τονίζουν έναν υψηλότερο βαθμό εξατομίκευσης στα προϊόντα, με βάση τις εμπειρίες των πελατών. Στην περίπτωση της Volvo, ο Frenning εξηγεί ότι υπήρξε μια αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία καθορίζει οδηγίες σχετικά με το τι θα παράγει. Από ιστορική άποψη, η Volvo παρατήρησε και αντιγράφει τους ανταγωνιστές, ενώ η παρούσα προσέγγιση περιλαμβάνει τους καταναλωτές σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό. Σχετικά με αυτό, ο André υποστηρίζει ότι σε ένα πλαίσιο καινοτομίας είναι σημαντικό για την εταιρεία να πάρει μια ιδέα για το τι είναι πολύτιμο για τους πελάτες. Ως εκ τούτου, μια πιο ανοιχτόμυαλη προσέγγιση έχει εφαρμοστεί στην εταιρεία.

Για να αξιοποιήσει αυτό που είναι πολύτιμο για τους πελάτες, οι Backman et al. (2007) υποστηρίζουν ότι η προσέγγιση που βασίζεται στον καταναλωτή πρέπει να εφαρμοστεί στη διαδικασία ANΠ, η οποία θα οδηγήσει σε καλύτερη κατανόηση και αξιολόγηση των πελατών. Σχετικά με αυτό, ο Flint (2002) υποστηρίζει ότι οι εταιρείες θα αφιερώσουν περισσότερο χρόνο σε μια επίσημη διαδικασία για τη συμμετοχή των πελατών σε σύγκριση με τις συνεδρίες "brainstorming" εντός της εταιρείας. Ωστόσο, στην περίπτωση της Electrolux, η Svanbom δηλώνει ότι, παρόλο που χρειάζεται χρόνος για την προετοιμασία των συναντήσεων των καταναλωτών, σκοπός του είναι να παρέχει καθοδήγηση σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία πρέπει να συνεχίσει τα προϊόντα της. Εάν η εταιρεία εξαιρέσει τις οδηγίες των πελατών, τότε θα πρέπει να αφιερώσουν χρόνο για να το συζητήσουν εσωτερικά, χωρίς να γνωρίζουν τη σωστή κατεύθυνση. Σύμφωνα με αυτό το επιχείρημα, ο André στην περίπτωση της Volvo, υποστηρίζει ότι είναι σημαντικό να συμπεριληφθούν οι πελάτες κατά τη διάρκεια της ANΠ προκειμένου να υπάρξει διαμόρφωση ότι η εταιρεία κινείται προς τη σωστή κατεύθυνση. Διαφορετικά, υπάρχει κίνδυνος η εταιρεία να κλειδωθεί πολύ στη δική της συλλογιστική. Ωστόσο, ο André υπογραμμίζει ότι είναι σημαντικό να καταλάβουμε γρήγορα τι συνιστά αξία για τον πελάτη, προκειμένου να αποφευχθεί η εμπλοκή της εταιρείας στη διαδικασία ANΠ.

Μια μεγάλη ροή βιβλιογραφίας αποδεικνύει ότι οι εταιρείες θα συνεργαστούν μεταξύ διαφορετικών τμημάτων χρησιμοποιώντας διαλειτουργικές ομάδες με ισότιμη συμμετοχή στο έργο, καθώς θα προωθήσει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία (Cooper, 1999; Sethi et al., 2001; Janssen και Dankbaar, 2008; Bunduchi, 2009). Η διαλειτουργική προσέγγιση εργασίας είναι εμφανής τόσο στην περίπτωση των Electrolux όσο και στη Volvo. Στην Electrolux, η Svanbom δηλώνει ότι η συνεργασία χρησιμοποιείται τόσο σε έργα ανάπτυξης όσο και σε βιομηχανικά έργα και περιλαμβάνει το τμήμα μάρκετινγκ, E & A και ανάπτυξης προϊόντων. Ο Wahlund δηλώνει ότι αυτή η προσέγγιση τριγωνισμού ενισχύει μια ταχύτερη ανάπτυξη προϊόντων, καθώς τα διάφορα τμήματα έχουν μια βαθύτερη εικόνα των τομέων του άλλου, προκειμένου να διασφαλίσουν αυτό που θέλει ο καταναλωτής. Επιπλέον, η προσέγγιση τριγωνισμού εφαρμόζεται επίσης κατά τη διεξαγωγή έρευνας, όπου ο Wahlund περιγράφει ότι παρόλο που το τμήμα μάρκετινγκ διεξάγει και διασφαλίζει την ποιότητα της έρευνας, άλλα τμήματα καλούνται μερικές φορές να συμμετάσχουν στις συνεδρίες. Στην περίπτωση της Volvo, ο André περιγράφει ότι παρόλο που η εταιρεία είναι τεχνικά καθοδηγούμενη, και έτσι προτιμά τα ψηφία, είναι ζωτικής σημασίας να συνδυαστεί μια εμπορική και τεχνική προοπτική. Σχετικά με αυτό, ο Frenning δηλώνει ότι αυτή η διαλειτουργική προσέγγιση εργασίας είχε ως αποτέλεσμα μια κοινή ικανότητα, πράγμα που σημαίνει ότι δεν απαιτείται απαραίτητα κάθε εμπειρογνομοσύνη σε ένα συγκεκριμένο τμήμα.

Ο Flint (2002) δηλώνει ότι όταν οι εταιρείες ενσωματώνουν επίσημες διαδικασίες, θα ενισχύσει την εικόνα των πελατών στην εταιρεία και επιπλέον τις εσωτερικές σχέσεις στο τμήμα μάρκετινγκ. Είναι σαφές ότι τόσο στην περίπτωση της Electrolux όσο και της Volvo, οι εταιρείες κατάφεραν να ενσωματώσουν τις επίσημες διαδικασίες προκειμένου να διαδώσουν και να ενισχύσουν την εικόνα των πελατών. Ωστόσο, σε αντίθεση με τον Flint (2002), αυτό όχι μόνο έπλεξε τις σχέσεις σε ένα ενιαίο τμήμα, αλλά επίσης βελτίωσε τη διορατικότητα και τις σχέσεις μεταξύ διαφόρων τμημάτων στις εταιρείες. Στην περίπτωση της Volvo, η Frenning δηλώνει ότι φιλοδοξεί να εμπλέξει άτομα εκτός της κεντρικής ομάδας σε έργα για τη διάδοση των πληροφοριών σε ολόκληρη την εταιρεία. Στην περίπτωση της Electrolux, η Svanbom υπογραμμίζει τη σημασία της σχέσης μεταξύ των τμημάτων, δεδομένου ότι ποτέ δεν θα ήταν μια καλή λύση για να εξετάσουμε μόνο τι είναι δυνατό ή όχι από τεχνική άποψη χωρίς να εξετάσουμε τι είναι ελκυστικό για τον καταναλωτή από την άποψη της αγοράς. Ο Bari εξηγεί περαιτέρω ότι, δεδομένου ότι διαφορετικά τμήματα έχουν διαφορετικές προοπτικές, είναι πολύ σημαντικό να διαδίδεται η κατανόηση των καταναλωτών, προκειμένου να κατανοηθεί η σημασία του τι αναπτύσσεται σε σχέση με αυτό που αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές.

5.2 Μέθοδοι συμμετοχής των πελατών

Σύμφωνα με τον Von Hippel (1994) είναι μια δαπανηρή και προβληματική πρόκληση για τη μεταφορά πληροφοριών από τον πελάτη στην εταιρεία, καθώς είναι μια φυσική ασυμμετρία πληροφοριών μεταξύ των δύο μερών. Σε αυτό το πλαίσιο, οι Prahalad και Ramaswamy (2004) δηλώνουν ότι η εταιρεία πρέπει να εξετάσει τις θεμελιώδεις οδηγίες για το πόσο διαφανής πρέπει να είναι η εταιρεία και τι είδους πρόσβαση σε συγκεκριμένες πληροφορίες για την εταιρεία θα έχουν οι πελάτες. Και στις δύο περιπτώσεις της Electrolux και της Volvo, οι εταιρείες έχουν λάβει συνειδητή απόφαση να έχουν πολύ χαμηλό βαθμό πρόσβασης στους πελάτες, και κατά συνέπεια χαμηλή διαφάνεια της εταιρείας. Στην περίπτωση της Electrolux, ο Bari εξηγεί ότι οι πληροφορίες που λαμβάνουν οι πελάτες από την εταιρεία είναι βασικά αυτές που μπορούν να βρουν στην ιστοσελίδα της εταιρείας. Ένα παρόμοιο επιχείρημα παρουσιάζεται από τον Ηραίο, στην περίπτωση της Volvo, όπου εξηγεί ότι η εταιρεία δεν παρέχει συγκεκριμένες πληροφορίες για την εταιρεία.

Ο Cooper (2008) υποστηρίζει ότι η εταιρεία θα ιδεατεί εσωτερικά βάσει της διορατικότητας που παρέχεται από τους πελάτες ή σε άλλες περιπτώσεις θα λάβει την ιδέα ή την πρόταση απευθείας από τη συνάντηση των πελατών. Σχετικά με αυτό, οι Matthing et al. (2004) περιγράφουν ότι διαφορετικές προληπτικές μέθοδοι μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να μάθουν με τους πελάτες ή να μάθουν από τους πελάτες. Και στις δύο περιπτώσεις της Electrolux και της Volvo, οι εταιρείες τονίζουν να μαθαίνουν από τους πελάτες με προληπτικό τρόπο. Στην περίπτωση της Volvo, η Frenning δηλώνει ότι η εταιρεία ενδιαφέρεται περισσότερο να μάθει τις πραγματικές ανάγκες των πελατών, παρά να αποκτήσει μια συγκεκριμένη ιδέα που παρέχεται από τον πελάτη. Ένα παρόμοιο εύρημα σημειώνεται στην περίπτωση της Electrolux, όπου ο Bari εξηγεί ότι η εταιρεία έχει σαφή εστίαση στην κατανόηση και την εκμάθηση σχετικά με τις ανάγκες και τις επιθυμίες του πελάτη, προκειμένου να θεωρηθεί σχετική.

5.2.1 Φωνή των μεθόδων καταναλωτή

Σύμφωνα με τους Cooper και Edgett (2008), μία από τις μεθόδους για να μάθουν από τους πελάτες είναι οι επισκέψεις στο σπίτι, οι οποίες υποστηρίζουν ότι είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για την απόκτηση αναγκών, επιθυμιών και προβλημάτων που συνδέονται με ένα νέο προϊόν. Μια ομάδα αποτελούμενη από τρία άτομα από την εταιρεία διεξάγει συνήθως αυτές τις συνεδρίες, όπου ένας προσεκτικά σχεδιασμένος οδηγός συνέντευξης χρησιμοποιείται στον συμμετέχοντα. Και οι δύο εταιρείες εφαρμόζουν συνήθως αυτήν τη μέθοδο. Στην περίπτωση της Electrolux, ο Bari εξηγεί ότι ένας εξωτερικός συντονιστής από ένα πρακτορείο και ένας ή δύο εκπρόσωποι της εταιρείας επισκέπτονται τον καταναλωτή. Σχετικά με αυτό, ο Wahlund εξηγεί ότι οι συμμετέχοντες είναι πιο άνετοι στο σπίτι τους, σε σύγκριση με τις ουδέτερες εγκαταστάσεις στις

οποίες διεξάγονται ομάδες εστίασης. Σύμφωνα με αυτό, οι Kristensson et al. (2007) υποστηρίζουν ότι η πιθανότητα απόκτησης μη διαρθρωμένων αναγκών θα αυξηθεί όταν συναντηθούν οι πελάτες στο οικιακό τους περιβάλλον. Μια παρόμοια διαδικασία ακολουθείται στην περίπτωση της Volvo, για την οποία ο Frenning δηλώνει ότι υπάρχουν δύο ή τρεις εκπρόσωποι της εταιρείας και ένας εξωτερικός συντονιστής, ο οποίος θα ηγηθεί της συζήτησης με τον συμμετέχοντα, κατά τη διάρκεια των επισκέψεων στο σπίτι. Ο André δηλώνει ότι ένα μέρος αυτών των επισκέψεων είναι επίσης να κάνει παρατηρήσεις στο σπίτι του και να αφήσει τον συμμετέχοντα να δείξει και να προβληματιστεί για το αυτοκίνητό του. Κατά τη διάρκεια αυτών των συνεδριών, ο Frenning δηλώνει ότι η εταιρεία αποκτά πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι συμμετέχοντες χρησιμοποιούν τα αυτοκίνητά τους και τι δίνουν προτεραιότητα στη ζωή.

Μια ομοιότητα μεταξύ των επισκέψεων στο σπίτι και της εθνογραφικής έρευνας είναι ότι αυτές οι μέθοδοι σκάβουν βαθύτερα από τις πληροφορίες επιπέδου επιφάνειας από τον πελάτη, προκειμένου να αποκαλυφθεί η εικόνα (Flint, 2002). Αυτή η μέθοδος είναι η πιο αποτελεσματική όταν πρόκειται για την κατανόηση της πληροφόρησης των πελατών σχετικά με τις ανεκπλήρωτες και μη διαρθρωμένες ανάγκες (Cooper & Edgett, 2008) και κατευθύνεται προς την ενσυναίσθηση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι συμμετέχοντες στην καθημερινή τους ζωή (Van Kleef, 2005). Στην περίπτωση της Electrolux, ο Bari περιγράφει ότι η εταιρεία μπορεί να διεξάγει εθνογραφική έρευνα για να κατανοήσει και να εντοπίσει τις προκλήσεις της εμπειρίας των συμμετεχόντων. Ο Wahlund δηλώνει ότι κατά τη διάρκεια μιας εθνογραφικής έρευνας που πραγματοποιείται μέσω επισκέψεων στο σπίτι, υπάρχει συνήθως ένας εξωτερικός συντονιστής, ένας μεταφραστής και ένας εκπρόσωπος από την εταιρεία που παρακολουθεί, κινηματογραφεί ή τραβά φωτογραφίες από μια συγκεκριμένη διαδικασία που εκτελείται από τον συμμετέχοντα. Είναι σημαντικό να παρατηρείτε τον συμμετέχοντα όταν εκτελεί μια διαδικασία μαγειρέματος ή πλυσίματος, καθώς μερικές φορές υπάρχει διαφορά μεταξύ του τι λένε οι συμμετέχοντες και του τι πραγματικά κάνουν.

Σύμφωνα με τους Janssen και Dankbaar (2008), οι ομάδες εστίασης έχουν λιγότερο προληπτικό χαρακτήρα σε σύγκριση με την εθνογραφική έρευνα και τις επισκέψεις στο σπίτι, αλλά ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιούνται, οι πελάτες μπορούν να συναντηθούν με προληπτικό ή αντιδραστικό τρόπο. Σύμφωνα με αυτό, οι ομάδες εστίασης μπορεί να είναι λίγο πολύ ανοιχτές (Van Kleef, 2005) και διεξάγονται συχνά για τον εντοπισμό αναγκών, προβλημάτων και σημείων πόνου ή για να προτείνουν νέες ιδέες (Cooper & Edgett, 2008). Και στις δύο περιπτώσεις της Electrolux και της Volvo, οι ομάδες εστίασης διεξάγονται σε ουδέτερες εγκαταστάσεις με έναν εξωτερικό συντονιστή και ο οδηγός συνέντευξης μπορεί να είναι λίγο πολύ

σταθερός ανάλογα με το θέμα που σας ενδιαφέρει. Στην περίπτωση της Volvo, η Frenning δηλώνει ότι η εταιρεία είναι προσεκτική για να μην ηγηθεί της συζήτησης, καθώς θα περιορίσει την εικόνα. Επιπλέον, οι ομάδες εστίασης μπορούν να είναι χρήσιμες για τη δοκιμή εννοιών (Van Kleef, 2005) και ρεαλιστικά σκίτσα, μοντέλα και mock-up θα έχουν θετικό αντίκτυπο στις απαντήσεις των συμμετεχόντων (Kauilo, 1998). Σχετικά με αυτό, στην περίπτωση της Electrolux, η Wahlund δηλώνει ότι η εταιρεία χρησιμοποιεί υλικό ερεθίσματος όπως εικόνες ή πρωτότυπα για να επιτρέψει στους συμμετέχοντες να αγγίξουν και να αισθανθούν τα προϊόντα για να κάνουν μια πιο γόνιμη συζήτηση. Ένα παρόμοιο εύρημα παρουσιάζεται στην περίπτωση της Volvo, όπου ο Frenning περιγράφει ότι η εταιρεία χρησιμοποιεί τόσο εικόνες και πηλό μοντέλα πλήρων αυτοκινήτων ως υλικό ερεθίσματος για να συλλάβει τις εμπειρίες των συμμετεχόντων τους και να πάρει μια ένδειξη για το πώς να πάει.

Σύμφωνα με αυτό, ο διάλογος με τους συμμετέχοντες θα βελτιωθεί με την αύξηση της πρόσβασης σε πληροφορίες (Prahalad & Ramaswamy, 2004) και στα καλύτερα σενάρια ο συμμετέχων έχει ίση ποσότητα πληροφοριών (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Αυτό δεν συμβαίνει ούτε στην Electrolux ούτε στη Volvo, όπου έχουν αναπτυχθεί προφυλάξεις ασφαλείας για την αποφυγή διαρροών πληροφοριών. Σύμφωνα με αυτό, οι συμμετέχοντες συνήθως αγνοούν ότι οι συγκεκριμένες εταιρείες βρίσκονται πίσω από την έρευνα. Επιπλέον, στην περίπτωση της Electrolux, ο Bari εξηγεί ότι η εταιρεία συνεργάζεται εκτενώς με συμφωνίες αποκάλυψης, παρόλο που δεν μπορεί ποτέ να προστατευθεί πλήρως από τις πληροφορίες που βγαίνουν. Παρόμοιο εύρημα παρουσιάζεται στην περίπτωση της Volvo, όπου η Frenning δηλώνει ότι η εταιρεία συνεργάζεται με συμφωνίες αποκάλυψης. Και στις δύο εταιρείες το επίπεδο της μυστικότητας είναι ακόμη υψηλότερο όταν εμφανίζουν εικόνες ή μοντέλα.

Ωστόσο, στην περίπτωση της Volvo, η εταιρεία έχει ιστορικά πειραματιστεί με ορισμένες εναλλακτικές διαδικασίες εργασίας. Ο André περιγράφει ότι το έργο του XC90, της οικογένειας SUV πρώτης γενιάς της εταιρείας, περιλάμβανε διαδοχική συμμετοχή των νοικοκυρών του Χόλιγουντ κατά τη διάρκεια ολόκληρου του αναπτυξιακού έργου. Αυτό το έργο έχει επίσης λάβει λογοτεχνική προσοχή όπου οι Roser et al. (2013) δήλωσαν ότι αυτό ήταν ένα παράδειγμα όπου η αξία δημιουργήθηκε από την εταιρεία και τους συμμετέχοντες. Σε αυτό το πλαίσιο, η ένταση της διαδοχικής εμπλοκής των πελατών ποικίλλει από τη γενική συμβολή των πελατών έως την πλήρη εκπροσώπηση και διαβούλευση στο έργο (Roser et al., 2013) και οι κολλώδεις πληροφορίες μεταφέρθηκαν μέσω κοινωνικοποίησης με τους πελάτες (Dahlsten, 2004). Σχετικά με αυτό, ο Frenning υποστηρίζει ότι η εταιρεία έχει εγκαταλείψει αυτόν τον τρόπο εργασίας, καθώς αυτή η προσέγγιση συνδέθηκε με «ευφάνταστους πελάτες», πράγμα που σημαίνει ότι η επιλογή των

πελατών βασίστηκε σε υποθέσεις και είχε περιορισμένη σχέση με τα τμήματα που αγόρασαν πραγματικά τα προϊόντα. Επιπλέον, οι αποφάσεις βασίστηκαν σε πληροφορίες από μια περιορισμένη ομάδα συμμετεχόντων, σε σύγκριση με τη σημερινή διαδικασία εργασίας.

Μια συνολική κριτική για τις μεθόδους VOC που περιγράφονται παραπάνω είναι ότι οι πληροφορίες που συλλέγονται πρέπει να αναλυθούν και ως εκ τούτου είναι θύμα υποκειμενικών αξιολογήσεων που πραγματοποιούνται από την εταιρεία (Van Kleef, 2005). Στην περίπτωση της Volvo, ο André περιγράφει ότι κατά τη διάρκεια της ποιοτικής έρευνας τα άτομα που διεξάγουν την έρευνα θα έχουν ατομικό αντίκτυπο στα αποτελέσματα. Έτσι, οι εκπρόσωποι της εταιρείας πρέπει να πραγματοποιήσουν μια ατομική ανάλυση, ακολουθούμενη από μια συγκριτική ανάλυση, στην οποία τα ευρήματά τους πρέπει να συμφωνούν με τα κοινά ευρήματα άλλων εκπροσώπων. Στην περίπτωση της Electrolux, ο Wahlund εξηγεί ότι όλα τα δεδομένα που συλλέγονται αναλύονται προκειμένου να καταστεί χρήσιμη η τελική έκθεση για την εταιρεία. Εκτός από αυτό, ο Bari εξηγεί ότι είναι σημαντικό για την εταιρεία να καταλάβει πώς να χειριστεί τις εισροές από τους πελάτες και επίσης να εμπιστευτεί την αίσθηση τους για να προχωρήσει στη σωστή κατεύθυνση. Μια άλλη κριτική είναι σύμφωνα με τους Cooper και Edgett (2008), ότι αυτές οι μέθοδοι εξαρτώνται από την ατομική ικανότητα για τη διεξαγωγή της συνέντευξης. Σε συμφωνία με αυτό, η Svanbom περιγράφει ότι υπάρχει κίνδυνος όταν εμπλέκονται πελάτες ότι η εταιρεία θα λάβει πληροφορίες και απαντήσεις ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο συναντούν τους συμμετέχοντες. Και στις δύο περιπτώσεις της Electrolux και της Volvo, οι εταιρείες προσπαθούν να περιορίσουν την επίδρασή τους στους συμμετέχοντες, περιορίζοντας τον αριθμό των εκπροσώπων κατά τη διάρκεια των συνεδριών και επιπλέον χρησιμοποιώντας εξωτερικούς συντονιστές. Σε αυτό το πλαίσιο, ο Frenning δηλώνει ότι οι εκπρόσωποι της Volvo μπορεί να μπου στον πειρασμό να καθοδηγήσουν τη συζήτηση και, επομένως, να χαλάσουν τη διορατικότητα.

5.2.2 Ανοιχτές μέθοδοι καινοτομίας

Σύμφωνα με τους Janssen και Dankbaar (2008), είναι πολύ σημαντικό για τις εταιρείες που αναπτύσσουν νέα προϊόντα να δώσουν έμφαση στην επιλογή των μεθόδων που επιλέγονται και, επιπλέον, να συγκρίνουν την αξία των διαφορετικών μεθόδων προτού επιλέξουν τις πιο κατάλληλες. Αυτό είναι εμφανές τόσο στην περίπτωση της Electrolux όσο και της Volvo. Στην περίπτωση της Electrolux, ο Bari εξηγεί ότι η εταιρεία είχε αρκετές συζητήσεις για ανοιχτή καινοτομία και προμήθεια πλήθους. Παρόμοιο εύρημα παρουσιάζεται στην περίπτωση της Volvo, όπου ο Iraeus εξηγεί ότι έχουν γίνει πρόσφατες προσπάθειες για άνοιγμα καναλιών για καινοτομίες σε μια ηλεκτρονική εγκατάσταση.

Η προηγούμενη βιβλιογραφία ενθαρρύνει τη χρήση του Διαδικτύου για να αξιοποιήσει τη δημιουργία αξίας με τους πελάτες (Prahalad & Ramaswamy, 2004) και να λάβει μια πλουσιότερη, ευρύτερη και ταχύτερη εισροή από τους πελάτες (Sawhney et al., 2005). Σύμφωνα με αυτό, ο Chesbrough (2003) δηλώνει ότι εταιρείες που εκμεταλλεύονται εξωτερικές ιδέες μέσω ανοικτής καινοτομίας θα έχουν περισσότερες πιθανότητες να επιτύχουν στη δική τους επιχείρηση. Στην περίπτωση της Electrolux, ο Bari εξηγεί ότι ποτέ δεν ξεπέρασαν τις ανοιχτές μεθόδους καινοτομίας ανοιχτά. αφού υπάρχουν πολλοί περιορισμοί όσον αφορά τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας και δεν υπάρχουν σαφείς λύσεις για να διασφαλιστεί ότι ο πελάτης κατέχει την ιδέα. Σχετικά με αυτό, η Svanbom υποστηρίζει ότι η εταιρεία δεν θα συζητήσει καν μια ιδέα που έφερε κάποιο εξωτερικό μέρος προτού λάβουν ασφάλιση ότι προστατεύεται. Επιπλέον, ο Bari προσθέτει ότι με την αύξηση της διαδικτυακής αλληλεπίδρασης, η εταιρεία θα αντιμετωπίσει σημαντικές προκλήσεις με διαρροές πληροφοριών. Ένα παρόμοιο επιχείρημα μπορεί να βρεθεί στην περίπτωση της Volvo, όπου ο Iraeus δηλώνει ότι υπάρχουν πάρα πολλοί κίνδυνοι που σχετίζονται με δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας και διαφωνίες σχετικά με την ιδιοκτησία των ιδεών. Αυτά τα ευρήματα συμβαδίζουν με τους Hatch και Schultz (2010) που υποστηρίζουν ότι οι εταιρείες θα αντιμετωπίσουν προβλήματα που σχετίζονται με την πνευματική ιδιοκτησία και την ιδιοκτησία των ιδεών. Εκτός από αυτό, οι Cooper και Edgett (2008) δηλώνουν ότι παρά την λογοτεχνική δημοσιότητα της ανοικτής καινοτομίας και το γεγονός ότι έχει εξαπλωθεί σε πολλές διαφορετικές βιομηχανίες (Chesbrough, 2003), εξακολουθεί να υπάρχει περιορισμένος αριθμός εταιρειών που πετυχαίνουν σε αυτό πρόκληση (Cooper και Edgett, 2008).

Οι Witell et al. (2011) δηλώστε ότι μια άλλη κατάταξη μιας προληπτικής συνάντησης μεταξύ του πελάτη και της εταιρείας είναι όταν ο πελάτης αναλαμβάνει την πρωτοβουλία. Σύμφωνα με αυτό, οι Sawhney et al. (2005) υποστηρίζουν ότι η χρήση ενός εξωτερικού καναλιού για την υποβολή ιδεών θα οδηγήσει σε πλουσιότερες ιδέες που συλλαμβάνονται από ένα ευρύ φάσμα πελατών. Στην περίπτωση της Volvo, ο Iraeus εξηγεί ότι η εταιρεία χρησιμοποίησε πρόσφατα ένα κανάλι για την υποβολή ιδεών. Ωστόσο, έκλεισε δεδομένου ότι απορρόφησε περισσότερους πόρους από ό, τι παρήγαγε και επιπλέον αποτελούσε θύμα καταγγελιών και άλλων άσχετων εισροών από τους πελάτες. Αυτό μπορεί να συνδεθεί με τους προτεινόμενους περιορισμούς της ανοικτής καινοτομίας, όπου οι μέθοδοι ενδέχεται τελικά να οδηγήσουν σε υπερφόρτωση πληροφοριών (Hoyer et al., 2010) και σχετίζονται με σημαντικό εσωτερικό κόστος κατά την ταξινόμηση όλων των προτάσεων (Cooper & Edgett, 2008).

Και στις δύο περιπτώσεις της Electrolux και της Volvo υπάρχει περιορισμός για την απόκτηση άμεσων ιδεών από τους πελάτες. Στην περίπτωση της Electrolux, η Svanbom

υποστηρίζει ότι δεν μπορούν να εμπιστευτούν τους πελάτες να μπορούν να τους πουν πώς να προχωρήσουν στην ανάπτυξη νέων προϊόντων. Σε συμφωνία με αυτό, ο Bari εξηγεί ότι γνωρίζουν το γεγονός ότι οι πελάτες έχουν προβλήματα να εκφράσουν τις μη διαρθρωμένες ανάγκες τους. Οι Füller και Matzler (2007) παρουσιάζουν ένα παρόμοιο επιχειρήμα, και δηλώνουν ότι οι εταιρείες που λαμβάνουν ιδέες από πελάτες ενδέχεται να περιορίσουν ακόμη και την καινοτομία τους, καθώς οι πελάτες έχουν προβλήματα να εκφράσουν τις ασυνείδητες ανάγκες τους. Ο Christensen (1997) δηλώνει ότι οι πελάτες έχουν προβλήματα να βρουν πραγματικά καινοτόμες ιδέες, αφού έχουν μόνο προηγούμενη εμπειρία ως πλαίσιο αναφοράς τους. Στην περίπτωση της Volvo, ο André δηλώνει ότι οι πελάτες τείνουν να βρουν ιδέες που έχουν σχέση με μια πιο κοντινή χρονική προοπτική, παρά εξαιρετικά ριζοσπαστικές ιδέες. Σχετικά με αυτό, οι Prahalad & Hamel (1994) υποστηρίζουν ότι οι πελάτες έχουν πρόβλημα με την πρόβλεψη, καθώς δεν είναι πιθανό να φανταστούν κάτι που δεν έχει ακόμη βγει.

Για την επίλυση αυτού του προβλήματος, οι Sawhney et al. (2005) υποστηρίζουν ότι οι εταιρείες πρέπει να επωφεληθούν από τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ χρηστών και χρηστών που θα ενθαρρύνουν τη δημιουργία ιδεών και διορατικότητας. Αυτό συμβαδίζει με τους Matthing et al. (2004), που εξηγούν ότι η αξία μπορεί να αποκτηθεί μαθαίνοντας με τους πελάτες. Μία από αυτές τις μεθόδους είναι σύμφωνα με τους Jeppesen και Frederiksen (2006), η χρήση κοινοτήτων στις οποίες οι πελάτες μπορούν να δώσουν τις ιδέες τους, να βελτιώσουν τα πρωτότυπα ή να αξιολογήσουν τις δημιουργίες τους. Σε αντίθεση με αυτό, ο André στην περίπτωση της Volvo, εξηγεί ότι η εταιρεία αποφεύγει σκόπιμα τη χρήση κοινοτήτων, καθώς υπάρχει ένας τεράστιος κίνδυνος οι μεμονωμένοι συμμετέχοντες να ελέγχουν και να καθοδηγούν τις συζητήσεις, με τις οποίες η διορατικότητα ή οι ιδέες είναι χαλασμένες. Επιπλέον, οι Piller et al. (2009) δήλωσαν ότι οι κοινότητες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αποτυπώσουν την εμπειρία των χρηστών, αντί να δημιουργήσουν έννοιες ή ιδέες. Σύμφωνα με αυτό, ο Wahlund στην περίπτωση της Electrolux, εξηγεί ότι οι εταιρείες εμπλέκονται μερικές φορές σε κοινότητες που πραγματοποιούνται από εξωτερικούς φορείς, στις οποίες η συζήτηση σχετίζεται συχνά με συγκεκριμένες διαδικασίες προκειμένου να αποτυπώσουν τις εμπειρίες των πελατών. Σε αντίθεση με τους Prahalad και Ramaswamy (2004b), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι οι εταιρείες πρέπει να αξιοποιήσουν τη χρήση του Διαδικτύου για να δημιουργήσουν αξία με τους πελάτες, ο Bari εξηγεί ότι η Electrolux διεξάγει μερικές φορές εθνογραφική έρευνα στο διαδίκτυο για να μάθει από τους πελάτες αποτυπώνοντας τη συμπεριφορά τους σε διαφορετικά τα βήματα των διαδικασιών και την καλύτερη κατανόηση των οποίων προκαλεί την εμπειρία των συμμετεχόντων. Αυτός ο τύπος έρευνας πραγματοποιείται συνήθως παγκοσμίως σε πολλές διαφορετικές αγορές, στις οποίες οι συμμετέχοντες γράφουν ένα ημερολόγιο και παρέχουν εικόνες και απαντήσεις σχετικά με τις διαδικασίες που σας ενδιαφέρουν.

5.3 Διαφορετικοί τύποι πελατών

Μέσα στο πεδίο της συμμετοχής των πελατών, μια μεγάλη ροή βιβλιογραφίας υποδηλώνει ότι οι εταιρείες πρέπει να παραμελούν τις μάζες και να κατευθύνουν την εστίαση προς τους βασικούς χρήστες (Von Hippel, 1986; Lüthje & Herstatt, 2004; Gruner & Homburg, 2000; Hoffman et al., 2010 ; Vernetto & Hamdi- idar, 2013) δεδομένου ότι αυτοί οι συμμετέχοντες είναι εξοικειωμένοι με τις συνθήκες που υπάρχουν στο μέλλον για άλλους πελάτες. Η συμμετοχή των βασικών χρηστών δεν είναι εμφανής σε καμία από τις εταιρείες. Αντίθετα, ο André στην περίπτωση της Volvo, τονίζει σαφώς ότι η εταιρεία δεν έχει δώσει προτεραιότητα στον εντοπισμό των βασικών χρηστών. Και στις δύο περιπτώσεις της Electrolux και της Volvo, οι εταιρείες κατευθύνουν την εστίασή τους προς τον πελάτη-στόχο και θέτουν διάφορες δημογραφικές παραμέτρους προκειμένου να ταιριάζουν σε μια εντοπισμένη ευκαιρία στην αγορά. Στην περίπτωση της Electrolux, ο Bari εξηγεί ότι αυτές οι παράμετροι αποτελούνται, μεταξύ άλλων, από το φύλο, την ηλικία, τον τρόπο ζωής και τα στάδια ζωής. Ανάλογα με την εντοπισμένη ευκαιρία, οι παράμετροι θα ορίσουν τις ομάδες στόχους. Για παράδειγμα, εάν η Electrolux έχει εντοπίσει μια ευκαιρία που σχετίζεται με την αστικοποίηση, καθορίζουν τις παραμέτρους για τη συμμετοχή ατόμων που ζουν σε μικρά διαμερίσματα σε μεγάλες πόλεις. Έτσι, ο Wahlund προσθέτει ότι η εταιρεία εφαρμόζει επίσης μια γεωγραφική κατάτμηση, όταν επιλέγει καταναλωτές, προκειμένου να βρει κοινά θέματα μεταξύ των ομάδων και επιπλέον σημαντικές διαφορές που αξίζει να ληφθούν υπόψη.

Στην περίπτωση της Volvo, ο Frenning εξηγεί ότι αφού βρει μια ευκαιρία στην αγορά, η εταιρεία επιλέγει συμμετέχοντες σε αυτό το συγκεκριμένο τμήμα. Ο André δηλώνει ότι όταν αναπτύσσει ένα εντελώς νέο μοντέλο, η Volvo συνήθως περιλαμβάνει άτομα που δεν διαθέτουν Volvo, αλλά μπορεί να έχουν ανάγκη για ένα τέτοιο αυτοκίνητο. Επιπλέον, ο André δηλώνει ότι η Volvo συνήθως προσπαθεί να έχει μια ομοιόμορφη κατανομή μεταξύ των φύλων, εκτός εάν το αυτοκίνητο στοχεύει σε ένα συγκεκριμένο κοινό. Σε αυτήν την περίπτωση, η πλειονότητα των εμπλεκόμενων πελατών θα ανήκουν στη συγκεκριμένη ομάδα-στόχο. Ομοίως με την Electrolux, η Volvo εφαρμόζει μια γεωγραφική κατάτμηση, όπου επέλεξαν την αγορά ανάλογα με την ευκαιρία. Το Frenning αποτελεί παράδειγμα ότι όταν αναπτύσσει ένα SUV ή ένα καμπριολέ, η εταιρεία κατευθύνει την εστίασή της προς το Λος Άντζελες, ενώ τα hatchbacks είναι πιο κατάλληλα για την αγορά του Λονδίνου ή της Σαγκάης. Ο Frenning προσθέτει ότι η εταιρεία χρησιμοποιεί αρκετές αγορές για να επαληθεύσει τα ευρήματά της. Η δημογραφική προσέγγιση ελέγχου συμβαδίζει με τα εμπειρικά ευρήματα που παρουσίασαν οι Janssen και Dankbaar (2008), τα οποία ανακάλυψαν ότι οι εταιρείες επιλέγουν καταναλωτές με δημογραφικά χαρακτηριστικά και οραματίζονται την ομάδα-στόχο όταν αναπτύσσουν νέα προϊόντα. Επιπλέον, τα εμπειρικά ευρήματα των Janssen και

Dankbaar (2008) έδειξαν ότι οι εταιρείες σε ορισμένες περιπτώσεις επιλέγουν επίσης καταναλωτές ακριβώς απέναντι από την ομάδα-στόχο. Αυτό δεν ήταν εμφανές ούτε στην Electrolux ούτε στη Volvo. Ωστόσο, και στις δύο περιπτώσεις, οι Svanbom και Frenning εξηγούν ότι οι εταιρείες επιλέγουν να μην εμπλέκουν μόνο τους δικούς τους πελάτες, αλλά και να περιλαμβάνουν πελάτες που διαθέτουν προϊόντα από ανταγωνιστικές μάρκες.

Ένα άλλο κομμάτι της βιβλιογραφίας έχει στρέψει την κριτική προς τη θεωρία του μολύβδου, καθώς οι βασικοί χρήστες δεν διαθέτουν τις τεχνικές γνώσεις που απαιτούνται για την παραγωγή καινοτομιών (Christensen, 1997). Ωστόσο, άλλοι συγγραφείς δηλώνουν ότι οι τεχνικές γνώσεις δεν θα έχουν καμία επίδραση στη διαδικασία, αλλά μάλλον θα περιορίσουν την καινοτομία (Gruner & Homburg, 2000; Kristensson et al., 2007; Kristensson & Magnusson, 2010). Στην περίπτωση της Volvo, ο Iraeus εξηγεί ότι επειδή η Volvo στις περισσότερες περιπτώσεις διαθέτει ήδη τις γνώσεις, δεν χρειάζεται να αναζητήσει ιδέες από ειδικό. Εκτός αυτού, ο Frenning εξηγεί ότι η εταιρεία είναι πολύ σχολαστική στο να μην περιλαμβάνει ειδικούς, ενθουσιώδεις ή συμμετέχοντες που κατέχουν κάποιο είδος επαγγελματικής γνώσης αυτοκινήτου, καθώς θα έχει ως αποτέλεσμα προϊόντα που προτιμούν μόνο οι λάτρεις. Αντ' αυτού, η Frenning δηλώνει ότι η εταιρεία επιδιώκει να εμπλέξει τους απλούς ανθρώπους για να ανακαλύψει τις ανάγκες τους. Η συμμετοχή των απλών χρηστών υποστηρίχθηκε στην προηγούμενη βιβλιογραφία (Gales & Mansour-Cole, 1991; Kristensson & Magnusson, 2010), όπου οι Kristensson και Magnusson (2010) δηλώνουν ότι αυτοί οι πελάτες θα εντοπίσουν την κατεύθυνση των αναγκών και των τομέων των χρηστών.

Οι Cooper και Edgett (2008) υποστηρίζουν ότι μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για τις εταιρείες είναι να βρουν κατάλληλους συμμετέχοντες για τη συμμετοχή των πελατών στην έρευνα. Ο Dahlsten (2004) προτείνει ότι οι εταιρείες θα πρέπει να επιλέξουν τον τύπο του πελάτη ανάλογα με τον βαθμό της καινοτομίας, όπου οι κύριοι χρήστες είναι κατάλληλοι για ριζικές καινοτομίες και τυπικοί χρήστες για αυξητικές καινοτομίες. Σύμφωνα με τον Dahlsten (2004), ο Bari εξηγεί ότι ο τύπος του εμπλεκόμενου πελάτη θα ποικίλει ανάλογα με το επίπεδο καινοτομίας. Για αυξητικές καινοτομίες είναι ευκολότερο να βρείτε κατάλληλους συμμετέχοντες, καθώς πολλοί καταναλωτές μπορούν να συνδέσουν την καινοτομία με τις καθημερινές τους εμπειρίες. Ωστόσο, η συμμετοχή σε ριζοσπαστικές καινοτομίες δεν είναι κατάλληλη για τη μάζα, καθώς μπορεί να αντιμετωπιστεί ως κάτι που διαταράσσει και έτσι προκαλεί μια ώθηση προς τα πίσω. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο Bari εξηγεί ότι πρέπει να συμπεριλάβουν τους πρώτους συμμετέχοντες που είναι πιο προοδευτικοί και ανοιχτόμυαλοι στη φύση τους. Στην περίπτωση της Volvo, ο André αναφέρει ένα παράδειγμα αυτόνομης οδήγησης, όπου οι απλοί άνθρωποι συνήθως δυσκολεύονται να αποδεχθούν μια τέτοια

εφαρμογή. Σε αυτές τις καταστάσεις, ο André εξηγεί ότι η εταιρεία στοχεύει στη συμμετοχή καταναλωτών που ενδιαφέρονται για νέα προϊόντα και που έχουν ανοιχτό μυαλό σε τέτοιου είδους καινοτομίες, που χαρακτηρίζονται από την αγορά σχεδόν των προϊόντων στην έκδοση beta.

Η συμμετοχή των πρώιμων καταναλωτών υποστηρίζεται επίσης από τους Janssen και Dankbaar (2008), οι οποίοι δηλώνουν ότι οι εταιρείες θα πρέπει να τους ενσωματώσουν στη διαδικασία, καθώς αυτοί οι τύποι συμμετεχόντων είναι πιο κοντά στις πραγματικές συνθήκες σε σύγκριση με άλλους, και έτσι θα αποφασίσουν επιτυχώς για βελτιώσεις προϊόντων. Επιπλέον, στην περίπτωση της Volvo, ο André εξηγεί ότι για να επαληθευτεί ότι η εφαρμογή από τους πρώτους καταναλωτές προσελκύει τη μεγαλύτερη μάζα ή τους πελάτες-στόχους. οι τελευταίοι εμπλέκονται στα μεταγενέστερα στάδια. Στην περίπτωση της Electrolux, η Wahlund δηλώνει ότι εκτός από την επαλήθευση με τους πελάτες-στόχους, η ομάδα-στόχος μπορεί επίσης να αποτελείται από συμμετέχοντες που είναι ανοιχτοί για ριζοσπαστικές καινοτομίες, που προηγούνται των τάσεων και θα επηρεάσουν την ευρύτερη ομάδα-στόχο. Αυτή η προσέγγιση συμβαδίζει με τους (Hoffman et al., 2010), οι οποίοι υποδηλώνουν ότι οι εταιρείες θα πρέπει να ενσωματώσουν πελάτες που από τη φύση τους δείχνουν μοναδικές δυνατότητες να οραματίζονται πώς μπορούν να αναπτυχθούν έννοιες για να είναι επιτυχημένες στην αγορά.

5.4 Πότε να συμμετάσχουν

5.4.1 Πριν από τη διαδικασία ανάπτυξης του προϊόντος

Όσον αφορά το πού πρέπει να πραγματοποιηθεί η συμμετοχή των πελατών, ένας μεγάλος αριθμός μελετητών δηλώνει ότι οι εταιρείες πρέπει να ενσωματώσουν τους πελάτες στα στάδια της διαδικασίας ANΠ (Gruner & Homburg, 2000; Van Kleef, 2005; Backman et al., 2007; Gustafsson et al., 2012; Hoyer et al., 2010; Roser et al., 2013), συμπεριλαμβανομένης της δημιουργίας ιδεών, η οποία αποτελείται από τη δημιουργία, την αναγνώριση και την αξιολόγηση των ευκαιριών (Janssen & Dankbaar, 2008). Και στις δύο περιπτώσεις της Electrolux και της Volvo, υπάρχει μια συνεχής διαδικασία για την απόκτηση γενικών και ευρέων ευκαιριών, χρησιμοποιώντας έρευνες πλήρους κλίμακας που απευθύνονται σε πελάτες, προκειμένου να είναι σε θέση να εντοπίζουν και να δίνουν προτεραιότητα σε περιοχές ενδιαφέροντος. Από αυτό το στάδιο, η διαδικασία ANΠ ξεκινά με την καλύτερη κατανόηση των αναγκών των πελατών και την οικοδόμηση της γνώσης των εταιρειών, προκειμένου να διαμορφωθεί η εικόνα. Σχετικά με αυτό, οι εταιρείες μπορούν να μειώσουν τόσο τους κινδύνους όσο και την αβεβαιότητα με αποτυχημένα προϊόντα (Hoyer et al., 2010) και να κάνουν προσαρμογές βάσει πρώιμων αλληλεπιδράσεων όταν το κόστος εξακολουθεί να είναι χαμηλό (Backman et al., 2007). Στην περίπτωση της Electrolux, η Svanbom δίνει έμφαση στην ικανότητα ελαχιστοποίησης των κινδύνων προτού πάει πολύ μακριά στην ανάπτυξη, όταν υπάρχει ακόμα η ευκαιρία να ντυθεί το προϊόν με ελκυστικές και ανταγωνιστικές καινοτομίες. Ο Frenning, στην περίπτωση της Volvo, παρουσιάζει ένα παρόμοιο επιχειρήμα, όπου η εταιρεία θα επωφεληθεί από τη συλλογή όσο το δυνατόν περισσότερων πληροφοριών για να λάβει τις σωστές αποφάσεις σε πρώιμο στάδιο, όπου είναι δυνατή η πραγματοποίηση προσαρμογών με χαμηλό κόστος.

Σε αντίθεση με μια μεγάλη ροή βιβλιογραφίας που υποστηρίζει τη χρήση διαδικτυακών μεθόδων στα στάδια frontend (Sawhney et al., 2005; Füller & Matzler, 2007; Toubia & Florès, 2007; Piller et al., 2009) καμία από τις εταιρείες υπόθεσης έχουν εστιάσει την πρωταρχική τους εστίαση στη χρήση διαδικτυακών μεθόδων στα στάδια της διεπαφής, αν και ορισμένα αποσπάσματα είναι διακριτά στην περίπτωση της Electrolux, όπου οι Bari και Wahlund εξηγούν ότι η εταιρεία χρησιμοποιεί περιστασιακά διαδικτυακή εθνογραφική έρευνα και κοινότητες για να αποτυπώσει εμπειρίες από τους πελάτες. Ωστόσο, σε αντίθεση με τα ευρήματα των Janssen και Dankbaar (2008) που δηλώνουν ότι οι εταιρείες σπάνια χρησιμοποιούν τους πελάτες ως σημείο εκκίνησης για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, τόσο στην περίπτωση της Electrolux όσο και στη Volvo, μεθόδους που αποσκοπούν στην κατανόηση των αναγκών των πελατών χρησιμοποιούνται στα πολύ πρώιμα στάδια. Στην περίπτωση της Electrolux, ο Bari δηλώνει ότι χρησιμοποιούνται

εθνογραφικές έρευνες ή επισκέψεις στο σπίτι, ειδικά εάν υπάρχει μεγαλύτερη καινοτομία που σχετίζεται με το προϊόν. Σχετικά με αυτό, ο Van Kleef (2005) τονίζει ότι η εθνογραφική έρευνα είναι πιο κατάλληλη για ριζοσπαστικές καινοτομίες, σε σύγκριση με ομάδες εστίασης που έχουν μεγαλύτερη καταλληλότητα για αυξητικές καινοτομίες. Παρόλο που οι Cooper και Edgett (2008) διευκρινίζουν ότι η εθνογραφική έρευνα, οι επισκέψεις στο σπίτι και οι ομάδες εστίασης είναι όλες αποτελεσματικές μέθοδοι για τη στήριξη της διαδικασίας ιδεολογίας των εταιρειών. Υπάρχουν τόσο ομοιότητες όσο και διαφορές στη διαδικασία εργασίας που μπορούν να βρεθούν στην περίπτωση της Volvo, όπου ο Frenning εξηγεί ότι η εταιρεία ξεκινά τη διαδικασία ANPI πραγματοποιώντας ανοιχτές ομάδες εστίασης σε διαφορετικές αγορές. Αυτές οι ομάδες εστίασης στη συνέχεια χρησιμοποιούνται για σκοπούς προβολής προκειμένου να γίνει η επιλογή συμμετεχόντων για επισκέψεις στο σπίτι. Ο André προσθέτει ότι εάν υπάρχει ένα υψηλό επίπεδο καινοτομίας συνδεδεμένο με το προϊόν, η διαδικασία αναζήτησης στα αρχικά στάδια θα επεκταθεί προκειμένου να καταγράψει τη χρησιμότητα, την αξία και τον τρόπο που ταιριάζει σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο. Ένα παρόμοιο επιχείρημα μπορεί να βρεθεί στην περίπτωση της Electrolux, όπου ο Bari εξηγεί ότι για ένα προϊόν που συνδέεται με υψηλό επίπεδο καινοτομίας, όλα τα στάδια συμμετοχής των πελατών ακολουθούνται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας ANPI.

Κατά τη διάρκεια του front-end, το στάδιο δημιουργίας ιδεών ακολουθείται συνήθως από ένα στάδιο ανάπτυξης ιδεών, το οποίο περιλαμβάνει επιλογή εννοιών προϊόντων και αυξημένη παρουσία ανεπτυγμένων πρωτοτύπων (Gruner & Homburg; Janssen & Dankbaar, 2008). Αυτή η διαδικασία είναι εμφανής τόσο στην περίπτωση της Electrolux όσο και της Volvo, όπου οι Bari και Frenning περιγράφουν ότι μετά την επιλογή της ισχυρότερης γνώσης από τη διεξαχθείσα έρευνα και μέσω μιας διαδικασίας εσωτερικής δημιουργίας ιδεών, οι εταιρείες δοκιμάζουν τις ιδέες με τους πελάτες σε μια επαναληπτική διαδικασία πολλών ομάδων εστίασης. Αυτό γίνεται για να επιλέξετε και να επεξεργαστείτε ξανά πολλά υποσχόμενες ιδέες βάσει της εισόδου του πελάτη. Σχετικά με αυτό, ο Wahlund, στην περίπτωση της Electrolux, εξηγεί ότι οι ομάδες εστίασης που διοργανώνονται σε αυτό το στάδιο είναι πιο ανοιχτές στη φύση τους, καθώς η εταιρεία δεν θέλει να κατευθύνει τους συμμετέχοντες και να περιορίσει την ικανότητά τους να εκφράζουν ανάγκες και προβλήματα. Αυτό μπορεί να συνδεθεί με μια προσέγγιση που βασίζεται στις ανάγκες, στην οποία η εστίαση παραμένει στην εσωτερική ικανότητα των συμμετεχόντων να αποκαλύψουν τις ανάγκες ή τα προβλήματά τους (Van Kleef, 2005). Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου της διαδικασίας ANPI, οι Fuller et al. (2007) υποστηρίζουν ότι οι εταιρείες μπορούν να επωφεληθούν από τη συμπερίληψη πελατών προκειμένου να αξιολογήσουν τις έννοιες και να μειώσουν τον αριθμό των ιδεών που πρέπει να χειριστεί η εταιρεία. Αυτό δεν συμβαίνει σε καμία από τις εταιρείες. Ωστόσο, μια παρόμοια διαδικασία εργασίας μπορεί να βρεθεί και στις δύο περιπτώσεις

για εξαιρετικά ριζοσπαστικές καινοτομίες όπου οι πελάτες που είναι πρώτοι υιοθετούν και έχουν πιο ανοιχτό μυαλό για καινοτομίες εμπλέκονται για να αποφασίσουν την καταλληλότητα των εννοιών για μια μελλοντική αγορά.

Η εταιρεία μπορεί επίσης να ξεκλειδώσει τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών μέσω μιας προσέγγισης βάσει προϊόντων, όπου χρησιμοποιούνται διάφοροι τύποι διέγερσης για να κάνουν τους συμμετέχοντες να αναγνωρίσουν τις ανάγκες ή τα προβλήματά τους (Van Kleef, 2005). Αυτό είναι προφανές κατά τα τελευταία στάδια της ανάπτυξης ιδεών στην περίπτωση της Volvo, όπου ο Frenning εξηγεί ότι τόσο οι εικόνες όσο και τα mock-up χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο των εννοιών πριν λάβουν τις μεγαλύτερες οικονομικές αποφάσεις. Ο André προσθέτει ότι αυτό μπορεί να διαμορφωθεί με διαφορετικούς τρόπους, ανάλογα με τις απαιτούμενες πληροφορίες. Στην περίπτωση της Electrolux, υπάρχει μια παρόμοια διαδικασία εργασίας. Ωστόσο, σε αντίθεση με την περίπτωση της Volvo, η εταιρεία χρησιμοποιεί κυρίως μακέτες στη φάση ιδεολογίας κατά τη διάρκεια της πραγματικής διαδικασίας ανάπτυξης προϊόντων. Επιπλέον, οι Brettel et al. (2011) τονίζουν ότι ανάλογα με το στάδιο της διαδικασίας ANPI και το επίπεδο καινοτομίας, θα ενσωματωθούν διάφορα τμήματα. Ιδιαίτερη ανησυχία θα μπορούσε να είναι ότι οι ιδέες που βασίζονται στη συμβολή των πελατών θα είναι ανέφικτες όσον αφορά την ανάπτυξη και την παραγωγή (Magnusson et al., 2003; Kristensson et al., 2007). Αυτό είναι προφανές στην περίπτωση της Electrolux, όπου η Bari δηλώνει ότι ανάλογα με το πόσο προηγμένο είναι το προϊόν, μερικές φορές πρέπει να επαληθευτεί από το τμήμα προηγμένης ανάπτυξης πριν προχωρήσει στην ανάπτυξη προϊόντων, προκειμένου να ελεγχθεί η σκοπιμότητα. Επιπλέον, ο Wahlund προσθέτει ότι το τμήμα κατανόησης του ταξιδιού των πελατών θα αντιπροσωπεύει τους πελάτες σε όλο το υπόλοιπο του έργου ανάπτυξης. Μια ελαφρώς διαφορετική διαδικασία εργασίας μπορεί να βρεθεί στην περίπτωση της Volvo, όπου η Frenning δηλώνει ότι μετά την ολοκλήρωση της επιχειρηματικής υπόθεσης, οι πληροφορίες που αποκτήθηκαν από όλη την έρευνα παραδίδονται στους προγραμματιστές προϊόντων εντός της εταιρείας. Ο στόχος τους είναι να κάνουν το προϊόν ή την έννοια να λειτουργεί ως προς τη σκοπιμότητα και να διασφαλίσουν ότι αυτό που παραγγέλλεται σε αυτό το σημείο θα πραγματοποιηθεί κατά τη διαδικασία εκβιομηχάνισης.

5.4.2 Κατά τη διαδικασία ανάπτυξης προϊόντος

Σύμφωνα με τον Wecht (2006), τα ακόλουθα βήματα της διαδικασίας ANPI συνίστανται συχνά στην προσαρμογή των καθιερωμένων ενοτήτων ή χαρακτηριστικών, και ως εκ τούτου φυσικά θα μειώσει το επίπεδο συμμετοχής των πελατών με την πάροδο του χρόνου. Αυτή η εξέλιξη είναι εμφανής τόσο στην περίπτωση της Electrolux όσο και της Volvo. Στην περίπτωση της Electrolux, η Wahlund δηλώνει ότι οι ομάδες εστίασης κατευθύνονται περισσότερο σε αυτό το

στάδιο, καθώς η εταιρεία στοχεύει τώρα σε πιο συγκεκριμένα σχόλια σχετικά με ορισμένα μέρη, προκειμένου να συνεχίσει την ανάπτυξη του προϊόντος. Ένα παρόμοιο επιχείρημα παρουσιάζεται στην περίπτωση της Volvo, όπου ο André δηλώνει ότι κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου η τυπικότητα θα αυξηθεί με την πάροδο του χρόνου στο έργο και θα γίνουν πιο συγκεκριμένες ερωτήσεις απευθείας στους πελάτες που εμπλέκονται σε μεταγενέστερα στάδια. Αυτό συμβαδίζει με την αντιδραστική προσέγγιση που είναι κατάλληλη για την απόκτηση αρθρωτών αναγκών των πελατών, παρά της προληπτικής προσέγγισης που χρησιμοποιείται για την κάλυψη των μη αρθρωτών αναγκών (Narver et al., 2004). Σχετικά με αυτό, τόσο στην περίπτωση της Electrolux όσο και της Volvo, είναι σαφές ότι η διαδικασία ANΠ ξεκινά προορατικά και στρέφεται σταδιακά προς πιο αντιδραστικές μεθόδους για τη συμμετοχή πελατών. Σε αυτό το πλαίσιο, οι Roser et al. (2013) υποστηρίζουν ότι οι εταιρείες μπορούν να επωφεληθούν από τη συμμετοχή των ίδιων πελατών αρκετές φορές κατά τη διάρκεια των σταδίων ANΠ. Ωστόσο, αυτό δεν συμβαίνει στην Electrolux, όπου ο Bari εξηγεί ότι ο σκοπός είναι να μάθουν πώς πρέπει να εκτελούν τις έννοιες. Για να το διαχειριστεί αυτό, η Electrolux πρέπει να περιλαμβάνει νέους πελάτες που δεν είναι ήδη εξοικειωμένοι με τις έννοιες. Έτσι, ο Wahlund υποστηρίζει ότι οι πελάτες πρέπει να είναι αμερόληπτοι και καθαροί. Ομοίως με την Electrolux, ο Frenning δηλώνει ότι εκτός από την αρχική διαδικασία ελέγχου με ομάδες εστίασης, η Volvo προσέχει να μην συμπεριλάβει τον ίδιο πελάτη πολλές φορές, καθώς αναζητούν μοτίβα μεταξύ διαφορετικών πελατών.

Σύμφωνα με τους Piller et al. (2009), οι εταιρείες θα επωφεληθούν από τη χρήση μεθόδων στα στάδια του back-end που χαρακτηρίζονται από την αξιοποίηση της δημιουργικότητας και την παροχή στους συμμετέχοντες της ευκαιρίας να συν-δημιουργούν αξία σε πιο ανοιχτές εργασίες. Είτε χρησιμοποιώντας εργαλειοθήκες καινοτομίας είτε κοινότητες που κατευθύνονται προς την επίλυση προβλημάτων ή την ανάπτυξη ιδεών (Sawhney et al., 2005; Piller et al., 2009). Σε αντίθεση με αυτό, αυτό το είδος εμπλοκής των πελατών με ανοιχτές εργασίες δεν είναι κατάλληλο ούτε στην περίπτωση της Electrolux ή της Volvo. Στην περίπτωση της Electrolux, ο Bari εξηγεί ότι αφού η εταιρεία έχει πραγματοποιήσει την τελευταία φάση επικύρωσης πελατών, το προϊόν και το έργο παγώνονται. Αυτό οφείλεται στο ότι όλα τα εργαλεία για την εκτέλεση του προϊόντος έχουν κυκλοφορήσει, επομένως οι τροποποιήσεις σε αυτό το τελευταίο στάδιο θα ήταν δαπανηρές. Ένα παρόμοιο επιχείρημα μπορεί να βρεθεί στην περίπτωση της Volvo, όπου ο Frenning εξηγεί ότι τα εργαλεία για την κατασκευή του αμαξώματος του αυτοκινήτου παραγγέλθηκαν ήδη στο τέλος των δοκιμών, λόγω του μεγάλου χρόνου. Σε αυτό το στάδιο η εταιρεία θα περιοριστεί για να κάνει προσαρμογές που συνδέονται με μεγάλες χρηματοοικονομικές δαπάνες. Αυτά τα ευρήματα θα έρχονται επίσης σε αντίθεση με τους Gales και Mansour-Cole (1991) που διαπίστωσαν ότι η

συμμετοχή των πελατών πρέπει να συνεχιστεί και ακόμη και να αυξηθεί σε όλη τη διαδικασία ANΠ.

Και στις δύο περιπτώσεις της Electrolux και της Volvo, οι εταιρείες χρησιμοποιούν έρευνες ευρέος φάσματος για να εξασφαλίσουν τη γνώση τους σχετικά με μια ευρύτερη ομάδα πελατών. Αυτό συμβαδίζει με τους Narver et al. (2004), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι πρέπει να χρησιμοποιηθούν πιο παραδοσιακές μέθοδοι, όπως έρευνες και ομάδες εστίασης, προκειμένου να συμπληρωθούν πιο προληπτικές προσεγγίσεις. Στην περίπτωση της Electrolux, ο Bari εξηγεί ότι η εταιρεία έχει ακόμη μια τελική δοκιμή προτίμησης με ομάδες εστίασης, όπου το 70 τοις εκατό των συμμετεχόντων πρέπει να προτιμά το νέο προϊόν από παρόμοια προϊόντα από ανταγωνιστές.

Κύρια θέματα & Υπο-Θέματα	Electrolux	Volvo Cars
Τριγωνισμός	Εφαρμόστηκε - Η συνεργασία χρησιμοποιείται στο τόσο ανάπτυξη όσο και έργα εκβιομηχάνισης και περιλαμβάνει το μάρκετινγκ, E & A και ανάπτυξη προϊόντων.	Εφαρμόστηκε - Διαλειτουργική εργασία Η προσέγγιση έχει οδηγήσει σε κοινή χρήση επάρκεια. Είναι σημαντικό να συνδυάσετε ένα μάρκετινγκ και τεχνική προοπτική.
Μέθοδοι VOC	Εφαρμόστηκε - Εθνογραφική έρευνα, επισκέψεις στο σπίτι, ομάδες εστίασης.	Εφαρμόστηκε - Επισκέψεις στο σπίτι, ομάδες εστίασης.
Επισκέψεις στο σπίτι	Ένας εξωτερικός συντονιστής από μια εταιρεία και ένας ή δύο εκπρόσωποι της εταιρείας επισκέπτονται τον καταναλωτή.	Δύο ή τρεις εκπρόσωποι της εταιρείας και ένας εξωτερικός συντονιστής, ο οποίος θα ηγηθεί της συζήτησης με τον συμμετέχοντα, κατά τις επισκέψεις στο σπίτι.
Ομάδες εστίασης	Εφαρμόστηκε - Διεξάγεται σε ουδέτερες εγκαταστάσεις με εξωτερικό συντονιστή και ο οδηγός συνέντευξης μπορεί	Εφαρμόστηκε - Διεξάγεται σε ουδέτερες εγκαταστάσεις με εξωτερικό συντονιστή και ο οδηγός συνέντευξης μπορεί

	να είναι λίγο πολύ σταθερός ανάλογα με το θέμα που σας ενδιαφέρει.	να είναι λίγο πολύ σταθερός ανάλογα με το θέμα που σας ενδιαφέρει.
Εθνογραφική έρευνα	Εφαρμόστηκε - Ένας εξωτερικός συντονιστής, ένας μεταφραστής και ένας εκπρόσωπος από την εταιρεία που παρακολουθεί, κινηματογραφεί και φωτογραφίζει μια συγκεκριμένη διαδικασία που εκτελείται από τον συμμετέχοντα.	Δεν εφαρμόστηκε - Ωστόσο, ένα μέρος των επισκέψεων στο σπίτι είναι να κάνει παρατηρήσεις στο σπίτι του και να αφήσει τον συμμετέχοντα να δείξει και να προβληματιστεί για το αυτοκίνητό του
Ανοιχτές μέθοδοι καινοτομίας	Δεν εφαρμόστηκε - Ποτέ δεν ξεπέρασε ανοιχτά τις μεθόδους ανοιχτής καινοτομίας - περιορισμούς όσον αφορά τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας και χωρίς σαφείς λύσεις που διασφαλίζουν ότι ο πελάτης κατέχει τις ιδέες.	Δεν εφαρμόστηκε - Υπερβολικοί κίνδυνοι που σχετίζονται με δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας και διαφωνίες σχετικά με την ιδιοκτησία των ιδεών. Ακυρωμένο κανάλι για υποβολή ιδεών - απορρόφησε περισσότερους πόρους από ό, τι παρήγαγε.
Μαθαίνω από τους πελάτες	Εφαρμόστηκε -Εστίαση στην κατανόηση και την εκμάθηση των αναγκών και επιθυμιών των πελατών	Εφαρμόστηκε - Ενδιαφέρον ως προς τις πραγματικές ανάγκες των πελατών
Λήψη ιδεών από πελάτες	Δεν εφαρμόστηκε - Δεν μπορεί να εμπιστευτεί τους πελάτες ως προς την ανάπτυξη νέων προϊόντων	Οι πελάτες τείνουν να βρουν ιδέες που έχουν σχέση με μια πιο κοντινή προοπτική χρόνου, αντί για εξαιρετικά ριζοσπαστικές ιδέες
Ποιος;		

Συμμετοχή στοχευόμενων πελατών βάσει δημογραφικών παραμέτρων	Εφαρμόστηκε - Εστίαση στον πελάτη-στόχο και ορισμός διάφορων δημογραφικών και γεωγραφικών παραμέτρων για να ταιριάζουν σε μια εντοπισμένη ευκαιρία στην αγορά	Εφαρμόστηκε - Εστίαση στον πελάτη-στόχο και ορισμός διάφορων δημογραφικών και γεωγραφικών παραμέτρων για να ταιριάζουν σε μια εντοπισμένη ευκαιρία στην αγορά
Συμμετοχή ειδικών για να βρουν λύσεις ή ιδέες.	Δεν εφαρμόστηκε - Ιδέες εσωτερικά.	Δεν εφαρμόστηκε - Διαθέτει ήδη τις γνώσεις In-house - δεν χρειάζεται να συμμετέχετε ειδικοί.
Συμμετοχή πελατών με δυνατότητες να αποφασίζουν την καταλληλότητα των εννοιών για μια μελλοντική αγορά.	Εφαρμόζεται για ριζικές καινοτομίες - Περιλαμβάνει τους early adopters που είναι πιο προοδευτικοί και ανοιχτόμυαλοι στη φύση τους. Περιλαμβάνει επίσης αναδυόμενους πελάτες της φύσης μπροστά από τις τάσεις που θα επηρεάσουν την ευρύτερη ομάδα στόχου.	Εφαρμόζεται για ριζικές καινοτομίες - Περιλαμβάνει τους early adopters που είναι πιο προοδευτικοί και ανοιχτόμυαλοι στη φύση τους. Περιλαμβάνει επίσης αναδυόμενους πελάτες της φύσης μπροστά από τις τάσεις που θα επηρεάσουν την ευρύτερη ομάδα στόχου.
Πότε		
Συμμετοχή πελατών για δημιουργία ιδεών και ανάπτυξη ιδεών	Εφαρμόστηκε - Χρησιμοποιούνται εθνογραφικές έρευνες ή επισκέψεις στο σπίτι, ειδικά εάν υπάρχει μεγαλύτερη καινοτομία που σχετίζεται με το προϊόν.	Εφαρμόστηκε - Οι ανοιχτές ομάδες εστίασης χρησιμοποιούνται για να βρουν ενδιαφέροντες συμμετέχοντες για επισκέψεις στο σπίτι. Εάν υπάρχει υψηλό επίπεδο καινοτομίας συνδεδεμένο με το προϊόν, η διαδικασία αναζήτησης στα αρχικά στάδια θα επεκταθεί.

Συμμετοχή πελατών για δοκιμή ιδεών	Εφαρμόστηκε - Οι ομάδες εστίασης που πραγματοποιούνται σε αυτό το στάδιο είναι πιο ανοιχτές.	Εφαρμόστηκε- Τόσο οι εικόνες όσο και τα mockup χρησιμοποιούνται για να δοκιμάσουν τις έννοιες πριν λάβουν τις μεγαλύτερες οικονομικές αποφάσεις
Συμμετοχή πελατών κατά την ανάπτυξη προϊόντων	Εφαρμόστηκε - Οι ομάδες εστίασης κατευθύνονται περισσότερο σε αυτό το στάδιο, καθώς η εταιρεία στοχεύει τώρα σε συγκεκριμένα σχόλια σχετικά με ορισμένα μέρη, προκειμένου να συνεχιστεί η ανάπτυξη του προϊόντος	Εφαρμόστηκε - Η τυπικότητα θα αυξηθεί με την πάροδο του χρόνου στο έργο και θα γίνουν πιο συγκεκριμένες ερωτήσεις απευθείας στους πελάτες που συμμετέχουν σε μεταγενέστερα στάδια
Διαδοχική συμμετοχή	Δεν εφαρμόστηκε - Οι πελάτες πρέπει να είναι εξοικειωμένοι με τις έννοιες.	Εφαρμόστηκε μερικώς - Εκτός από την αρχική διαδικασία ελέγχου, δεν υπάρχει διαδοχική συμμετοχή

Πίνακας 1. Σύγκριση μεταξύ περιπτώσεων.

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Για να απαντήσουμε στην ερευνητική μας ερώτηση, θα παρουσιάσουμε σε αυτό το κεφάλαιο τα συμπεράσματα που βασίζονται στην ανάλυση. Θα κάνουμε μια συζήτηση για το θέμα και θα ολοκληρώσουμε επισημαίνοντας τις σημαντικότερες επιπτώσεις και θα δώσουμε προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Ο γενικός σκοπός ήταν να περιγράψουμε τον τρόπο με τον οποίο οι μεταποιητικές εταιρείες εμπλέκουν πελάτες προκειμένου να αναπτύξουν νέες καινοτομίες που ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών και επιπλέον να επεξηγήσουν τον τρόπο διαχείρισης της διαδικασίας συμμετοχής των πελατών. Ερευνώντας εταιρείες σε παρόμοιες βιομηχανίες όπου ο βαθμός τεχνολογίας και ο ρυθμός καινοτομίας είναι υψηλός, αποσαφηνίζουμε πώς, τότε και με ποιες εταιρείες μπορούν να αναλάβουν δραστηριότητες για τη συμμετοχή των πελατών. Προερχόμενος από το σκοπό, έχει αποδειχθεί η ακόλουθη ερευνητική ερώτηση:

Πώς μπορούν οι κατασκευαστικές εταιρείες να διαχειριστούν τη συμμετοχή των πελατών για καινοτομία προϊόντων;

6.1 Συμπεράσματα

Σε αντίθεση με τη συντριπτική βιβλιογραφία της ανοιχτής καινοτομίας, όπου οι εταιρείες προτείνονται να συν-δημιουργούν ενεργά αξία μαζί με τους πελάτες, τα ευρήματά μας δείχνουν ότι αυτό δεν συμβαίνει ούτε στην Electrolux ούτε στη Volvo. Τα αποτελέσματά μας δείχνουν ότι οι εταιρείες σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας μαθαίνουν προληπτικά από παθητικούς πελάτες στα πρώτα στάδια της διαδικασίας ANΠ για να αποκτήσουν μη καθορισμένες ανάγκες προκειμένου να δημιουργήσουν αξία πελατών. Αυτές είναι συνειδητές αποφάσεις για να αποφευχθεί το άνοιγμα των εταιρειών στους πελάτες όσον αφορά τη διαφάνεια και την πρόσβαση. Αυτό στη συνέχεια συνοδεύει την περαιτέρω διαδικασία για το πώς, πότε και ποιος θα εμπλακεί, καθώς η διαδικασία πηγαινει από προληπτική προς σταδιακά πιο παραδοσιακές μεθόδους συμμετοχής των πελατών για την καινοτομία προϊόντων.

Σύμφωνα με τους Jansen και Dankbaar (2008) τονίζουμε ότι οι εταιρείες πρέπει να δουν την αξία της επιλογής των σωστών μεθόδων για τη συμμετοχή των πελατών στη διαδικασία ANΠ για καινοτομία. Και στις δύο περιπτώσεις της Electrolux και της Volvo, μπορούμε να δούμε σαφή στοιχεία για μια πράξη εξισορρόπησης για να βρούμε τις πιο κατάλληλες μεθόδους για τη συμμετοχή των πελατών. Τα ευρήματά μας υποδηλώνουν ότι η επεξεργασία με διαφορετικές μεθόδους θα πρέπει να εξεταστεί υπό το φως της πρόσβασης των πελατών σε συγκεκριμένες πληροφορίες της εταιρείας και, ως εκ τούτου, της διαφάνειας των εταιρειών. Έτσι, οι θεωρητικές μέθοδοι που υποστηρίζουν ενεργούς πελάτες στη διαδικασία ANΠ που συν-δημιουργούν αξία μαζί με την εταιρεία δεν είναι κατάλληλες σε αυτές τις εταιρείες υψηλής τεχνολογίας, λόγω προβλημάτων με δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας και προβλήματα που σχετίζονται με διαρροές πληροφοριών. Αντ' αυτού, και οι δύο εταιρείες επιδεικνύουν παρόμοιες προληπτικές μεθόδους, στις οποίες οι εταιρείες μαθαίνουν από παθητικούς πελάτες στα αρχικά στάδια της διαδικασίας ANΠ. Και οι δύο εταιρείες χρησιμοποιούν συχνά επισκέψεις στο σπίτι και παρατηρούν τους συμμετέχοντες. Ωστόσο, στην Electrolux αυτό γίνεται επίσης μέσω εθνογραφικής έρευνας όπου υπάρχει ενδιαφέρον για τις πραγματικές διαδικασίες. Μια πιθανή εξήγηση για αυτές τις διαφορές θα μπορούσε να σχετίζεται με τα συγκεκριμένα προϊόντα, όπου οι διεργασίες πιάτων ή πλυντηρίων είναι πιο περιορισμένες στο χρόνο και επομένως είναι πιο εύκολο να παρατηρηθούν, σε σύγκριση με την παρακολούθηση μιας διαδικασίας για το πώς οι συμμετέχοντες χρησιμοποιούν τα αυτοκίνητά τους.

Αυτές οι αποφάσεις συγκεκριμένων μεθόδων για συμμετοχή και μάθηση από πελάτες μπορούν επίσης να επηρεάσουν τις επιλογές των εταιρειών σχετικά με το ποιος θα εμπλακεί στη

διαδικασία ANΠ για καινοτομία. Τα ευρήματά μας δείχνουν ότι καμία από τις εταιρείες λαμβάνουν άμεσες ιδέες από πελάτες, λόγω προβλημάτων με ζητήματα ιδιοκτησίας και της υποτιθέμενης αδυναμίας των πελατών να εκφράσουν ριζικές ιδέες. Αντί να αφήσει τους πελάτες να εκφράσουν τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες πρέπει να προχωρήσουν στην ανάπτυξη νέων προϊόντων τους, οι ιδέες των πελατών χρησιμοποιούνται ως θεμέλιο από το οποίο οι εταιρείες προτιμούν χρησιμοποιώντας την εμπειρία τους. Από την άλλη πλευρά, μπορεί να φανταστεί κανείς ότι η αυξημένη πρόσβαση σε πληροφορίες συγκεκριμένης εταιρείας θα μπορούσε να λύσει αυτές τις αδυναμίες των πελατών. Επιπλέον, ούτε η Electrolux ούτε η Volvo αποδεικνύουν μια επιλογή συμμετεχόντων με βάση τις ατομικές δεξιότητες των πελατών για την παροχή εννοιών ή ιδεών, και έτσι έρχονται σε αντίθεση με τη βιβλιογραφία που υποστηρίζει τη χρήση των βασικών χρηστών. Όσον αφορά τους πελάτες που θα συμμετάσχουν στη διαδικασία, τα ευρήματά μας δείχνουν ότι τόσο η Electrolux όσο και η Volvo έχουν εστιάσει την κύρια εστίασή τους στους πελάτες-στόχους. Αυτό επηρεάζει τις διαδικασίες ελέγχου των πελατών των εταιρειών, οι οποίες βασίζονται σε γεωγραφικές και δημογραφικές παραμέτρους και όχι σε συγκεκριμένα μεμονωμένα χαρακτηριστικά. Η χρήση μιας διαδικασίας δημογραφικής διαλογής σε ένα πλαίσιο καινοτομίας αντιστοιχεί στα εκπληκτικά αποτελέσματα των Janssen και Dankbaar (2008). Ωστόσο, σε αυτές τις συγκεκριμένες καταστάσεις όπου οι εταιρείες αποφασίζουν να εμπλέξουν πελάτες με ορισμένα χαρακτηριστικά, αυτό σχετίζεται με την ανάπτυξη ριζικών καινοτομιών. Σε αυτές τις καταστάσεις, τόσο η Electrolux όσο και η Volvo υποστηρίζουν τους πρώτους υιοθέτες λόγω των χαρακτηριστικών τους να είναι ανοιχτόμυαλοι. Μια πιθανή εξήγηση για αυτήν τη διαδικασία εργασίας μπορεί να είναι ότι μόλις οι εταιρείες καταλήξουν σε ριζοσπαστικές ιδέες ή έννοιες, οι πελάτες συμμετέχουν προκειμένου να δοκιμάσουν και να επικυρώσουν την ελκυστικότητα για τη μελλοντική αγορά, αντί να παρέχουν συγκεκριμένες οδηγίες για βελτιώσεις προϊόντων.

Τα ευρήματά μας δείχνουν ότι οι ίδιοι πελάτες δεν εμπλέκονται επανειλημμένα στη διαδικασία ANΠ για καινοτομία προϊόντων. Μια πιθανή εξήγηση για αυτό θα μπορούσε να είναι ότι ο επαναλαμβανόμενος συμμετέχων θα λάβει περισσότερη πρόσβαση σε συγκεκριμένες πληροφορίες για την εταιρεία, σε σύγκριση με τη συμμετοχή των συμμετεχόντων μιας χρήσης. Μια εξαίρεση από αυτό μπορεί να σημειωθεί στη Volvo, όπου οι ομάδες εστίασης ανοιχτού τύπου διεξάγονται ως μια πρόσθετη διαδικασία ελέγχου για την εύρεση κατάλληλων υποψηφίων για επισκέψεις στο σπίτι. Ωστόσο, είναι προφανές και στις δύο εταιρείες ότι οι κίνδυνοι που σχετίζονται με τη μετάδοση πληροφοριών είναι πρακτικά ανύπαρκτοι στα αρχικά στάδια της διαδικασίας ANΠ, όπου η εστίαση είναι να μάθουμε από τον συμμετέχοντα. Επιπλέον, με τη συμμετοχή αυξημένου αριθμού συμμετεχόντων που είναι ανεπηρέαστοι, οι εταιρείες θα λάβουν πρόσθετη εικόνα. Σύμφωνα με τους Narver et al. (2004) τα ευρήματά μας δείχνουν ότι οι εταιρείες

χρησιμοποιούν πιο παραδοσιακές αντιδραστικές μεθόδους για τη συμμετοχή των πελατών στα μεταγενέστερα στάδια ανάπτυξης, όπως ομάδες εστίασης ή έρευνες ευρείας εμβέλειας, για να συμπληρώσουν τις προληπτικές μεθόδους. Μια πιθανή εξήγηση για αυτό θα μπορούσε να είναι ότι υπάρχει ανάγκη επικύρωσης των ιδεών ή των εννοιών όσον αφορά την ελκυστικότητα και τις προτιμήσεις σε μια ευρύτερη ομάδα πελατών. Και στις δύο εταιρείες, μια σταδιακή εξέλιξη προς πιο αντιδραστικές συναντήσεις πελατών είναι εμφανής, στην οποία οι ανοιχτές ερωτήσεις αντικαθίστανται από την ανάγκη για κατευθυνόμενη ανατροφοδότηση για μια ιδέα ή ένα προϊόν. Επομένως, οι λογοτεχνικές μέθοδοι που υποστηρίζουν δημιουργικές ανοιχτές εργασίες για τους συμμετέχοντες στα μεταγενέστερα στάδια ανάπτυξης προϊόντων δεν είναι κατάλληλες. Μια πιθανή εξήγηση για αυτό θα μπορούσε να είναι ότι, δεδομένου ότι οι εταιρείες είναι περιορισμένες να κάνουν ακριβές προσαρμογές στα μεταγενέστερα στάδια ΑΝΠ, λόγω των μεγάλων χρόνων παράδοσης εργαλείων που σχετίζονται με την παραγωγή, δεν προσπαθούν για ιδέες ή λύσεις που θα αλλάξουν την κατεύθυνση αυτού που αναπτύσσεται.

6.2 Θεωρητικές και διαχειριστικές επιπτώσεις

Οι περιπτώσεις που συζητήθηκαν σε αυτή τη διπλωματική παρουσιάζουν παρόμοιες διαδικασίες και διαχειριστικά ζητήματα όσον αφορά τη συμμετοχή πελατών για καινοτομία προϊόντων, η οποία επίσης μειώνει μεγάλο μέρος της πρόσφατης βιβλιογραφίας που παρέχεται στον τομέα της συμμετοχής των πελατών. Μελετώντας παρόμοιες βιομηχανίες υψηλής τεχνολογίας όπου ο ρυθμός της καινοτομίας των νέων προϊόντων είναι υψηλός, έχουμε συμβάλει σημαντικά στο αδόμητο σώμα της βιβλιογραφίας της συμμετοχής των πελατών. Αν και τα ευρήματά μας έχουν περιορισμούς που σχετίζονται με τη γενίκευση σε άλλους κλάδους και εταιρείες, υποστηρίζουμε ότι άλλες εταιρείες είναι πιθανό να αντιμετωπίσουν παρόμοιες διαχειριστικές αποφάσεις και προβλήματα σχετικά με ορισμένες μεθόδους εμπλοκής των πελατών. Ωστόσο, πρωταρχικός μας στόχος ήταν να περιγράψουμε πώς οι εταιρείες που είναι outliers διαχειρίζονται τη συμμετοχή των πελατών για την καινοτομία προϊόντων, αντί να βρουν μια καθολική αλήθεια για τον τρόπο διεξαγωγής αυτών των διαδικασιών. Αυτό οδήγησε επίσης στις πρακτικές μας συνεισφορές, όπου άλλες εταιρείες μπορούν να μάθουν από αυτές τις διαδικασίες εργασίας. Συνολικά, βρήκαμε περισσότερες ομοιότητες από τις διαφορές μεταξύ των δύο περιπτώσεων σε σύγκριση.

- Για τη συμμετοχή των πελατών, η μελέτη μας δείχνει ότι οι εταιρείες έχουν εξετάσει και απορρίπτει διαφορετικές ρυθμίσεις συν-δημιουργίας αξίας με τους πελάτες. Αυτό σημαίνει ότι η πρόσφατα υποστηριζόμενη βιβλιογραφία συν-δημιουργίας έχει κακή σύνδεση με τις ενέργειες των ασκούμενων.
- Για διευθυντές επιχειρήσεων, αυτή η μελέτη δείχνει τη σημασία της επιλογής των καταλληλότερων μεθόδων κατά τη συμμετοχή πελατών στη διαδικασία ANPI. Οι συνειδητές αποφάσεις των διαχειριστών σχετικά με τη διαφάνεια της εταιρείας και την πρόσβαση των πελατών σε πληροφορίες θα συνοδεύουν στη συνέχεια ολόκληρη τη διαδικασία εμπλοκής των πελατών.
- Αυτή η μελέτη συνεπάγεται ότι οι διευθυντές επιχειρήσεων μπορούν να μειώσουν τον κίνδυνο να ξοδέψουν χρόνο και χρήμα σε ένα προϊόν που ενδέχεται να μην ταιριάζει στη μελλοντική αγορά, συμπληρώνοντας τις παραδοσιακές μεθόδους εμπλοκής των πελατών τους με πιο προληπτικές συναντήσεις πελατών. Αυτό θα οδηγήσει σε καλύτερη κατανόηση του τι πραγματικά εκτιμά οι πελάτες, επισημαίνοντας αυτές τις συναντήσεις σε όλες τις διαδικασίες ANPI.
- Για διευθυντές επιχειρήσεων, η μελέτη μας δείχνει ότι είναι επωφελές να αποκτήσουμε την εικόνα των πραγματικών πελατών και, επιπλέον, να συμπληρώσουμε με πιο ανοιχτόμυαλους πελάτες και μια αυξημένη τυποποίηση της διαδικασίας ANPI για πραγματικά καινοτόμες ιδέες ή προϊόντα. Αυτό συνεπάγεται ότι οι διευθυντές πρέπει να γνωρίζουν την καινοτομία που συνδέεται με την ιδέα ή το προϊόν και να ενεργούν σύμφωνα με αυτό, προκειμένου να διευκολυνθεί μια καλύτερη εφαρμογή προϊόντων στη μελλοντική αγορά.

- Για τη συμμετοχή των πελατών καθώς και για τους επαγγελματίες, η μελέτη μας καταδεικνύει ότι οι βιομηχανίες που χαρακτηρίζονται από μεγάλους χρόνους παράδοσης και κατεψυγμένα εργαλεία κατασκευής, έχουν δυσκολίες στην εφαρμογή καθυστερημένων ιδεών που αλλάζουν τις κατευθύνσεις του τι παράγεται. Αυτό συνεπάγεται ότι οι διευθυντές επιχειρήσεων πρέπει να εξετάζουν προσεκτικά την προσαρμοστικότητα της ενεργού συμμετοχής των καταναλωτών σε σχέση με τη συγκεκριμένη βιομηχανία στην οποία δραστηριοποιούνται.

6.3 Μελλοντική έρευνα

Στο σημερινό δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον, οι εταιρείες προσπαθούν να πετύχουν στην πράξη εξισορρόπηση του τρόπου με τον οποίο οι πελάτες πρέπει να ενσωματωθούν στη διαδικασία ΑΝΠ. Στη μελέτη μας μπορούμε να δούμε στοιχεία για έναν θεμελιώδη μετασχηματισμό του τρόπου διεξαγωγής αυτών των διεργασιών, κοιτάζοντας πίσω δέκα χρόνια στο παρελθόν. Ωστόσο, η μελέτη μας δεν υποστήριξε τη λογοτεχνική διαφημιστική εκστρατεία που δίνει στους πελάτες περισσότερη πρόσβαση ώστε να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία, λόγω αρκετών σαφών περιορισμών και επιπλοκών. Ωστόσο, δεδομένου ότι η επιχείρηση εξελίσσεται, ενθαρρύνουμε μια διαχρονική μελέτη με τις ίδιες εταιρείες στο μέλλον.

Με βάση την περιορισμένη επιλογή δύο εταιρειών, ενθαρρύνουμε άλλους ερευνητές να μελετήσουν επιπλέον εταιρείες σε παρόμοιες βιομηχανίες είτε για να υποστηρίξουν είτε να απορρίψουν τα ευρήματά μας. Σε αυτήν την περίπτωση, υποστηρίζουμε ότι οι επιτυχημένες εταιρείες εκτός των σουηδικών συμβούλων θα ήταν κατάλληλες επιλογές για να συμπεριλάβουν ένα στοιχείο διαφορών μεταξύ των εθνών.

Η μελέτη περιελάμβανε δύο εταιρείες, οι οποίες θεωρούνται και οι δύο από τις πιο επιτυχημένες στον αντίστοιχο κλάδο τους, επομένως μια ενδιαφέρουσα ουσία θα πρέπει να είναι η μελέτη εταιρειών στην αντίθετη πλευρά του φάσματος, οι οποίες αποτυγχάνουν στην αναζήτηση προϊόντων που ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών. . Αυτό για να χαρτογραφήσουν τις διαδικασίες εμπλοκής των πελατών τους.

Τέλος, η μελέτη μας κατευθύνθηκε προς τη μεταποιητική βιομηχανία. Επομένως, ενθαρρύνουμε άλλους ερευνητές να διερευνήσουν παρόμοιες βιομηχανίες σε περιβάλλον χαμηλής τεχνολογίας ή βιομηχανίες υπηρεσιών όπου οι χρόνοι παράδοσης για εργαλεία και διαδικασίες ανάπτυξης είναι μικρότεροι.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Antorini, Y. M., & Muniz, A. M. (2013). *Τα οφέλη και οι προκλήσεις της συνεργασίας με τις κοινότητες χρηστών*. *Research-Technology Management*, 56(2), 20-29.

Backman, M., Börjesson, S., & Setterberg, S. (2007). *Working with concepts in the fuzzy front end: exploring the context for innovation for different types of concepts at Volvo Cars*. *R&D Management*, 37(2), 19-28.

Barney, J. (1991). *Ισχυροί πόροι και διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*. *Journal of management*, 17(3), 99-123.

Bilgram, V., Brem, A., & Voigt, K. I. (2008). *Συστηματική αναγνώριση των βασικών χρηστών που χρησιμοποιούν διαδραστικά και συνεργατικά διαδικτυακά εργαλεία*. *International Journal of Innovation Management*, 12(7), 419-429.

Brettel, M., Heinemann, F., Engelen, A., & Neubauer, S. (2011). *Διαλειτουργική ολοκλήρωση της E & A, του μάρκετινγκ και της κατασκευής σε ριζοσπαστικές και αυξητικές καινοτομίες προϊόντων και τις επιπτώσεις της στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του έργου*. *Journal of Product Innovation Management*, 29(3), 257-269.

Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Μέθοδοι έρευνας επιχειρήσεων*. Oxford university press.

Bunduchi, R. (2009). *Εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών για την υποστήριξη της δημιουργικότητας σε ομάδες πολλαπλών λειτουργιών ANPI*. *International Journal of Innovation Management*, 13(3), 536-556.

Chesbrough, H. W. (2003). *Η εποχή της ανοιχτής καινοτομίας. Διαχείριση καινοτομίας και αλλαγής*, 126(3), 35-42. Chalmers.

Christensen, C.M. (1997). *Το δίλημμα του καινοτόμου: Όταν οι νέες τεχνολογίες προκαλούν αποτυχία των μεγάλων εταιρειών*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.

Cooper, R. G. (1999). *Οι αόρατοι παράγοντες επιτυχίας στην καινοτομία προϊόντων*. *Journal of product innovation management*, 16(1), 113-123.

Cooper, R. G., & Edgett, S. (2008). *Ιδέα για καινοτομία προϊόντων: Ποιες είναι οι καλύτερες μέθοδοι*. *PDMA visions magazine*, 1(2), 12-15.

Dahlsten, F. (2004). Hollywood wives revisited: a study of customer involvement in the XC90 project at Volvo Cars. *European Journal of Innovation Management*, 7(3), 144-152.

Day, G. S. (1994). *Οι δυνατότητες των οργανωμένων από την αγορά οργανισμών*. *Journal of marketing*, 58(4).

Eisenhardt, K. M. (1989). *Δημιουργία θεωριών από την έρευνα περίπτωσης περιπτώσεων*. *Academy of management review*, 14(3), 534-556.

Electrolux Annual Report (2018). Λήψη πληροφοριών 16 Ιουλίου 2020. Ανακτήθηκε από: <http://group.electrolux.com/en/electrolux-annual-report-2013-is-published-18535/>

Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Ποιοτικές μέθοδοι στην επιχειρηματική έρευνα*. SAGE Publications, Inc.

Ernst, H., Hoyer, W. D., Krafft, M., & Krieger, K. (2011). *Διαχείριση πελατειακών σχέσεων και απόδοση της εταιρείας - ο μεσολαβητικός ρόλος της απόδοσης των νέων προϊόντων*. *Journal of the Academic Marketing Science*, 38, 293-308.

Fisher, C. (2007). *Έρευνα και συγγραφή μιας διπλωματικής: Ένας οδηγός για φοιτητές*, 2nd Edition, Prentice Hall, Financial Times

Flint, D. J. (2002). *Συμπίεση χρόνου κύκλου επιτυχίας-επιτυχίας νέων προϊόντων: βαθιά κατανόηση της αξίας των πελατών και δημιουργία ιδεών*. *Industrial Marketing Management*, 32(4), 307-319.

Ford, R. C., Edvardsson, B., Dickson, D., & Enquist, B. (2012). *Διαχείριση της πρόκλησης δημιουργίας καινοτομίας: Μαθήματα από την υπηρεσία, όπως η Disney και το IKEA*. *Organizational Dynamics*.

Füller, J., & Matzler, K. (2007). *Εικονική εμπειρία προϊόντων και συμμετοχή πελατών - Μια ευκαιρία για πραγματικά νέα προϊόντα με επίκεντρο τον πελάτη*. *Technovation*, 27(5), 374-382.

Gales, L., & Mansour-Cole, D. (1991). *ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΧΡΗΣΤΗ ΣΤΑ ΕΡΓΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΧΡΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ*. In *Academy of Management Proceedings*, 1991(1), 357-355.

Gruner, K. E., & Homburg, C. (2000). *Η αλληλεπίδραση των πελατών ενισχύει την επιτυχία των νέων προϊόντων*. *Journal of business research*, 49(5), 4-17.

Gustafsson, A., Kristensson, P., & Witell, L. (2012). *Συν-δημιουργία πελατών στην καινοτομία υπηρεσιών: θέμα επικοινωνίας*. *Journal of Service Management*, 23(5), 314-329.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Ανταγωνίζονται για το μέλλον*. *Harvard Business Review*, 73(7), 125-129.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2010). *Προς μια θεωρία της συν-δημιουργίας εμπορικών σημάτων με επιπτώσεις στη διακυβέρνηση της μάρκας*. *Journal of Brand Management*, 18(3), 591-607.

Hoffman, D. L., Kopalle, P. K., & Novak, T. P. (2010). *Προσδιορισμός των καταναλωτών με υψηλή αναδυόμενη φύση για την ανάπτυξη νέων εννοιών προϊόντων*. *Journal of Marketing Research*, 47(3), 857- 869.

Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., & Singh, S. S. (2010). *Consumer cocreation in new product development*. *Journal of Service Research*, 12(5), 284-299.

Janssen, K. L., & Dankbaar, B. (2008). *Προληπτική συμμετοχή των καταναλωτών στην καινοτομία: Επιλογή κατάλληλων τεχνικών*. *International Journal of Innovation Management*, 12(3), 513-546.

Jeppesen, L. B., & Frederiksen, L. (2006). *Γιατί οι χρήστες συνεισφέρουν στις κοινότητες χρηστών που φιλοξενούνται από εταιρίες; Η περίπτωση των μουσικών οργάνων που ελέγχονται από υπολογιστή*. *Organization science*, 18(1), 47-65.

Kaulio, M. A. (1998). *Συμμετοχή πελατών, καταναλωτών και χρηστών στην ανάπτυξη προϊόντων: Ένα πλαίσιο και μια ανασκόπηση επιλεγμένων μεθόδων*. *Total Quality Management*, 10(1), 143-151.

Kline, S. J., & Rosenberg, N. (1986). *An overview of innovation*. *The positive sum strategy: Harnessing technology for economic growth*, 277, 303.

Kristensson, P., & Magnusson, P. R. (2010). *Συντονισμός της καινοτομίας των χρηστών κατά την ιδεολογία*. *Creativity and innovation management*, 20(2), 149-162.

Kristensson, P., Matthing, J., & Johansson, N. (2007). *Βασικές στρατηγικές για την επιτυχή συμμετοχή των πελατών στη συν-δημιουργία νέων τεχνολογικών υπηρεσιών*. *International Journal of Service Industry Management*, 20(4), 484-502.

Kohler, T., Matzler, K., & Füller, J. (2009). *Καινοτομία βάσει Avatar: Χρήση εικονικών κόσμων για καινοτομία πραγματικού κόσμου*. *Technovation*, 29(5), 393-405.

Lüthje, C., & Herstatt, C. (2004). *Μια περίληψη εμπειρικών ευρημάτων και ζητημάτων για μελλοντική έρευνα*. *R&D Management*, 34(4), 545-557.

Magnusson, P. R., Matthing, J., & Kristensson, P. (2003). *Διαχείριση συμμετοχής χρηστών σε πειράματα καινοτομίας υπηρεσίας με καινοτόμους τελικούς χρήστες*. *Journal of Service Research*, 6(3), 113-126.

Mason, J. (2002). *Ποιοτική έρευνα*. SAGE Publications, Inc.

Matthing, J., Sandén, B., & Edvardsson, B. (2004). *Νέα ανάπτυξη υπηρεσιών: μάθηση από και με τους πελάτες*. *International Journal of Service Industry Management*, 15(4), 487-506.

Merriam, S. B. (2009). *Ποιοτική έρευνα: Ένας οδηγός για το σχεδιασμό και την εφαρμογή*. John Wiley & Sons.

Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). *Αποκριτικός και προληπτικός προσανατολισμός της αγοράς και επιτυχία νέων προϊόντων*. *Journal of Product Innovation Management*, 22(4), 342-354.

Nambisan, S., & Nambisan, P. (2008). *Πώς να κερδίσετε από ένα καλύτερο εικονικό περιβάλλον πελατών*. *MIT Sloan Management Review*, 52(3), 55-64.

Nambisan, S., & Baron, R. A. (2009). *Δοκιμή ενός μοντέλου εθελοντικής συμμετοχής σε δραστηριότητες συνεργασίας αξίας*. *Journal of Product Innovation Management*, 27(4), 399-402.

Normann, R. and Ramirez, R. (1993). *Από την αλυσίδα αξίας έως τον αστερισμό αξίας: σχεδιασμός διαδραστικής στρατηγικής*, *Harvard Business Review*, 72(3), 63-74.

Patton, M. Q. (2002). *Ποιοτικές μέθοδοι αξιολόγησης και έρευνας*. SAGE Publications, Inc.

Piller, F., Ihl, C., & Vossen, A. (2010). *Μια τυπολογία συν-δημιουργίας πελατών στη διαδικασία καινοτομίας*.

Piller, F., Vossen, A., & Ihl, C. (2012). *Από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έως την ανάπτυξη κοινωνικών προϊόντων: ο αντίκτυπος των κοινωνικών μέσων στη συν-δημιουργία καινοτομίας*. *Unternehmung*, 67(1), 5.

Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). *Πώς οι πληροφορίες σας προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). *Συμμετοχή των ικανοτήτων των πελατών*. Harvard business review, 78(1), 79-90.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2002). The co-creation connection. *Strategy and Business*, 52-63.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004a). *Συν-δημιουργία μοναδικής αξίας με τους πελάτες*. *Strategy & Leadership*, 33(4), 5-7.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004b). *Εμπειρίες συν-δημιουργίας: Η επόμενη πρακτική στη δημιουργία αξίας*. *Journal of interactive marketing*, 19(2), 6-13.

Ramaswamy, V. (2008). *Συν-δημιουργία αξίας μέσω των εμπειριών των πελατών: η υπόθεση Nike*. *Strategy & Leadership*, 37(3), 10-16.

Roser, T., DeFillippi, R., & Samson, A. (2013). *Διαχείριση του συνδυασμού συν-δημιουργίας σας: συνεταιριστικές επιχειρήσεις σε διακριτικά περιβάλλοντα*. *European business review*, 24(1), 22-43.

Rowley, J., Kupiec-Teahan, B., & Leeming, E. (2007). *Κοινότητα πελατών και συν-δημιουργία: μια μελέτη περίπτωσης*. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(3), 135-148.

Sawhney, M., Verona, G., & Prandelli, E. (2005). *Το Διαδίκτυο ως πλατφόρμα αφοσίωσης των πελατών στην καινοτομία προϊόντων*. *Journal of interactive marketing*, 20(3), 5-18.

Schumpeter, J. A. (1934). *Η θεωρία της οικονομικής ανάπτυξης: Μια έρευνα για τα κέρδη, το κεφάλαιο, την πίστωση, τους τόκους και τον επιχειρηματικό κύκλο*. 55. Transaction Publishers.

Sethi, R., Smith, D. C., & Park, C. W. (2001). *Διαλειτουργικές ομάδες ανάπτυξης προϊόντων, δημιουργικότητα και καινοτομία νέων καταναλωτικών προϊόντων*. *Journal of Marketing Research*, 37(1), 75-87.

Slater, S. F. (2001). *Προσανατολισμός της αγοράς στην αρχή μιας νέας χιλιετίας*. *Managing Service Quality*, 12(2), 233-236.

Stevenson, A. (Ed.). (2010). *Oxford dictionary of English*. Oxford University Press.

Toubia, O. (2006). *Δημιουργία ιδεών, δημιουργικότητα και κίνητρα*. *Marketing Science*, 24(6), 415- 426.

Toubia, O., & Florès, L. (2007). *Προσαρμοστικός έλεγχος ιδεών με χρήση καταναλωτών*. *Marketing Science*, 27(2), 344-362.

Ulwick, A. W. (2002). *Μετατρέψτε την είσοδο των πελατών σε καινοτομία*. Harvard business review, 80(2), 93-99.

Van Kleef, E., van Trijp, H., & Luning, P. (2005). *Έρευνα καταναλωτών στα αρχικά στάδια της ανάπτυξης νέων προϊόντων: κριτική κριτική των μεθόδων και τεχνικών*. Harvard business review, 17(2), 183-205.

Vernette, E., & Hamdi-Kidar, L. (2013). *Συν-δημιουργία με καταναλωτές: Ποιος έχει την ικανότητα και θέλει να συνεργαστεί*. International Journal of Market Research, 56(3), 538- 564.

Volvo Cars Financial Report (2018). Λήψη πληροφοριών 16 Ιουλίου 2020. Ανακτήθηκε από: <http://www.volvocars.com/SiteCollectionDocuments/TopNavigation/Corporate/Financials/VolvoCars-FR-for-web-2014-03-21.pdf>

Von Hippel, E. (1986). *Κύριοι χρήστες: μια πηγή νέων εννοιών προϊόντων*. Management science, 33(4), 793-804.

Von Hippel, E. (1994). *πληροφορίες και τόπος επίλυσης προβλημάτων: επιπτώσεις στην καινοτομία*. Management science, 40(3), 429-459.

Von Hippel, E., & Katz, R. (2002). *Μετατόπιση της καινοτομίας στους χρήστες μέσω εργαλείων*. Management science, 49(7), 829-836.

Von Hippel, E. (2005). *Εκδημοκρατισμός της καινοτομίας: Το εξελισσόμενο φαινόμενο της καινοτομίας των χρηστών*. Journal für Betriebswirtschaft, 53(2), 64-79.

Wecht, C. (2006). *Ενεργοί ρόλοι πελατών κατά τη διάρκεια της καινοτομίας: θεωρητικά θεμέλια και διαχειριστικές επιπτώσεις*.

Witell, L., Kristensson, P., Gustafsson, A., & Löfgren, M. (2011). *Δημιουργία ιδεών: συν-δημιουργία πελατών έναντι παραδοσιακών τεχνικών έρευνας αγοράς*. Journal of Service Management, 22(4), 142-157.

Yin, R. K. (1993). APPLICATIONS OF CASE STUDY RESEARCH (Vol. 36). SAGE Publications, Inc.

Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods (Vol. 8). SAGE Publications, Inc.

Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1994). *Οι οικονομικές επιπτώσεις της προσαρμογής μεταξύ ανταγωνιστικών στρατηγικών και τύπων και πηγών καινοτομίας*. *The Journal of High Technology Management Research*, 5(4), 185-214.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι - ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Ιστορικό:

- Όνομα, θέση και κύριες ευθύνες;

Συμμετοχή πελατών για καινοτομία προϊόντων:

- Ποιος είναι ο σκοπός της συμμετοχής πελατών κατά την ανάπτυξη νέων προϊόντων;

- Ποια πρόσβαση έχουν οι πελάτες σε συγκεκριμένες εταιρείες για την ανάπτυξη νέων προϊόντα?

- Ποιοι κίνδυνοι και οφέλη σχετίζονται με τη συμμετοχή των πελατών στην ανάπτυξη νέων προϊόντων;

Μέθοδοι συμμετοχής πελατών για καινοτομία προϊόντων:

- Ποιες φυσικές / ηλεκτρονικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται στην αλληλεπίδραση με τους πελάτες;

- Πώς διεξάγονται αυτές οι μέθοδοι για τη συμμετοχή των πελατών;

- Σε ποιο βαθμό ελέγχονται οι πελάτες στο διάλογο μεταξύ τους και με την εταιρεία;

- Πώς αξιολογούνται οι πληροφορίες πελατών από κάθε μέθοδο;

- Πώς ενσωματώνετε τις πληροφορίες των πελατών στις εσωτερικές διαδικασίες της εταιρείας κατά την ανάπτυξη νέων προϊόντων;

Συμμετοχή διαφορετικών ομάδων πελατών για καινοτομία προϊόντων:

- Ποιος τύπος πελατών εμπλέκεται στην ανάπτυξη νέων προϊόντων;

- Εξηγήστε την επιλογή αυτών των πελατών, συγκεκριμένα προσόντα;

- Με ποιο τρόπο επηρεάζει το επίπεδο καινοτομίας των προϊόντων την επιλογή των πελατών;

Συμμετοχή πελατών σε διαφορετικές φάσεις για την καινοτομία προϊόντων:

- Πόσο εμπλέκονται οι πελάτες στα διάφορα στάδια της ανάπτυξης νέων προϊόντων;

- Συμμετέχουν οι ίδιοι πελάτες επανειλημμένα στα διάφορα στάδια ανάπτυξης νέων προϊόντων;
- Συμμετέχουν συγκεκριμένες ομάδες πελατών για διαφορετικούς σκοπούς / φάσεις στην ανάπτυξη νέων προϊόντων;