



BANKU AUGSTSKOLA

BA SCHOOL OF
BUSINESS AND FINANCE

Daniel Marco-Stefan Kleber

**VALUE CO-CREATION AS A MANAGEMENT TOOL
TO INCREASE VALUE PROPOSITION**

Summary of the Doctoral Dissertation

Discipline: Management Science

Sub-Discipline: Business Management

Research Supervisor

Dr. oec., professor Tatjana Volkova

Riga 2018

Kleber, D.M.S. Value Co-Creation as a Management Tool to increase Value Proposition. Summary of the Doctoral Dissertation. Riga, 2018, 51 p.

DOCTORAL DISSERTATION PROPOSED TO BA SCHOOL OF BUSINESS AND FINANCE FOR THE PROMOTION TO THE DEGREE OF DOCTOR OF BUSINESS ADMINISTRATION

This Doctoral Dissertation has been developed at BA School of Business and Finance. The defense of the Doctoral Dissertation will take place during an open meeting of RISEBA Promotion Council in Riga, Meža Street 3 in room 214 on 16. November 2018 at 01.00 P.M.

REVIEWERS:

Tatjana Vasiljeva, professor, Dr. oec., “RISEBA” University of Business, Arts and Technology (Latvia)

Elīna Gaile-Sarkane, professor, Dr. oec., Riga Technical University (Latvia)

Enn Listra, professor, PhD, Tallinn University of Technology (Estonia)

CONFIRMATION

I herewith confirm that I am the author of this Doctoral Dissertation which was submitted for review to RISEBA Promotional council to obtain the degree Doctor of Business Administration. This Doctoral Dissertation has not been submitted to any other university for a scientific degree.

Daniel Marco-Stefan Kleber

August 27, 2018

The Doctoral Dissertation is written in English. It consists of an introduction, 3 chapters, conclusions, recommendations, a list of bibliographical sources and 6 appendices. It has a volume of 188 pages. The bibliography comprises 173 information sources.

Printed in conformity with the decision of the RISEBA Promotion Council meeting of 27.08.2018., Protocol No. 18/11-1/5.

The Doctoral Dissertation and Summary are available for reviewing at the RISEBA library in Meža street 3 and on the website www.riseba.lv. To submit reviews please contact RISEBA, Meža street 3, Riga, LV-1048, Latvia. E-mail: Vulfs.Kozlinskis@riseba.lv; fax +371 67500252, tel. +371 67807234

© Daniel Marco-Stefan Kleber, 2018

© BA School of Business and Finance, 2018

ISBN XXX-XXXX-XXX-XX-X

TABLE OF CONTENTS

Table of Contents.....	2
Scientific Glossary.....	4
Introduction	5
Key Scientific Tenets.....	14
1 Characteristics of value co-creation and its role to increase value proposition	14
2 Evaluation of value co-creation possibilities to achieve an increased value proposition in the German hospitality industry	21
3 Directions for value co-creation delivery in the hospitality industry for increasing value proposition.....	37
Conclusions	42
Recommendations	45
Bibliography	47

SCIENTIFIC GLOSSARY

Design Thinking	Design thinking is a user-centric, multidisciplinary thinking logic and tool to deliver value co-creation in order to ensure enhanced value proposition. It is based on the way designers work and think.
Management Tool	A management tool is a method used by organizations to cope with environmental challenges such as dynamically changing markets to sustain competition advantage in order to improve performance.
Mutual Value	Mutual value is shared value co-created by multiple providers and customers, suppliers or other stakeholders through interaction or an exchange of resources which is beneficial for all involved actors.
Value Co-Creation	Value co-creation is a joint process of creating value by involvement of relevant stakeholders during which value is reciprocally created for each actor aiming at increasing value proposition accuracy and value proposition. Value co-creation could be used as a management system and as a management tool to create value with stakeholders by identifying their needs and demands and by co-creating solutions which are aligned with stakeholders' value preferences.
Value Innovation	Value innovation is an outcome of the design thinking logic to deliver value based on value co-creation approaches in order to ensure both; an increased value proposition and a decrease of costs.
Value Proposition	Value proposition illustrates the benefits offered by the provider to meet customers' value preferences and can be created through customers' involvement in value co-creation processes.
Value Proposition Accuracy	Value proposition accuracy is the degree to which value proposition meets customer value preferences.
Value Proposition Accuracy Gap	A value proposition accuracy gap emerges in the case that the management perception of the customer value preferences varies from the needs and demands of customers.

INTRODUCTION

Topicality of the research

In today's dynamic, turbulent and rapidly changing business environment, the worldwide hospitality industry faces a number of profound challenges. Newly rising technologies, globalization, natural disasters, shifts in the global economy and game-changing innovation have put significant competitive pressures on hotel corporations which will continuously reshape the hospitality and tourism industry (Langford et al., 2017, Roth and Fishbin, 2017).

Langford et al. (2017) even state that they expect an adventurous and challenging era of transformation for the global hospitality industry. Since it has become rather difficult to forecast the future market demand in a highly networked and globalized world, hotel corporations have to find solutions for successfully operating their businesses within permanently changing environmental and economic conditions (Langford et al., 2017, Roth and Fishbin, 2017).

Consequently, Glick et al. (2016), Roth and Fishbin (2017) as well as Langford et al. (2017) argue that the global hospitality and tourism sector will experience extensive shifts towards its customers' needs and demands which will be based on international trends, habits and challenges such as urbanization, demographic shift, customization of products and services or the rising concept of a sharing economy among others.

To avoid a loss of competitive advantage and successful business positions, leading to decreasing business performance, unsatisfied shareholders and lower employee engagement in a globalized hospitality industry, a reshape of hotel corporations according to the dynamically and increasingly changing environment and society is essential.

This development is also underpinned by underlying concepts such as the approach of dynamic capabilities, which describes increasing challenges for businesses as they face a situation of rapidly changing markets, new customer needs and wants, often low-cost competition and the commoditization and customization of products and services (Day, 1994 and Prašnikar et al, 2008).

As a research gap emerges in the hospitality and tourism industry, the focus of this study is on elaborating possibilities to lead companies through these challenging times. According to the author, the application of value co-creation to increase value proposition accuracy and, thus enhance value proposition may be interpreted as a management tool in business management, which provides value to customers and businesses.

Santos-Vijande (2013) and Black et al. (2014) even point out that co-created contents generally outperform the contents which are professionally created by the provider, on key market performance metrics (Santos-Vijande, 2013; Black et al., 2014). Customers will be given the chance to co-design and co-develop products and services that fit to their own needs and demands, leading to an increased value proposition, and hence to a rise of competition advantage in the future (Grönroos, 2000 and Vargo and Lusch, 2004). Bettencourt et al. (2014) argue that the co-creation of value has potential to redefine existing markets or to even help to create new markets (Bettencourt et al., 2014).

The author interprets value co-creation as a management tool to create value with customers by identifying their needs and demands and by co-creating solutions, which fit to customer needs and wants to achieve value proposition increase. As a result, increased value leads to competitive advantage, and thus an increase of business performance despite or even because of rapidly changing business environments will be achieved.

Value co-creation approaches which are based on thinking logics such as design thinking or value innovation were already successfully applied to corporations of other industries. However, there is a lack of research concerning the application of value co-creation in the hospitality industry.

Taken all the mentioned aspects into consideration, this doctoral dissertation focuses on the application of value co-creation as a management tool in business management to increase value proposition accuracy, and thus to achieve value proposition increase in the hospitality industry. A scientific approach to value co-creation with customers to enhance value is an actual topic of significant future importance as, due to a lack of scientific research, there is only little evidence about this concept within the hospitality industry.

Research question, hypotheses, object and subject

The main research question can be described as follows:

How can value co-creation as a management tool be applied to deliver a higher level of value proposition accuracy and thus to increase value proposition in the design hospitality industry?

The object of the research is the design hospitality industry.

The subject of the research is value co-creation.

The doctoral dissertation analyzed the following **hypotheses** aiming at answering the research question:

H: Value co-creation as a management tool leads to higher value proposition accuracy, and thus to value proposition increase.

H1: There is a value proposition accuracy gap between the perception of customers' value preferences among top management representatives and the real-life value preferences of customers. This gap and its directions can be identified.

H2: Value proposition accuracy gaps vary depending on specific customer profiles. The understanding of specific customer profiles has a direct impact on value proposition accuracy level.

H3: The application of value co-creation as management tool by top management leads to higher value proposition accuracy in the design hospitality industry.

Research goal and main tasks

The main goal of the research is based on the sighting, analysis and classification of relevant academic literature concerning the meaning and role of value co-creation as a management tool to evaluate the value proposition accuracy level in order to elaborate a management model leading to an increase of value proposition in the design hospitality industry.

In consideration of this goal, the research intends to accomplish the following main tasks:

1. Ascertain characteristics, meaning and role of value co-creation as a management tool to increase value proposition based on international scientific literature;
2. Identify underlying management approaches which support the concept of value proposition increase by applying underlying thinking logics to foster an increase of value propositions accuracy based on value co-creation approaches;
3. Accomplish comparative research about key success factors of usage of value co-creation for value proposition increase among business executives and customers;
4. Identify and analyze key drivers (elements) and international cross-industry practices for the application of value co-creation as a management tool to increase value proposition accuracy and thus to enhance value proposition;
5. Elaborate a management model for business executives and customers to use and develop their competences to apply value co-creation as a management tool to increase value proposition;
6. Provide conclusions and recommendations for the application of value co-creation as a management tool to increase value proposition in the hospitality industry.

Research Methods

To find answers to the underlying research question, scientific research requires an empirical, systematic and critical analysis of the research problem (Kerlinger, 1986).

In the research at hand, academically established quantitative and qualitative scientific research methods were used, e.g. the monographic method, content analysis, survey method, descriptive statistics method, econometric method of cluster, means and discriminant analysis, among others. All research methods are based on distinctive value co-creation studies streams in scientific literature.

For the **quantitative research** of the doctoral dissertation, 24 hotels were identified which met all criteria of being a German design hotel. A representative sample which comprises 13 hotels and represents the entire population was established based on experts' opinions of identified design hotel groups. These 13 hotels had a total number of 392.984 in-house guests in 2016 (= population size). Based on the population size, a confidence level of 95 percent, a confidence interval (margin of error) of 3 and a z-score of 1,96 a representative sample was calculated. Consequently, part one of the research (quantitative research) had to be carried out with a representative sample of at least 1065 participants. A survey on value preferences of existing design hospitality customers, which supports the analysis and evaluation of value proposition benefits, was conducted in order to find out customers' needs and demands as well as elements which customers truly value in the 21st century. The survey was distributed in hotels which form a representative sample (explanation see above) of the German design hospitality industry.

For the **qualitative research** of the doctoral dissertation, structured interviews with 13 hotel directors of the participating hotels were conducted before and after value co-creation measures to identify which attributes hotel directors think are valuable to customers in a chang-

ing environment. As a final research step, two depth interviews (face-to-face) with C-level executives of the hotel groups were conducted. These C-level interviews do not aim at gaining additional data for the data analysis, they rather target the identification of possibilities for a concrete implementation and realization of value co-creation measures by establishing a management model, which transfers theoretically gained academic knowledge to business life.

Limitations of the research

The doctoral dissertation aims at an elaboration of a management model, leading to an increase of value proposition by decreasing value proposition accuracy gaps, and thus to enhance value proposition by applying value co-creation as a management tool in the design hospitality industry in Germany. The evaluation of value co-creation as a management tool involves and is also influenced by multiple independent and interrelated elements. As a consequence, the research of the doctoral dissertation had to be limited to a certain extend.

First of all, the doctoral dissertation focuses its object of research from a business management perspective only.

Moreover, the empirical part comprises an analysis of value co-creation as a management tool to increase value proposition accuracy, and hence to enhance value proposition from the perspective of business executives and customers. As an increase of the provided level of customers' needs and demands is in the center of the doctoral dissertation research, it focuses on value co-creation with customers. The research does not consider any further stakeholders such as suppliers or partners. Therefore, the sample of the quantitative research will only contain customers (no suppliers etc.).

The object of research is the design hospitality industry, which is why the main focus will be on this specific industry.

The hospitality industry (worldwide) consists of numerous hotels with different strategies, which are based on various cultures etc. As the doctoral dissertation focuses on the German hospitality industry, the sample for the quantitative research will only contain hotels which are operated in Germany.

Further, the hospitality industry in Germany consists of a wide range of differing hotel types. The research concentrates on the design hospitality industry and specifically on design hotel groups which have an identical corporate identity in all hotels and which fulfill certain criteria such as an official 4-5 stars classification, which includes products for the market segments business and leisure travelers as well as a modern and contemporary design.

Customers and hotel executives of 24 hotels in Germany, which fulfill the above mentioned criteria, form the representative sample in this research project and will be considered for the quantitative primary research.

Furthermore, there are limits towards respondents as not every C-level executive can participate in the research. Correspondingly, not all customers of the segment can take part in the survey.

In addition, research contains a sampling error which occurs through the sampling frame bias as it has to be assumed that there are differences between the sample of this research and the population of the investigated segment (Bryman and Bell, 2007).

It should be noted that costs and time constraints will also limit the research to a certain extend (Bryman and Bell, 2007).

Research Period

The research period of the theoretical part includes the last decades of the 20th century as well as the years of the 21st century till date. However, the consulted academic literature and research on management and business are based on scientific milestones from the year 2000 onwards.

The primary research part of the doctoral dissertation was carried out from mid-2017 onwards. It has to be differentiated between the quantitative primary research which took place from 01.09.2017 till 31.10.2017 and both qualitative research parts. The period for the quantitative primary research (customer survey) was tactically chosen based on the recommendations of senior management members of the participating hotel companies due to the presence of regular guests and the absence of e.g. holiday periods etc. during those times.

The first qualitative part (interview with 13 hotel directors), which aimed at drawing comparisons between the actual needs and demands of customers and the opinion of hotel directors what they think customers truly value, was conducted in parallel to the quantitative part from 01.09.2017 till 31.10.2017. The selection of the interviewees was based on certain selection criteria such as educational background (academic qualification of at least Bachelor level), professional experience (at least one year of being hotel director of the specific hotel) and on a geographical basis.

Afterwards, the first period of data analysis started from November 2017 onwards. Once the data analysis was completed, value proposition accuracy gaps between hotel directors and customers were identified. As a consequence, value co-creation as a management tool was applied and hotel directors participated in workshops, which were based on input of co-creation processes.

From 01.02.2018 to 18.02.2018, hotel directors were interviewed again, and the second data analysis took place in order to identify changes of the previously analyzed value proposition accuracy gap.

As a final research step, two depth interviews with C-level executives were conducted from 01.03.2018 to 02.03.2018 to present the research findings and to develop and elaborate a management model that will help to transfer the scientifically gained knowledge into real business life aiming at an increase of value proposition accuracy, and thus to foster enhanced value proposition in the future. The selection criteria for C-level representatives were educational background (academic qualification of at least Master level), gender diversity (inclusion of men and women) and professional experience in the design hospitality industry of at least five years.

The Thesis presented for defense

1. An identification of significant ($p < 0,05$) and highly significant ($p < 0,01$) value proposition accuracy gaps based on application of value co-creation with customers is a necessary precondition for increasing value proposition accuracy.
2. The understanding of specific customer profiles has an impact on the value proposition accuracy level as value proposition accuracy gaps vary depending on customer profiles.
3. Comprehending customer characteristics through an application of value co-creation with customers increases value proposition accuracy, and hence value proposition.

The theoretical and methodological basis

The theoretical and methodological basis of this doctoral dissertation is formed by underlying international scientific publications and research work of leading experts of the hospitality and tourism industry underpinning the necessity of finding answers, e.g. if using value co-creation as a management tool to increase value proposition in business management to react to upcoming challenges of the industry for ensuring sustainable business development.

The empirical part of this doctoral dissertation is based on **theoretical approaches** and **logics** such as the Dynamic capabilities approach, the Resource-based theory, the Service-dominant logic or the Job-to-be-done logic in strategic management. The main scientific contributors are Teece, 1984; Day, 1994; Teece, Pisano, Shuen, 1997; Ulwick, 2002; Christensen and Raynor, 2003; Hamel, 2006; Zahra, Sapienza, Davidsson, 2006; Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece, Winter, 2007; Prašnikar, Lisjak, Buhovac, Štembergar, 2008; Arend and Bromiley, 2009; Kindström, Kowalkowski, Sandberg, 2013; Bettencourt, Lusch, Vargo, 2014; Lin, Su, Higgins 2016; Ringov, 2017; among others.

Principles of the application of value co-creation as a **management tool** in business management form the basis for value proposition increase. The main contributors in this research field are Prahalad and Ramaswamy, 2004; Vargo and Lusch, 2004; Holbrook, 2006; Ballantyne and Varey, 2006; Grönroos, 2008; Vargo and Lusch, 2008; Nordin and Kowalkowski, 2010; Grönroos, 2012; Truong, Simmons, Palmer, 2012; Grönroos and Voima, 2013; Neghina, Cabiels, Bloemer, Birgelen, 2015; Leclercq, Hammedi, Poncin, 2016; among others.

The approach of value co-creation as a management tool in business management to increase value proposition accuracy and, thus to enhance value proposition is also supported by underlying **thinking logics** such as design thinking or value innovation. The main scientific contributors in this research area are Kim and Mauborgne, 1997, 2005; Matthyssens, Vandembemt, Berghman, 2006; Barnes, 2009; Brown, 2009; Cirjevskis, Kubilute, Ershovs, Medvedevs, 2009; Martin, 2009; Rylander, 2009; Sheehan and Vaidyanathan, 2009; Stickdorn and Schneider, 2010; Brown and Katz, 2011; Kimbell, 2011; Lindi and Marques da Silva, 2011; Johansson-Sköldberg, Woodilla, Çetinkaya, 2013; Becker, 2014; Bettencourt, Lusch, Vargo, 2014; Gobble, 2014; Liedtka, 2014, 2015; Rouse, 2015; Carlgren, Elmquist, Rauth, 2016; Geissdoerfer, Bocken, Hultink, 2016; Tuominen and Ascensão, 2016; Breschi, Freundt, Orebäck, Vollhardt, 2017; among others.

In addition, strategic analysis reports of international corporations such as McKinsey & Company, Engel & Völkers Hotel Consulting, Deloitte and Hotelier.de, etc. form the basis of the theoretical part of the doctoral dissertation.

Scientific significance and novelty of the research

The scientific significance of the research arises from the novelty of the topic as the author applied a new and innovative approach to achieve a higher level of value proposition accuracy, and hence value proposition increase by using a value co-creation based approach as a management tool in the hospitality industry. In order to increase value proposition, and hence to find answers to emerging challenges of the industry, the conducted research comprises scientific novelties and theoretical significance which can be highlighted as follows:

- Characterization and ascertainment of the meaning and role of value co-creation as a management tool to increase value proposition in the design hospitality industry.
- Specification of the definition of value co-creation as a management tool to increase value proposition in the design hospitality industry (development of clearer definitional bounds).
- Identification of the drivers of value proposition accuracy increase (= value preferences), which can be interpreted as value proposition benefits based on value co-creation approaches with customers.
- Integration of value co-creation as a management tool into corporate strategy, product and service innovation as well as business model innovation processes of hotel groups of the design hospitality industry to foster sustainable business performance by increasing the company's value proposition.
- Development of the design thinking-based model "*The Wheel of Design*", which co-supports value co-creation with customers to increase value proposition
- Development of the value proposition management model "*The Wheel of Value Proposition*" for business executives of theoretical knowledge transfer to real business settings by facilitating value co-creation with customers' approaches to increase value proposition.

Practical significance of the research

The doctoral dissertation can be described as practically significant due to a number of elements which can directly be applied or transferred to business life. Firstly, the application of value co-creation as a management tool in the design hospitality industry is an approach which directly helps business executives to create value proposition increase. Drivers for value proposition accuracy increase were identified and recommendations for companies how to create value propositions by applying value co-creation in business management were elaborated.

The model "*The Wheel of Design*" was developed to support value co-creation approaches based on the thinking logic of design thinking. In addition, the author developed a value proposition management model "*The Wheel of Value Proposition*" for raising the ability of business executives in implementing value co-creation as a management tool to increase value proposition in the hospitality and tourism industry. This model facilitates the application of value co-creation based approaches and encourages business executives to foster value proposition increase by co-creating value with customers. New business opportunities and unique value curves resulting in competition advantages and superior business performance are benefits of the newly created concept.

Approbation of the most relevant results

The results of the scientific research of this doctoral dissertation have been internationally presented in four scientific conferences by the author. Additionally, research results were presented in two key note speeches during further scientific conferences:

1. 9th Annual Scientific Baltic Business Management Conference on Challenges of Business Sustainability in the digital age. “*Value innovation drivers for delivering superior customer responsiveness.*” Organized by BA School of Business and Finance, RISEBA University and Stockholm School of Economics in Riga, Latvia; 21.04. – 23.04.2016.
2. 6th International Conference on New Challenges in Management and Business. “*Value co-creation drivers in dynamic markets.*” Organized by AIMI Institute – NCM Conference in Dubai, United Arab Emirates; 11.02.2017.
3. Singapore International Conference on Management, Economics, Business and Social Sciences (SIMBES). “*The role of design thinking in creating an increased value proposition to improve customer experience.*” Organized by Research Synergy in Singapore; 18.01. – 19.01.2018.
4. Korea International Conference on Humanities, Social Science and Business Studies (KIBSS). “*Creative and Design Thinking.*” Organized by Research Synergy in Seoul, South Korea; 05.03.2018.
5. International Scientific Conference on the Future of Sustainable Hospitality '18, “*The art of thinking: Achieving value proposition accuracy in the hospitality industry.*” Organized by Hotel Management College Riga in Riga, Latvia; 15.05.2018.
6. International Conference on Management, Economics and Social Science (ICMESS). “*Key success factors to increase value proposition in the hospitality industry.*” Organized by Researchfora in Miami, United States of America; 23.08. – 24.08.2018.

Publications

The main results of the research were published in five different scientific publications:

1. Kleber, D.M.S., Volkova, T. (2016). Value Innovation Frameworks for delivering superior customer responsiveness. *Journal of Business Management* 12, 34-45. – ISSN: 1691-5348
2. Kleber, D.M.S., Volkova, T. (2017). Value Co-Creation Drivers and Components in Dynamic Markets. *Journal of Marketing and Branding Research* 4, 249 – 263. – ISSN: 2476-3160
3. Kleber, D.M.S. (2018). Design Thinking to deliver superior customer value. *Etikonomi: Journal Ekonomi* 17 (2). – ISSN: 2461-0771
4. Kleber, D.M.S., (2018). Actual and Future Trends and Challenges in Hospitality. *Hospitality Opportunities, Challenges and Perspectives* Vol. 2, edition 2018.
5. Kleber, D.M.S., Volkova, T. (2018). Key Success Factors to increase value proposition in the hospitality industry. *Journal Industrial Engineering – PROZIMA (Productivity, Optimization and Manufacturing System Engineering)* Vol. 2 (1). – ISSN: 2541-5115

Structure and volume of the promotion paper

This doctoral dissertation is an independent research thesis consisting of an introduction, three main chapters comprising eight subchapters, conclusions, recommendations, a bibliography and appendices. The total volume of the paper is 188 pages including 41 tables and 36 figures.

The doctoral dissertation is structured as follows:

Introduction

1. Characteristics of value co-creation and its role to increase value proposition
 - 1.1 Characteristics of Value Co-Creation as a management tool
 - 1.2 Value Co-Creation management models and impact factors
 - 1.3 Trends and challenges of the global hospitality industry and the need for value proposition increase
2. Evaluation of value co-creation possibilities to achieve an increased value proposition in the German hospitality industry
 - 2.1 Design hospitality industry in Germany and its characteristics
 - 2.2 Research methodology on application of value co-creation for increasing value proposition
 - 2.3 Evaluation of the level of awareness, application and impact of value co-creation as a management tool in the design hospitality industry
3. Directions for value co-creation delivery in the hospitality industry for increasing value proposition
 - 3.1 Management model for increasing value proposition by value co-creation approaches in the hospitality industry
 - 3.2 Practical implementation to apply value co-creation as a management tool to increase value proposition

Conclusions

Recommendations

Bibliography

Appendices

KEY SCIENTIFIC TENETS

1 CHARACTERISTICS OF VALUE CO-CREATION AND ITS ROLE TO INCREASE VALUE PROPOSITION

(Chapter 1 consists of 41 pages comprising 7 tables and 11 figures)

In this doctoral dissertation, it is argued that value co-creation can be applied as a management tool in business management to achieve an increase of value proposition accuracy, and hence to increase value proposition. Underlying theories, thinking logics, frameworks and impact factors which will support the idea of achieving an increase of value proposition by applying value co-creation as a management tool in business will be identified and analyzed. Value proposition increase can be interpreted as a major driving force for the global hospitality industry development.

As in today's dynamic and rapidly changing business environment hotel corporations face numerous profound challenges, the hospitality industry will experience a reshape based on customer-centric thinking logics to satisfy ever-changing customer needs and demands (Langford et al., 2017, Roth and Fishbin, 2017).

The concept of value co-creation is based on and originates from Vargo and Lusch (2004, 2008). According to them, each customer is considered a value co-creator. Prahalad and Ramaswamy (2004) argue that value co-creation can be regarded as a joint initiative in which beneficiaries and providers co-create value (Prahalad and Ramaswamy, 2004).

Recently, Leclercq et al. (2016) conceptualize value co-creation as a process in which actors jointly create value by exchanging resources. They define value co-creation as a mutual process during which value is reciprocally created for each actor (Leclercq et al., 2016).

The lack of a clear definition of value, value co-creation and its dimensions requires further investigation and conceptualization of value co-creation (Neghina et al. 2015).

From the author's point of view, value has to be co-created based on interaction by both beneficiaries; customers and business executives. The willingness to participate in such processes can be regarded as essential for value co-creation processes. Therefore, it can be said that value may be jointly created through resource exchange by business executives and customers in form of an ongoing value co-creation process. This can be regarded as a process leading to an outcome of interaction between subjects. The author argues that value co-creation supports the process of satisfying customers' needs, solving customers' problems and adding value to companies, what also corresponds to Grönroos' and Voima's approach (2013).

According to the innovation management stream, actors reciprocally co-create value (Leclercq et al., 2016). Caru and Cova (2003), Woodall (2003), Sanchez-Fernandez and Iniesta-Bonilla (2007) state that value co-creation incorporates a process which increases the customers' well-being, and hence delivers an increased value proposition (Grönroos, 2008; Vargo et al., 2008; Nordin and Kowalkowski, 2010).

Additionally, the author identified a strong correlation between overall product-fit and customer satisfaction, also leading to an increased value proposition, and thus to superior customer experiences, customer loyalty and consequently to competitive advantages. As an increased product-fit leads to a decrease of the value proposition accuracy gap, and thus to an increased value proposition, the importance of value co-creation processes with customers

becomes vitally important in today's dynamic markets. Further, it can be argued that an increased value proposition may be regarded as a result of adjusting products and services to the dynamically changing customers' needs and demands. This perspective is also in line with Amit and Zott (2010) who see great importance in solving customer problems while simultaneously satisfying customer needs and demands by continuously adjusting the value propositions (Amit and Zott, 2010).

As the aim of the doctoral dissertation is to clarify how to ensure an increase of value proposition, the author defines the term "value proposition" based on internationally recognized experts' prior research.

Kotler et al. (2016) argue that value propositions describe how products or services differentiate from others while delivering increased customer value. Hoveskog et al. (2015) point out the need of an ongoing reevaluation and readjustment of value propositions in terms of usefulness, novelty and feasibility.

The author's perspective on value propositions is in line with Amit and Zott (2010), Hoveskog et al. (2015) and Kotler et al. (2016) as in today's fast changing and dynamic markets, they see a need of steadily adjusting value propositions which are still valuable to customers in today's business environments. Moreover, the author argues that value propositions can also be interpreted as the result of customers' involvement in value co-creation processes because a successful involvement forms the basis of powerful value propositions, which are valuable from the customers' point of view. It can be stated that the awareness and willingness of customers to be involved in value co-creation processes is essential for achieving improved and adjusted value propositions.

As value propositions aim at providing benefits and distinct advantages, which solve the target customers' problems (Anderson et al., 2006), it can be said that value propositions are not about a company's offerings, features or attributes, but about the needs and demands of the end-customers and their experience (Barnes et al., 2009).

Consequently, the importance of value co-creation is rapidly increasing. The doctoral dissertation identifies and analyzes drivers and key success factors for value proposition increase, possibilities to create value and visualizes possible synergies of an application of the underlying frameworks and thinking logics with a clear focus on delivering enhanced value proposition.

In addition, the author describes value co-creation as a concept consisting of several components which form a management process, a management tool and also a management system of value co-creation.

Moreover, the doctoral dissertation elaborates on the above presented content and introduces three value creation spheres which focus on the customers' and the service providers' role during the process of value co-creation (Grönroos and Voima, 2013). Value co-creation with customers is possible in a joint sphere of customer and product or service provider (see Figure 1-1). In this joint sphere, the value provider and the customer mutually influence each other and will therefore lead to value co-creation (Grönroos and Voima, 2013).

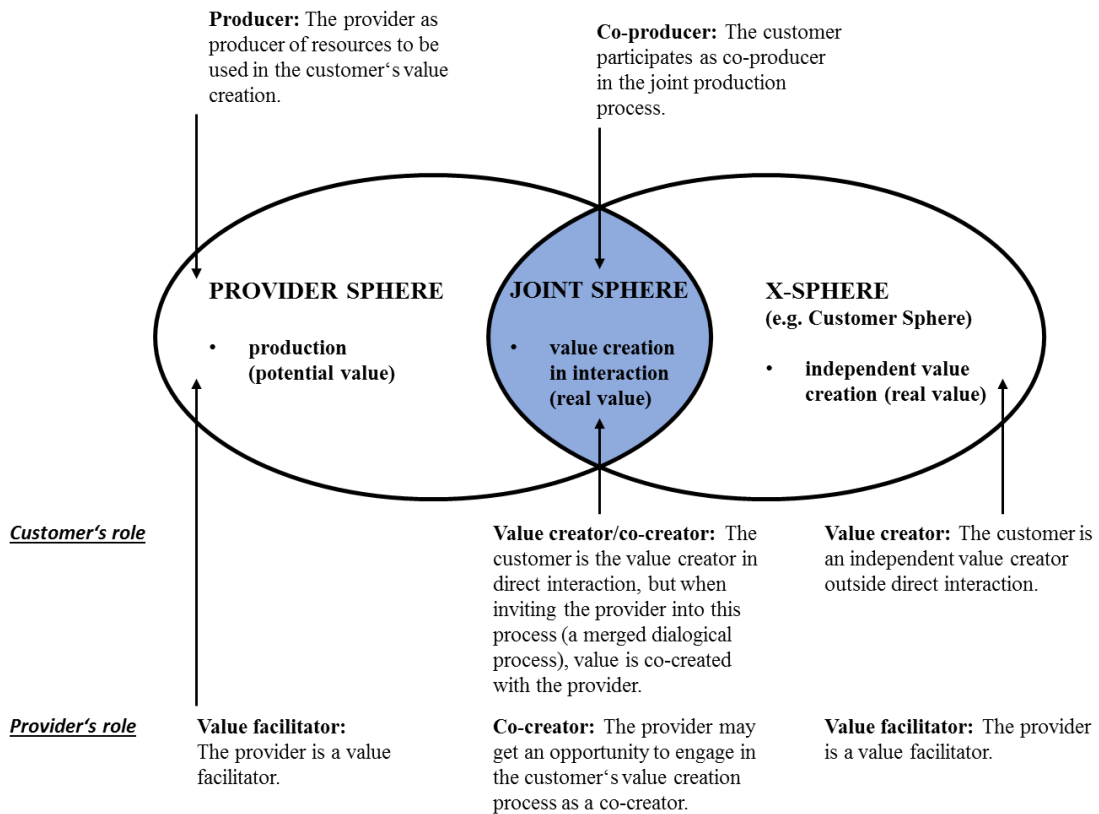


Figure 1-1: Value Creation Spheres

Source: developed by author based on Grönroos and Voima (2013, p.141)

According to Grönroos (2011) direct interaction is essential for value co-creation. The joint sphere may therefore be interpreted as a platform for joint value co-creation (Grönroos and Voima, 2013).

As co-created contents generally outperform the contents, which are professionally created by the provider on key market performance metrics, it is essential to understand the customers' point of view and create new products and service offerings according to the preferences of customers while at the same time reducing the risk of product failure (Varey and Balantyne, 2006; Nambisan and Baron, 2007; Bogers et al., 2010; Roser et al., 2013; Santos-Vijande, 2013; Black et al., 2014).

From the author's point of view, the joint sphere is the place in which the customers take responsibility of value creation by applying a dialogical approach of direct interactions and in which mutual value is created.

Moreover, the doctoral dissertation elaborates on the job-to-be-done (further - JTBD) logic as a truly customer-centric logic which applies value co-creation approaches to overcome traditional boundaries and perspectives in business to create increased value proposition, and thus strategic competitive advantages. Customers will be given the chance to co-design and co-develop products and services that fit to their own needs and demands, leading to an increased value proposition in the future. Consequently, customers can be interpreted as co-creators of value. Through this approach, the co-creation of value can redefine existing markets or even help to create new markets (Bettencourt et al., 2014).

The author regards the JTBD logic as a set of processes which co-create value with customers by identifying the customers' needs and demands as well as co-creating solutions, which

fit to these needs and wants to achieve increased value proposition. By achieving an increased product-fit to the needs and demands of customers, the value proposition accuracy gap between customers' expectations and the delivered products/services can be decreased. In other words, it can be said that the needs and demands of customers are rather met or that the value proposition accuracy is increased.

Recognized approaches, such as the approach of dynamic capabilities, analyze and describe methods and sources of value creation. They intend to answer the question how companies can create and sustain competition advantage in a world of rapidly changing environments. Due to the increasing globalization, innovational approaches are frequently leading to economic growth by ensuring increased value proposition also leading to competitive advantage. The presented theories underpin value co-creation approaches to increase value proposition and to create superior value.

In the pioneering work on dynamic capabilities, published by Teece, Pisano and Shuen in 1997, the origins of the dynamic capabilities approach are identified.

According to Teece et al. (1997), dynamic capabilities represent a potentially integrative and emerging approach to understand the actual sources of competitive advantage.

One could also say that the approach deals with future research potential of companies and as an aid to management, endeavoring how to create competitive advantage in increasingly rapid changing environments (Teece et al., 1997). Due to the fact that the strategic resource-based theory was criticized as it did not consider a long-term development of a company's resources, the approach of dynamic capabilities, which takes the resource-based theory as a basis, addresses this issue. Teece et al. (1997) also define dynamic capabilities as routines within a company's processes which aim at gaining, releasing, integrating and reconfiguring its resources according to an ever-changing environment. Further it can be stated that the approach of dynamic capabilities aims at adapting a company's resource base to changing and evolving customers' needs and demands and to arising market trends. In this way, companies have the potential to reshape their environments through innovation which is based on collaboration (value co-creation processes) with their customers (Teece et al., 2007).

In today's world, dynamic capabilities are of fundamental importance as companies face a situation of globalization which evokes rapidly changing markets, new customer needs and wants, often low-cost competition and the commoditization and customization of products and services (Day, 1994 and Prašnikar et al, 2008).

As dynamic capabilities depend on the company's history but also influence the company's future at the same point in time, Arend and Bromiley (2009) also agree with the previously mentioned authors that dynamic capabilities incorporate a great potential for assuring competitive advantage by initiating an increase of corporate value proposition (Arend and Bromiley, 2009).

The author sees the role of dynamic capabilities as an effective approach for steadily adjusting corporate resources to changing environments with its needs and demands of customers to ensure an increase of value proposition accuracy, and thus to enhance value proposition.

Industry examples of well-known corporations such as Philips or IBM, which focused on the rather static resource-based approach, experienced a loss of competitive advantage in the past. Companies and corporations which were able to rapidly react to environmental changes, with e.g. product or service innovations, together with a flexible management capability were

winners in the global market. Hence, the ability to gain new forms of competitive advantage may be called dynamic capability (Teece et al., 1997).

The doctoral dissertation also elaborates on different thinking logics which support value creation processes.

The thinking logic of “Design Thinking” can be interpreted as a contemporary thinking logic to deliver value co-creation in order to ensure an increase of value proposition.

As identified in the doctoral dissertation, the importance of value proposition of national and international corporations is continuously increasing because of quickly changing business environments. As a consequence, there is a great demand for new thinking modes and methods for the development of innovative value propositions. Design thinking represents a by nature user-centric thinking mode to foster the creation of value propositions based on the way designers work and think.

Nowadays, companies experience a need to develop innovative perspectives in order to gain competitive advantage and stay relevant in various fragmented markets in times of impermanency, hypercompetition, globalization and fluidity. Dynamic thinking modes, such as design thinking, are required to create value for customers to increase their experience by assuring a continuous adaption of corporate value propositions to the needs and demands of customers (Tuominen and Ascenção, 2016). During the last decade, the application of design as a strategic thinking logic for business development has become an important topic among scientists and practitioners (Prahalad and Ramaswamy, 2004; O'Dwyer et al., 2009; Johansson- Sköldberg et al., 2013; Gobble, 2014; Geissdoerfer et al., 2016).

The origin of design thinking comes from IDEO, a design company in Palo Alto, California. The concept popularized in academia and gained significant public attention when the Stanford Design Center was founded in 2006 (Geissdoerfer et al., 2016). Gobble (2014) describes design thinking as a multidisciplinary range of frameworks and tools which reflects its driving concerns with human experiences. According to Johansson- Sköldberg et al. (2013) design thinking is the best way to be creative and to find innovative solutions to complex problems. Brown and Katz (2011) agree with that and regard it as a human centered approach which aims at solving problems as it concentrates on the needs and demands of human beings instead of hypothetical market segments as a basis for ideas and inspiration.

The author interprets design thinking as a multidisciplinary approach to innovation which is human centered. It is based on designers' thinking modes and methods to match customers' needs with strategic business development aiming at increasing value proposition, and thus improving customer experience. It is seen as an emotional, creative alternative that also incorporates analytical modes of reasoning instead of applying solely the traditional logic based ways to think and work. This interpretation is also in line with Brown, 2009; Rylander, 2009; Kimbell, 2011; Johansson- Sköldberg et al. 2013 and Liedtka, 2015.

In addition, designerly thinking can be delimited from design thinking. Designerly thinking refers to the academic term of professional designers' competences and skills and also how to interpret this non-verbal competence of designers. According to Johansson- Sköldberg et al. (2013), designerly thinking links theoretical as well as practical design approaches and is academically situated in the field of design.

Design thinking is the other discourse which is reserved for practices and competences also, beyond the above-mentioned design context, with people without a scholarly background in the field of design. It can therefore be interpreted that design thinking is a way of explaining

designers' methods which are integrated into practical management or academic discourses Johansson- Sköldbberg et al. (2013).

As the doctoral dissertation aims at contributing to an increase of value proposition and is therefore positioned in the field of business and management, the management discourse of design thinking is of greater relevance in this specific context.

Meeting the desires of customers has become more important than ever before. As a consequence, companies try to develop new, customer-centric strategies as the speed of innovation and the market dynamics became unpredictable (Breschi et al., 2017).

Design tools and thinking logics such as a job-to-be-done analysis to support value co-creation approaches with customers, help companies to reframe their perspectives and come up with new innovative ideas and solutions. In line with value co-creation approaches, Liedtka (2014) argues that business success increasingly depends on the ability to focus on aspects which really matter to the customers for whom companies create value.

Based on Liedtka's (2014) and Breschi et al.'s (2017) approach, the author developed a design thinking-based model "*The Wheel of Design*" which aims at achieving an increased value proposition for companies and customers. As needs and desires of societies are dynamic, businesses continuously require value-co-creation based on design thinking to identify the changing needs and demands over the next weeks, months and years.

One can conclude by saying that the various business benefits of design thinking are in line or co-support the benefits of value co-creation with customers to increase value proposition.

Highly successful companies have realized the blurring boundaries between services, products and environments. Nowadays, companies do not compete about the best product or service, they rather strike for the best combination of all elements to gain competitive advantage and to create a superior overall customer experience as today's customers do not simply buy products or services anymore, they rather buy experiences which are valuable to them (Breschi et al., 2017).

From the author's point of view, design thinking embedded in value co-creation processes is an answer to the rising convergence of services, products and environments.

In addition, value innovation can be interpreted as a thinking logic to support value delivery based on value co-creation approaches in order to ensure an enhanced value proposition.

As value innovation can also be seen as a supporting thinking logic for value co-creation processes, it can be considered as an impact factor for increasing value proposition.

The origin of value innovation comes from Kim and Mauborgne (1997), who emphasize that it is mandatory to develop a systematic way of identifying new business opportunities and to develop a different competitive mindset. This strategic logic, which aims at achieving an increased value proposition while ensuring valuable corporate benefits at the same time, is named value innovation.

Rouse (2015), in agreement with Kim and Mauborgne's approach, describes value innovation as a concept which aims at creating new market spaces instead of competing for existing market share.

From the author's point of view, this approach can be regarded as a supportive thinking logic for value co-creation processes which can be applied by companies to ensure the implementation of their strategies by breaking-through existing and established industry patterns,

developing new industries or by creating a new meaning of well-established products or services.

According to Matthyssens et al. (2006), value innovation pursues the objective of creating and sustaining competitive advantage in order to rejuvenate organizations and to ensure value proposition increase. In addition, Cirjevskis et al. (2009) argue that business growth may be a consequence of value innovation as it can be seen as a driver for company growth. This leads to the interpretation that Matthyssens et al.'s and Cirjevskis et al.'s approach is also in line with Kim and Mauborgne (1997).

From the author's point of view, value innovation can be interpreted as a thinking logic to support value co-creation to ensure business development, and thus to achieve an increased value proposition.

As a number of companies try to overcome antiquated industry patterns, the thinking logic of value innovation for value proposition increase based on value co-creation approaches helps to identify barriers, drivers and success factors for a break-through approach (Matthyssens et al., 2006).

To conclude, value innovators seek for total solutions that solve the buyers' jobs to be done / eliminate buyers' problems while finding superior solutions for compromises, which had to be done in the past (Kim and Mauborgne, 2004).

This doctoral dissertation incorporates an overview over applications of value creation frameworks based on different thinking logics to increase corporate value proposition. It discusses underlying thinking logics of design thinking and value innovation from existing literature to support value co-creation processes in order to achieve an increase of value proposition. Due to the changing nature of customers' desired experiences as well as their demands and an increase of competition, value propositions need to be reconsidered and adjusted in order to deliver enhanced customer value.

The author regards value co-creation, based on the thinking logics of design thinking and value innovation, as a management tool for achieving value proposition increase. During this process the underlying logics, frameworks and tools which are identified and described in the doctoral dissertation have to be applied. A number of possibilities to create value are shown and possible synergies of an application of underlying thinking logics and identified frameworks with a clear focus on enhancing value proposition in practice are highlighted.

One can also say that the theoretical part of the doctoral dissertation is aiming at providing an overview over perspectives, conceptualizations and application approaches of value co-creation for increasing value proposition. It deals with existing value co-creation spheres, components of value co-creation and underlying logics for delivering value co-creation such as the SD or JTBD logic which are derived from existing research literature. A thorough and comprehensive scientific management literature review was conducted.

Firstly, the concept of value co-creation is described and the perspectives of various research contributors is emphasized. Secondly, a differentiation and delimitation of related concepts of value creation is performed and the components of value co-creation are pointed out. In addition, spheres of value co-creation are formulated.

Service focused theories such as the SD logic and the JTBD logic are embedded in the process of value co-creation with customers. A shift from the traditional to the customer-ori-

ented approach to ensure value co-creation in today's dynamic markets is highlighted. Furthermore, key success factors, which are by name awareness and willingness of value co-creation, as well as critical drivers of value co-creation are identified and analyzed.

As already explained by the author, value propositions aim to provide specific advantages and benefits which intend to solve customers' problems (Kleber and Volkova, 2016).

As stated, the author regards value co-creation as a tool, a collaboration process and a system for the joint creation of new product or service attributes or delivery of new products or services, which are mutually performed with the customers.

To conclude this chapter, possibilities of co-creating value to ensure that customers' needs and demands are met to achieve and adjust value propositions, which are even valuable to customers in today's ever-changing markets, are pointed out. The reciprocally creation of value which aims at achieving benefits for customers as well as strategic advantages for companies can be interpreted as mutually beneficial for all involved parties. Design thinking and value innovation can be seen as thinking logics which support value co-creation processes for achieving value proposition increase and thus superior customer value.

These scientific findings can be interpreted as the base for the empirical research part of the doctoral dissertation, for the development of a management model in order to facilitate the integration of value co-creation into corporate strategy to increase the firm's value proposition, for the implementation of value co-creation as a management tool in business management and also for providing recommendations to increase value proposition based on value co-creation in the hospitality industry in the future.

2 EVALUATION OF VALUE CO-CREATION POSSIBILITIES TO ACHIEVE AN INCREASED VALUE PROPOSITION IN THE GERMAN HOSPITALITY INDUSTRY

(Chapter 2 consists of 59 pages comprising 34 tables and 20 figures)

In the second chapter of the doctoral dissertation, an evaluation of value co-creation possibilities to achieve an increased value proposition accuracy and thus an increase of value proposition in the hospitality industry (specifically in the design hospitality industry in Germany) is conducted. An identification and analysis of drivers for value proposition accuracy increase and key success factors for value co-creation to increase value proposition was performed. In addition, the current status of the hospitality industry as well as actual and potential industry trends and challenges were identified.

Even though, the worldwide hospitality industry plays an important role in the global economy. The empirical research concerning an increase of value proposition within this specific industry is still limited as already discussed in the previous chapter. As a consequence, there is a demand for researchers in the discipline of business management, who provide research-based recommendations and conclusions how to apply and implement value co-creation as a management tool to increase value proposition in the hospitality industry, which are based on scientific findings.

To fulfill the research objectives of the doctoral dissertation, four hypotheses are established. As the research primarily focuses on value co-creation approaches with customers and managers to enhance value proposition accuracy and thus to increase value proposition, the working hypothesis can be formulated as follows:

H: Value co-creation as a management tool leads to higher value proposition accuracy, and thus to value proposition increase.

H1: There is a value proposition accuracy gap between the perception of customers' value preferences among hotel directors and the real-life value preferences of customers. This gap and its directions can be identified.

H2: Value proposition accuracy gaps vary depending on specific customer profiles. The understanding of specific customer profiles has a direct impact on value proposition accuracy level.

H3: The application of value co-creation as management tool by top management leads to higher value proposition accuracy in the design hospitality industry.

The following research model (see Figure 2-1) visualizes the above described hypotheses and the underlying research process of this doctoral dissertation:

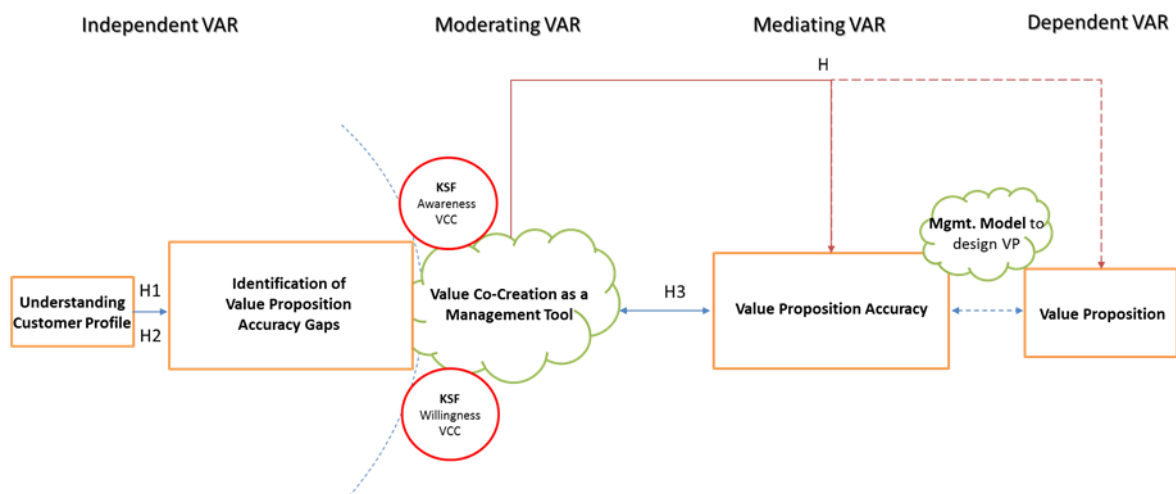


Figure 2-1 Research Model
 Source: developed by author (2017)

Fundamental key success factors to increase value proposition based on value co-creation approaches and on the thinking logic of design thinking, which were identified by the comprehensive study of academic literature, have to be examined.

Moreover, as value proposition accuracy leads to an increase of value proposition, drivers for value proposition accuracy have to be identified and analyzed.

This doctoral dissertation is aiming at a value proposition increase of today's dynamic hospitality industry supported by an application of value co-creation as a management tool. The essential role of customers as contributors to value co-creation processes and systems, and as enablers of value leading to an increase of value proposition accuracy, and thus to an increase of value proposition, will be highlighted. The doctoral dissertation analyzes if and how value

co-creation can be implemented as a management tool in business management to foster value proposition and thus to reshape the hospitality industry.

In order to achieve empirical and scientific solutions to fulfill the above described objectives of the research, a representative sample had to be identified.

Out of 24 identified hotels which met all criteria of being a German design hotel, a representative sample (based on experts' opinions of identified design hotel groups) had to be established. The sample comprises 13 out of 24 hotels that represent the entire population (e.g. hotels in the South, North, West and East of Germany, and hotels that have characteristics which best fit to the market segment). Some hotels, such as wedding hotels etc., had to be excluded as they target other market segments even though they fulfill the established criteria (see research limitations and bias).

These 13 hotels had a total number of 392.984 in-house guests in 2016 (= population size). Based on the population size, a confidence level of 95 percent, a confidence interval (margin of error) of 3 and a z-score of 1,96, a representative sample was calculated based on the following formula (2.1) (McClave et al., 2008):

$$\text{Sample Size} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

Population Size = N | Margin of error = e | z-score = z

e is percentage, put into decimal form (for example, 3% = 0.03). (2.1)

Source: McClave et al. (2008)

Table 2-1

z-scores

Desired Confidence Level	z-score
80%	1.28
85%	1.44
90%	1.65
95%	1.96
99%	2.58

Source: developed by author based on McClave et al. (2008)

Part one (quantitative research) of the research had to be carried out with a representative sample of at least 1065 participants. Part two (qualitative research) was conducted with the 13 hotel directors of all participating hotels. Part three (face-to-face C-level interviews) was done with two C-level executives of the participating hotel groups.

Additionally, different research approaches were applied. The doctoral dissertation includes quantitative as well as qualitative research methods which were based on distinctive value co-creation studies streams in scientific literature. Based on primary data and on the Four Actions, the PERFA Framework and on the Wheel of Design, the doctoral dissertation aims at elaborating a management model for improving value propositions in the hospitality industry.

For the research project, a threefold research approach was applied. The triangle of research (see Figure 2-2) includes quantitative research in terms of a customer survey, qualitative research as structured interviews with hotel directors and C-level interviews with management executives of the participating companies.



Figure 2-2: The Triangle of Research

Source: developed by author (2016)

A survey on value preferences of design hospitality customers of the German market was conducted in order to investigate their needs and demands and to identify what customers truly value in the 21st century. Value proposition benefits can be derived based on the results of this research. The survey was distributed in hotels which form a representative sample (explanation see above) of the German design hospitality industry.

13 structured interviews with middle management representatives of the hospitality industry (selection based on experts' opinions) were conducted before and after value co-creation measures to find out which attributes hotel directors think are valuable to customers in a changing environment. The selection of the interviewees is based on certain selection criteria such as educational background (academic qualification of at least Bachelor level), professional experience (at least one year of being hotel director of the specific hotel) and on a geographical basis.

At last, two depth interviews with C-Level representatives (CEO and COO) of the hotel groups were conducted to identify possibilities for implementation and realization of the results of the empirical research parts one and two (explained above), based on the Four Actions Framework, the PERFA Framework and the Wheel of Design thinking logic. The selection criteria for C-level representatives were educational background (academic qualification of at least Master level), gender diversity (inclusion of men and women) and professional experience in the design hospitality industry of at least five years. The following table visualizes the primary research methods used for this doctoral dissertation:

Visualization of applied primary research methods

Primary Research Method	Specifications of Primary Research	
1. Customer survey	Classification	Quantitative Research
	Purpose	Determination of customer data to evaluate the hypotheses of the research model
	Participants	Hotel guest of selected hotels (according to the sample)
	Instruments	One structured survey per participant, consisting of three survey sections
	Data collection	Physical survey distribution in hotel rooms
	Data Analysis	Statistical data analysis including descriptive statistics, cluster analysis and means analysis
2. Structured interviews with Hotel Directors	Classification	Qualitative Research
	Purpose	Determination data based on experts' opinions to evaluate the hypotheses of the research model
	Participants	Hotel directors of selected hotels (according to the sample)
	Instruments	One structured interview per participant, consisting of three interview sections
	Data collection	Structured interview with hotel directors
	Data Analysis	Control group for statistical data analysis including descriptive statistics, means analysis
3. C-Level interviews	Classification	Qualitative Research
	Purpose	Determination information and feedback based on experts' opinions to establish a management model which can be transferred to real business life
	Participants	C-level members of participating hotel groups
	Instruments	One depth interview per participant
	Data collection	Depth interviews with C-level members
	Data Analysis	Application of newly gained information for the development of the management model

Source: developed by author (2018)

The quantitative research (customer survey) was carried out from September 2017 until October 2017 based on the recommendations of corporate executives. Due to various advantages of physical surveys, mentioned by Kotler et al. (2006) among others, it was decided to conduct in-room surveys to get further data about the research objectives of the research and to find out what customers' value in today's rapidly changing environments aiming at an identification of value proposition benefits. The survey consists of three major parts:

Part 1: Value preferences of customers

Part 2: Awareness of value co-creation and design thinking

Part 3: Willingness to participate in value co-creation as a process

58 variables and sub-variables were used to measure customer needs and demands in the hospitality industry. These variables were selected based on items which were previously identified in specified literature on international tourism and travel by Yuan and McDonald (1990), Echtner and Ritichie (1993), Yang and Chen (2000), Kozak (2002), Kim and Prideaux (2003) and Feldman and Ward (2014). The items were adapted to the German design hospitality industry.

The responses of the participants were measured predominantly on 5-point likert scales. In addition, the survey asked for socio-demographic and categorical data (e.g. length of stay). For these types of data, the scales were adjusted accordingly.

After having collected relevant data through survey research, the data was analyzed with IBM SPSS Statistics Version 21 and Microsoft Office 365’s University Edition of Excel.

A cluster analysis was conducted to identify underlying dimensions and major clusters, which were analyzed in further research steps. The data set for the cluster analysis consisted of eight variables which are sex, age, education, total visits, frequency of travels, approx. spending, marital status and trip type. Relevant socio-demographic clusters of the entire population which can be compared to the hotel directors output were identified.

Based on hierarchical cluster analysis, an optimum number of two to three clusters was identified as the superior approach. Consequently, the Two K-Means clustering method as well as the Three K-Means clustering method were used with this pre-defined cluster number (Everitt, 1993; Uprichard and Byrne, 2012).

For the Two K-Means clustering method, the following ANOVA-table provides information about the relative size of the statistics and each variable's contribution to the separation of the groups.

Table 2-3

Two K-Means clustering method – ANOVA Matrix

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
Sex	4,224	1	,253	1121	16,710	,000
Age	10,594	1	,628	1121	16,861	,000
Education	3,100	1	1,104	1121	2,809	,094
Total Visits	257,266	1	,769	1121	334,545	,000
Frequency of travels	993,935	1	,833	1121	1193,357	,000
Approx. Spending	275,634	1	,818	1121	337,034	,000
Marital Status	36,877	1	,237	1121	155,700	,000
Trip Type	703,517	1	,923	1121	761,812	,000

Source: developed by author (2017)

The variables sex, age, total visits, frequency, approx. spending, marital status and trip type have a low level of significance, affecting a significant difference between the clusters. “Education” also almost reaches significance level of 5 percent (0.094). However, this variable had to be discarded. The next table summarizes the “Number of Cases in each Cluster”.

Table 2-4

Two K-Means clustering method – Number of cases per cluster

Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	377,000
	2	744,000
Valid		1121,000
Missing		,000

Source: developed by author (2017)

It can be seen that (in absolute numbers) there is a rather big cluster (Cluster 2) with 744 participants and also a smaller one (Cluster 1) with 377 participants. Finally, due to the fact that no additional outliers were excluded, one can interpret that the full data set is “valid”, indicating no missing items.

In addition, for the three K-Means clustering method (three clusters), an ANOVA-table was created.

Table 2-5

Three K-Means clustering method – ANOVA Matrix

ANOVA

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	Df		
Sex	1,291	2	,254	1121	5,074	,006
Age	46,027	2	,556	1121	82,780	,000
Education	,198	2	1,107	1121	,179	,836
Total Visits	280,941	2	,497	1121	565,020	,000
Frequency of travels	520,223	2	,792	1121	656,820	,000
Approx. Spending	169,655	2	,762	1121	222,761	,000
Marital Status	23,157	2	,229	1121	101,290	,000
Trip Type	552,233	2	,566	1121	976,241	,000

Source: developed by author (2017)

As assumed, sex, age, total visits, frequency, approx. spending, marital status and trip type have again a low level of significance, affecting a significant difference between the clusters. The variable “Education” clearly does not reach the significance level of 5 percent (0.836) and has to be discarded. The following table summarizes the “Number of Cases in each Cluster”:

Three K-Means clustering method – Number of cases per cluster

Number of Cases in each Cluster		
Cluster	1	2
	481,000	309,000
	331,000	
Valid	1121,000	
Missing	,000	

Source: developed by author (2017)

In absolute numbers, one can say that the groups are rather homogeneous than in the two K-Means cluster approach. There are 481 participants in cluster 1, 309 participants in cluster 2 and 331 participants in cluster 3. As again no additional outliers were excluded, the full data set is valid, indicating no missing items.

After hierarchical clustering and the two and three K-Means clustering approaches, there are two options for clustering the data set, which is the creation of two to three clusters. As a consequence, a discriminant analysis for both options was conducted to determine the cluster option which will be best suited for further data analysis.

Taking “Eigenvalues”, “Wilk’s Lambda” and “Canonical Correlation” into consideration (see further details in the full doctoral dissertation), the summarized results of the two-cluster discriminant analysis can be observed within the following table:

Table 2-7

Two-Cluster Discriminant Analysis – Classification Results

Classification Results^a

Original	Cluster Number of Case	Predicted Group Membership		Total
		1	2	
Count	1	364	13	377
	2	14	730	744
%	1	96,6	3,4	100,0
	2	1,9	98,1	100,0

a. 97,6% of original grouped cases correctly classified.

Source: developed by author (2017)

For group 1, 364 cases have been predicted correctly, whereas 13 were mistakenly classified to group 2. According to group 2, 730 out of 744 cases were classified correctly while 14 were mistakenly added to group 1 instead of allocating them to group 2. Therefore, 98.1 percent were correctly predicted in group 2 while 96.6 percent were correctly predicted for group 1. In general, for both groups, the prediction rate was high.

However, another discriminant analysis will be conducted for a 3-group-case. Taking “Eigenvalues”, “Wilk’s Lambda” and “Canonical Correlation” again into consideration, the

summarized results of the three-cluster discriminant analysis can be observed within the following table:

Table 2-8

Three-Cluster Discriminant Analysis – Classification Results

Classification Results^a

Original	Cluster Number of Case	Predicted Group Membership			Total
		1	2	3	
Count	1	466	8	7	481
	2	27	277	5	309
	3	10	0	321	331
%	1	96,9	1,7	1,5	100,0
	2	8,7	89,6	1,6	100,0
	3	3,0	,0	97,0	100,0

a. 94,9% of original grouped cases correctly classified.

Source: developed by author (2017)

For group 1, 96.9 percent of the cases have been predicted correctly. Taking a closer look at group 2 and group 3, 89.6 percent and 97 percent have been predicted correctly. Comparing this result with the result of the two-groups approach, the two-groups approach is the superior one.

In summary, it can be stated that the prediction of the two-group approach (96.6 percent and 98.1 percent) was better. Due to superior predictions, it can be said that the classification of the underlying data set into two groups provides better results and was applied for the further research of this doctoral dissertation.

As a next research step, cluster 1 was renamed to “Cluster Leisure Travelers”. In absolute numbers, cluster 1 consists of 377 participants` surveys, after the elimination of outliers.

In comparison, the majority of guests of cluster 2 are business travelers who travel frequently. As a consequence, cluster 2, consisting of 744 participants (after the process of data cleaning), is renamed to “Cluster Business Travelers”. 1121 customers participated in the quantitative research part of this doctoral dissertation.

The second pillar of the triangle of research consists of qualitative research, specifically one to one conversations that use interview guidelines (structured interviews) (Kotler et al., 2006). An analysis of the responses of the 13 hotel directors, which were interviewed based on a structured identical interview guideline during the primary research part of the doctoral dissertation, was conducted. The aim of the second part of the research was to find out what hotel directors think is truly valued by customers. The results of each hotel director varied. Consequently, one could interpret that hotel directors do not necessarily follow the same strategy.

A comparison of what is truly valued by customers with attributes, which hotel directors perceive as being valued by customers, was conducted.

Interviewing business executives (hotel directors of design hotels) helped to identify a value proposition accuracy gap between real life customer value preferences and elements which hotel directors think, that customers truly value, and also to identify new and upcoming trends and issues, which nobody has thought of before (Black Swan Issues) and which may help to increase value proposition in the hospitality industry.

To identify the value proposition accuracy gap (mentioned above), answers of the 1121 participants of the two clusters (“Cluster Leisure Travelers” and “Cluster Business Travelers”) were compared to the answers of the control group “Hoteldirectors”, consisting of 13 structured interviews based on means-analysis.

The following table and network diagram exemplarily visualizes the structure of the conducted research of this doctoral dissertation.

Table 2-9

Results of Means Analysis – Network Diagram Value Preferences

VAR	Cluster Leisure Travelers	Cluster Business Travelers	Group Hoteldirectors
Seek Adventure	2,61	3,44	1,92
Enjoy Shopping	2,81	2,97	2,77
Enhance Knowledge about region	3,15	2,97	3,62
Experience German Culture	2,77	2,13	3,54
Show Experience to others	3,11	3,63	2,62
Seek Novelty	3,60	3,70	3,46
Relieve Stress	3,01	2,88	3,46
Relieve Boredom	2,45	1,83	2,92
Individual Daily Schedule	3,89	4,01	3,62
Gain Life Energy	3,72	3,77	3,54
Increase Family & Friends Ties	2,91	2,53	3,00
Make new Friends	3,27	3,89	2,23
Enjoy Food	3,93	3,97	3,92
Calm Atmosphere	3,63	3,60	4,23
Metropolitan Atmosphere	3,52	3,57	2,38
Individuality in daily Life	3,65	4,02	3,31
Physically Relax	2,37	2,06	2,54
Mentally Relax	3,24	3,49	2,23
Enjoy Nightlife	3,17	3,64	2,38

Source: developed by author (2017)

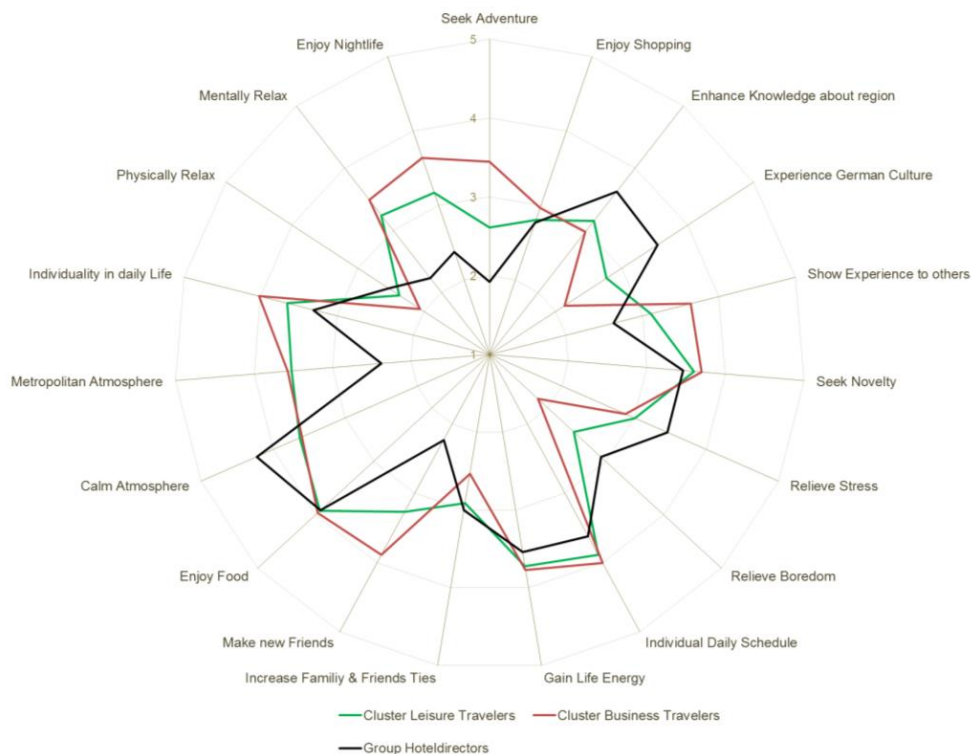


Figure 2-3: Network Diagram – Value Preferences

Source: developed by author (2017)

With an independent sample test, heterogeneity of variances (heteroscedasticity) was checked. Based on a Levene’s test, highly significant value proposition accuracy gaps with $p < 0,01$ and significant value proposition accuracy gaps with $p < 0,05$ were identified.

In this example, it can be seen that hotel directors tend to overvalue elements such as “Experience German Culture” and “Relieve Boredom” while elements like “Show Experience to Others”, “Make new Friends”, “Metropolitan Atmosphere” and “Enjoy Nightlife” are undervalued (see full doctoral dissertation for all highly significant ($p < 0,01$) and significant ($p < 0,05$) value proposition accuracy gaps).

After having identified existing value proposition accuracy gaps in November 2017, hotel directors were briefed on the findings and outcomes of the research. Workshops based on value co-creation as a management tool were conducted to help hotel directors and business executives to understand the true needs and demands of today’s customers in order to be able to design enhanced value propositions. In February 2018, hotel directors were again interviewed aiming to analyze the development of the value proposition accuracy gap after value co-creation as a management tool was applied.

The following table and network diagram exemplarily visualize the initial answers of the participants of the clusters “Leisure Travelers”, “Business Travelers”, the answers of the “Hoteldirectors” before value co-creation processes and the post value co-creation data which was received from the group of “Hoteldirectors” based on means analysis.

Table 2-10

Results of Means Analysis – Network Diagram Post Value Co-Creation Value Preferences

VAR	Cluster Leisure Travelers	Cluster Business Travelers	Group Hoteldirectors	Group Hoteldirectors Post VCC
Seek Adventure	2,61	3,44	1,92	3,69
Enjoy Shopping	2,81	2,97	2,77	2,85
Enhance Knowledge about region	3,15	2,97	3,62	3,23
Expeience German Culture	2,77	2,13	3,54	2,85
Show Experience to others	3,11	3,63	2,62	3,31
Seek Novelty	3,60	3,70	3,46	3,54
Relieve Stress	3,01	2,88	3,46	3,38
Relieve Boredom	2,45	1,83	2,92	2,62
Individual Daily Schedule	3,89	4,01	3,62	4,08
Gain Life Energy	3,72	3,77	3,54	3,62
Increase Family & Friends Ties	2,91	2,53	3,00	2,85
Make new Friends	3,27	3,89	2,23	3,62
Enjoy Food	3,93	3,97	3,92	3,92
Calm Atmosphere	3,63	3,60	4,23	3,92
Metropolitan Atmosphere	3,52	3,57	2,38	3,00
Individuality in daily Life	3,65	4,02	3,31	4,23
Physically Relax	2,37	2,06	2,54	2,00
Mentally Relax	3,24	3,49	2,23	3,31
Enjoy Nightlife	3,17	3,64	2,38	3,92

Source: developed by author (2018)

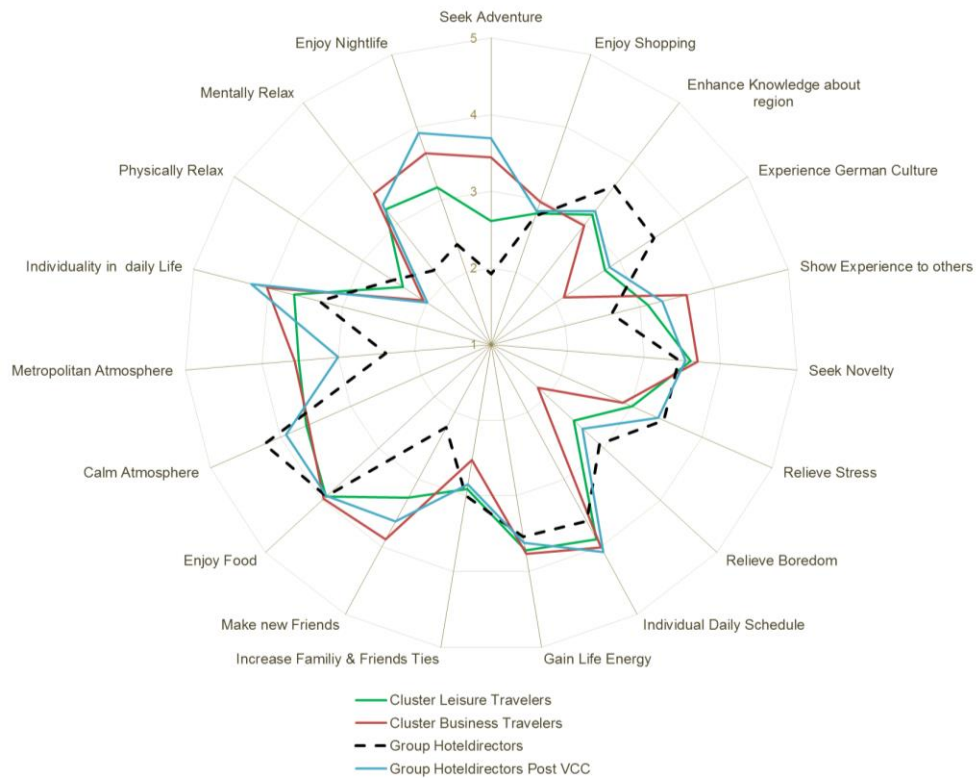


Figure 2-4: Network Diagram – Post Value Co-Creation Value Preferences

Source: developed by author (2018)

As a key result of the research, it can be highlighted that previously identified highly significant ($p < 0,01$) or significant ($p < 0,05$) value proposition accuracy gaps decreased. An exemplary variable is the value preference element “Make new Friends”. Due to the application of value co-creation approaches, the previously identified highly significant value proposition accuracy gap between the cluster Leisure Travelers and the group Hoteldirectors ($p = 0,0031$; with $p < 0,01$) as well as the highly significant value proposition accuracy gap between the cluster Business Travelers and the group Hoteldirectors ($p = 0,0000$; with $p < 0,01$) decreased and resulted in non-significant value proposition accuracy gaps of $p = 0,32$ with $p > 0,05$ and $p = 0,44$ with $p > 0,05$ for both clusters, Leisure and Business travelers after value co-creation. Correspondingly, research shows that before the application of value co-creation as a management tool, 43 highly significant or significant value proposition accuracy gaps were identified while after value co-creation measures, only 11 highly significant or significant value proposition accuracy gaps were measured. Consequently, it can be argued that the use of value co-creation as a management tool leads to a decrease of value proposition accuracy gaps, and thus to an increase of value proposition accuracy.

The following table is a short summary which visualizes the identified highly significant ($p < 0,01$, dark red) and significant ($p < 0,05$, light red) value proposition accuracy gaps before and after value co-creation.

Table 2-11

Summary of highly significant and significant Value Proposition Accuracy Gaps

Time	T1 Pre Value Co-Creation		T2 Post Value Co-Creation	
	T1 Leisure	T1 Business	T2 Leisure	T2 Business
VAR				
Seek Adventure	0,06	0,00	0,00	0,39
Enjoy Shopping	0,88	0,55	0,90	0,72
Enhance Knowledge	0,12	0,05	0,78	0,44
Experience German Culture	0,01	0,00	0,81	0,01
Show Experience	0,12	0,00	0,55	0,31
Seek Novelty	0,62	0,40	0,82	0,58
Relieve Stress	0,15	0,07	0,23	0,12
Relieve Boredom	0,16	0,00	0,62	0,01
Individual development	0,36	0,17	0,52	0,78
Gain new life energy	0,55	0,44	0,73	0,62
Increase Family&Friends Ties	0,78	0,16	0,85	0,36
Make new friends	0,00	0,00	0,32	0,44
Enjoy Food	0,99	0,86	0,98	0,86
Seek calm Atmosphere	0,04	0,03	0,32	0,29
Seek Metropolitan Atmosphere	0,00	0,00	0,10	0,09
Individuality in daily life	0,31	0,02	0,07	0,47
Physically Relax	0,54	0,09	0,18	0,80
Mentally Relax	0,00	0,00	0,82	0,64
Enjoy Nightlife	0,01	0,00	0,02	0,34
Design of Hospitality Products	0,03	0,04	0,75	0,92
Location	0,03	0,02	0,74	0,60
Sleep Comfort	0,10	0,05	0,75	0,51
Customer Support	0,02	0,15	0,28	0,86
Kid's Club	0,15	0,53	0,24	0,72
Image / Reputation	0,37	0,24	0,43	0,62
Combination of Business Trips with Leisure Actions	0,53	0,74	0,53	0,74
Personalized Products	0,01	0,00	0,28	0,71
Business Lounge	0,20	0,00	0,01	0,72
Conference Facilities	0,04	0,36	0,04	0,37
Chill-out Area	0,57	0,05	0,24	0,90
Wellness & SPA	0,18	0,00	0,87	0,00
Bars	0,03	0,80	0,06	1,00
Restaurants	0,01	0,39	0,50	0,27
Special Treatment of Regular Guests	0,01	0,22	0,30	0,61
Interpersonal Dialogue	0,02	0,16	0,01	0,10
Dialogue via Digital Engagement Platform	0,21	0,01	0,12	0,79
Interpersonal Trust btw. Employees and Guests	0,34	0,78	0,89	0,61
Direct Feedback	0,00	0,03	0,42	0,97
Well-educated Staff	0,22	0,15	0,22	0,16
P: 24/7 Inhouse Supermarket	0,04	0,00	0,02	0,65
P: Office-free Life	0,28	0,93	0,05	0,45
P: Communityship	0,01	0,10	0,24	0,77
P: Free Bicycles	0,95	0,00	0,06	0,58
P: Contact to Senior Management	0,00	0,03	0,17	0,35
P: Multigenerational Travel	0,94	0,58	0,85	0,41
P: Free-Style Hotels	0,83	0,11	0,80	0,30
F: 24/7 Inhouse Supermarket	0,57	0,07	0,01	0,74
F: Office-free Life	0,01	0,28	0,00	0,19
F: Communityship	0,00	0,09	0,93	0,26
F: Free Bicycles	0,47	0,00	0,28	0,18
F: Contact to Senior Management	0,00	0,25	0,40	0,11
F: Multigenerational Travel	0,68	0,59	0,68	0,60
F: Free-Style Hotels	0,60	0,37	0,15	0,86

Source: developed by author (2018)

In appendix six of the full doctoral dissertation, a further detailed table which analyzes the identified value proposition accuracy gaps will be provided (see full doctoral dissertation).

In part two and three of the survey research, key success factors such as the awareness of value co-creation as a management tool among customers and managers of the hotel groups and their willingness to participate in value co-creation processes were examined.

Table 2-12

Results of Binary Variable Analysis – Key Success Factors of Value Co-Creation

Key Success Factor	Customers indicating: Yes	Business Executives indicating: Yes	Customers indicating: No	Business Executives indicating: No
Awareness of Value Co-Creation	0,11	0,46	0,89	0,54
Awareness of Design Thinking	0,13	0,31	0,87	0,69
Willingness to participate in Value Co-Creation	0,64	1,00	0,36	0,00

Source: developed by author (2018)

Based on the analysis of binary variables, one can state that the awareness of value co-creation as a management tool and of design thinking as an underlying thinking logic among business executives and customers is rather low (see table above).

However, after having explained the meaning of the concept of value co-creation and its benefits to customers and managers, the willingness to participate in co-creation processes was high (64 percent among customers, 100 percent among business executives). This is also visualized in the following figure:

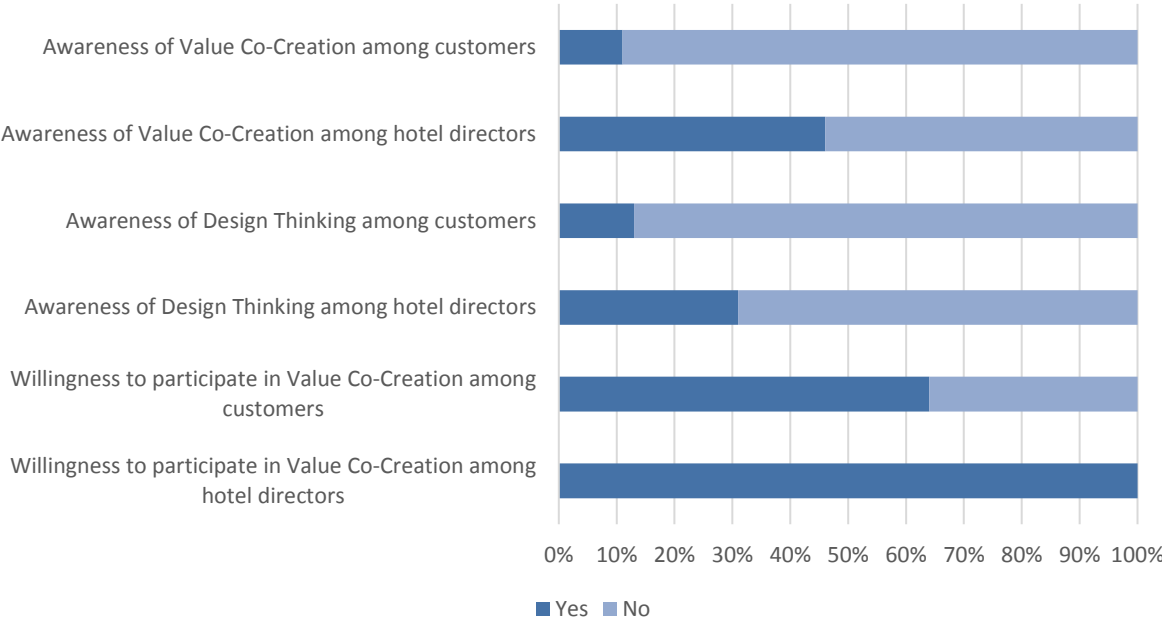


Figure 2-5: Analysis of Key Success Factors of Value Co-Creation, %

Source: developed by author (2018)

One can therefore interpret that there is a great potential for new concepts and thinking modes among both groups; managers and customers. As both beneficiaries are willing to participate in value co-creation processes to increase value proposition accuracy, and thus to increase value proposition, the concept can be interpreted as being realistic and transferable to business settings.

At the last research stage and on the basis of the findings of the survey research with customers and the structured interviews with business executives of the German design hospitality industry, depth interviews with selected C-level members were conducted on 01.03.2018 and 02.03.2018. Possibilities for implementation, realization and further application of the results of research phases one and two of the triangle of research were discussed in order to elaborate a management model to increase value proposition accuracy and thus to create enhanced value proposition.

After having analyzed the primary data, it can be clearly stated that with value co-creation applied as a management tool, a higher level of value proposition accuracy is achieved. As a consequence, it becomes clear that the application of value co-creation as a management tool has a direct impact on the value proposition accuracy (*H.3 accepted*).

Additionally, the highly significant and significant value proposition accuracy gaps between customer needs and demands are identified (*H.1 accepted*).

The research results show that customer profiles directly influence value proposition accuracy gaps. The understanding of specific customer profiles has a direct impact on value proposition accuracy gaps (*H.2 accepted*).

Concluding, an identification of value preferences, drivers and key success factors of value co-creation helps hotel directors to understand the needs and demands of customers, which is reflected in an increase of value proposition accuracy. Based on Barnes et al. (2009), whose research focuses on other industries, but also on qualitative research approaches used in this doctoral dissertation, value proposition accuracy leads to an increase of the overall value proposition also in the hospitality industry. Supported by these insights, improved and adjusted products and services can be created, which meet the needs and demands of customers better. Thus, value proposition will increase and will presumably lead to an increased customer experience in the future.

One can therefore say that value co-creation as a management tool has an impact on value proposition accuracy and consequently leads to an increase of value proposition by creating mutual value (*H accepted*).

However, it has to be mentioned that the research also comprises some research limitations. The doctoral dissertation focuses on the German hospitality industry only. For the quantitative research, the sample only consists of hotels which are operated in Germany.

In addition, the research contains a sampling error which occurs through the sampling frame bias as it has to be assumed that there are differences between the sample of this research and the population of the investigated segment.

The hospitality industry in Germany consists of a huge number of hotels. The research solely concentrates on the design hospitality industry.

The following figure visualizes the research limits of the targeted market.

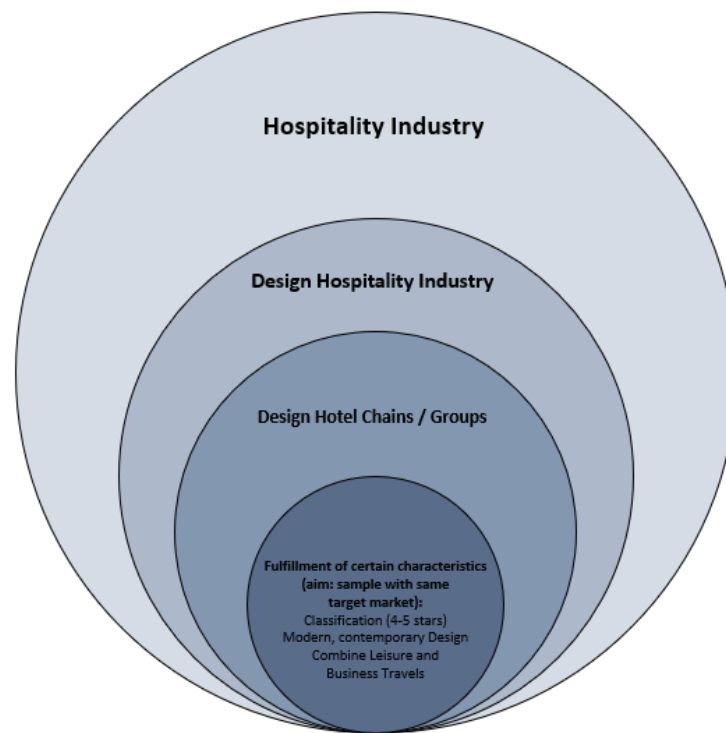


Figure 2-6: Research limits of the targeted market

Source: developed by author (2017)

One can say that customers of design hotel groups, which target business and leisure travelers, have a classification of 4-5 stars and an identical corporate identity in all hotels in Germany, will form the representative sample of this research project.

Moreover, the research is limited to value co-creation with customers and does not address other potential groups such as partners, suppliers etc., who might also act as value co-creators as value co-creation could be performed with multiple stakeholders. As a consequence the sample of the quantitative research only contains customers (no suppliers etc.). Furthermore, there are limits towards the respondents as for the qualitative research, not every C-Level executive could participate in the research. Correspondingly, not all customers of the segment could take part in the survey for the quantitative research part. It should be noted, that cost and time constraints also limited the research to a certain extend (Bryman and Bell, 2007).

To conclude, it can be said that the doctoral dissertation aims at an identification of tools to ensure an increase of value proposition by an application of value co-creation. Value preferences of guests of the design hospitality industry in Germany, leading to value proposition benefits, were identified. Based on these value preferences and the opinions of hotel directors, an increased value proposition accuracy can be achieved. Moreover, based on a second interview with hotel directors at a later stage, it was analyzed that value co-creation as a management tool has a positive influence on value proposition accuracy. Additionally, the awareness of value co-creation and design thinking and the customers' as well as managers' willingness to participate in such processes was researched.

Through mutual value creation, value proposition can be tailored to customers' needs and demands, leading to an increase of value proposition accuracy, and thus to an increase of value proposition. At a final stage, a value proposition management model was developed, which supports this process and which is aiming at an increased value proposition.

3 DIRECTIONS FOR VALUE CO-CREATION DELIVERY IN THE HOSPITALITY INDUSTRY FOR INCREASING VALUE PROPOSITION

(Chapter 3 consists of 21 pages comprising 0 tables and 5 figures)

Today, companies experience a need to develop innovative perspectives in order to gain competitive advantage and stay relevant in various fragmented markets in times of impermanency, hypercompetition, globalization and fluidity (Tuominen and Ascenção, 2016).

As forecasted by Langford et al. (2017), the global hospitality industry will experience extensive shifts towards its customers' needs and desires, which are empowered by effects resulting of e.g. geopolitical turmoil, natural disasters or pandemics, shifts of the global economy, but also from game-changing innovation. The tourism and hospitality industry will be reshaped in the near future which will be an adventurous and challenging era of change, transformation and growth for all parties involved (Langford et al., 2017; Roth and Fishbin, 2017).

In such phases of disruption and transition, there is a critical need for innovative and progressive business models, product and service innovations, new thinking logics, management tools and methods such as value co-creation to support management in extending and sustaining value proposition and competitiveness under the newly emerging conditions.

This research aims at giving strategic answers to the above described upcoming challenges for the hospitality industry. The author argues that management innovation, rather than technological innovation, has a great potential to create essential contributions to the strategic, long-term success of companies by increasing their value propositions through the application of value co-creation as a management tool. A steady adjustment of corporate resources to ever-changing environments and its rapidly changing needs and demands of customers will help to ensure an increase of value proposition accuracy, and thus lead to an increase of value proposition and competition advantages. This strategic approach may support business executives to lead their companies through turbulent, inconsistent and unpredictable environments while improving their market position at the same point in time.

Corporations e.g. IBM, which focused on rather static strategic approaches, experienced a loss of competition advantage while organizations such as SAP or 3M, which were able to rapidly react to environmental changes e.g. due to flexible management capabilities, were winners in the global market and gained competitive advantage in the past.

As there are no specific value co-creation-based management tools to increase value proposition in the design hospitality industry in Germany, the research aims at developing a management model which fosters value co-creation approaches to increase value proposition and, in this way, to achieve enhanced value.

Based on the research and on the empirical findings of the doctoral dissertation, "*The Wheel of Value Proposition*", a management model for business executives was created, which supports the development of innovative business strategies to co-create value with customers and which aims at sustaining successful future business performance.

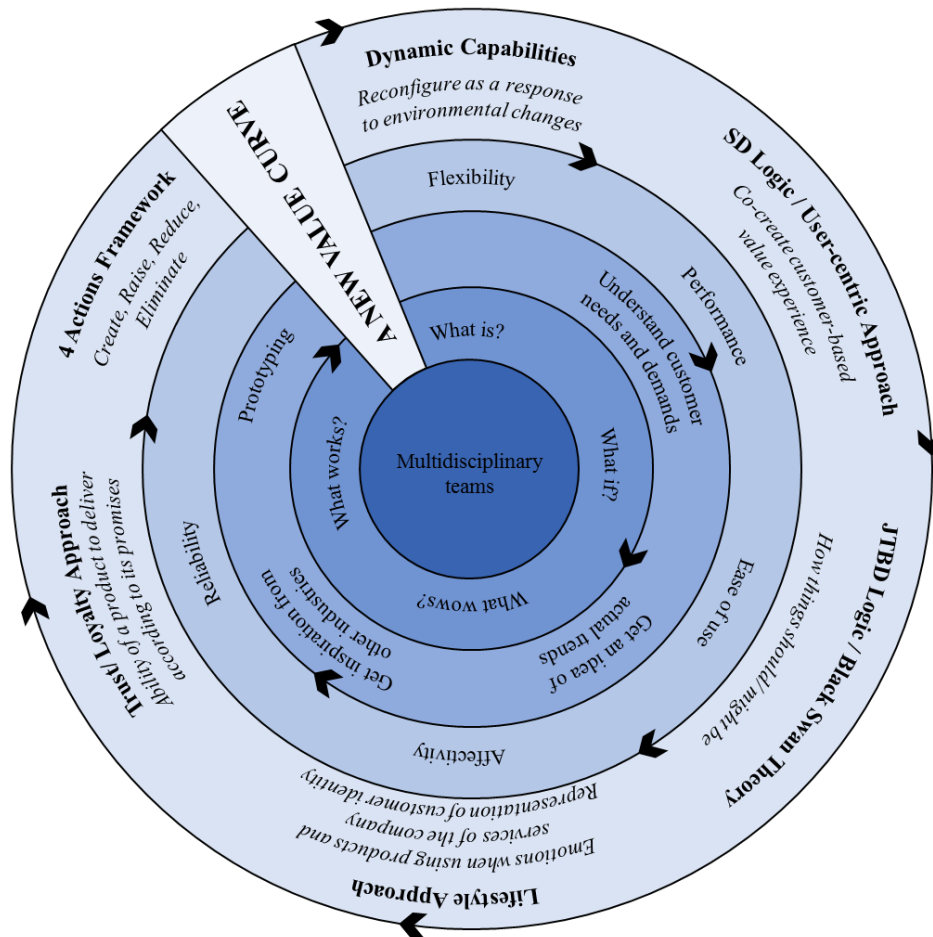


Figure 3-1: Value Proposition Management Model “The Wheel of Value Proposition” for value proposition increase based on value co-creation as a management tool in business management

Source: developed by author (2018) based on Bower and Christensen (1995), Teece et al. (1997), Christensen and Overdorf (2000), Barnes et al. (2009), Sheehan and Vaidyanathan (2009), Lindi and Marques da Silva (2011), Bettencourt et al. (2014), Liedtka (2014), Hoveskog et al. (2015), Carlgren et al. (2016) and Breschi et al., (2017)

The management model for value proposition increase based on value co-creation as a management tool in business management consists of five dimensions.

The full doctoral dissertation incorporates a detailed description of all dimensions of the management model. For the doctoral dissertation summary, the author takes a holistic perspective to describe the entire management model and especially the interrelation of its dimensions and elements as well as application possibilities of the model to achieve value proposition increase.

Multidisciplinary teams form the core of the management model. At the beginning, diverse research teams deal with Liedtka’s (2014) first question “What is?”. In other words, an analysis of the current situation based on different perspectives of the multidisciplinary team members has to be conducted to analyze the current environmental situation. As the underlying approach of dynamic capabilities indicates that in today’s world, companies face a situation of

rapidly changing markets and environments, a steady adjustment to new customer needs and wants is obligatory to ensure value proposition increase and consequently to create competitive advantage. Teece et al. (1997) indicates that a company needs to be aware of a continuous, dynamic and rapidly changing field of operation. The reconfiguration and modification of a company, which includes the integration of external and internal competencies, is mandatory for achieving enhanced business performance in today's changing environments (Teece et al., 1997). In order to keep satisfied customers and to increase corporate value proposition, flexibility is an important component due to nowadays competitive environment (Lindi and Marques da Silva, 2011). In the management model, the ongoing adjustment of corporate resources is co-supported by the PERFA element "Flexibility" as it elaborates on companies' ability to re-configure and adjust its organizational resources, strategies and processes as a response to environmental changes (Lindi and Marques da Silva, 2011).

As an outcome of Liedtka's (2014) "What is?" question, current needs and demands of customers have to be identified and understood as indicated by Breschi et al. (2017). This is also in line with Lindi and Marques da Silva's (2011), "Performance" element of the PERFA framework as it aims at serving the customers best while being profitable (Lindi and Marques da Silva, 2011). As Barnes et al. (2009) define performance as a profitable way of focusing on the corporation's activities and actions towards customers' needs and wants, a direct connection to Breschi et al.'s third dimension element "understand customers' needs and demands" of the management model can be established.

In addition, this approach is in line with the underlying core element "user-centered approach", which is based on the thinking logic of design thinking as it focuses on users' empathy to understand their latent needs and wants by using qualitative, context specific approaches in order to do user research (Calgren et al., 2016). Furthermore, the service dominant logic (SDL) co-supports this approach as according to the SDL, a shift of the focus from the companies' creation and distribution of outputs to a co-creation of value with customers which increases the product-fit to the customers' need and demands becomes necessary in today's rapidly changing environments (Vargo and Lusch, 2004).

As a next phase of the management model, multidisciplinary teams will be confronted with Liedtka's (2014) second question "What if?". This question can be connected to the PERFA element "Ease of Use" and to underlying theories such as the JTBD-logic or the Black Swan theory as the degree to which customers perceive the usage of a product as effort free, which has a direct link to the fulfilment of customers' needs and demands. A direct interrelation to the JTBD-logic can be established as Christensen and Raynor (2003) indicate that the identification of customers' jobs became essential for designing products and services and for business model innovation. This theory leads the organization to a perspective of unbounded questioning with the possibility to start focusing on improving how things should/might be instead of focusing on how things are done today (Bettencourt et al., 2014). As a consequence, the inclusion of customers to co-design and co-develop products and services that fit to their needs and demands is essential. Moreover, it will help to illuminate future possibilities by facilitating the right dialogue at the right point in time. In this context, Taleb (2007) states that often issues which are not known yet are more important than issues which were already identified at a previous stage (Black Swan issues).

As a next step, the management model addresses Liedtka's (2014) third question "What wows?" To find meaningful and also strategic answers to this question, Breschi et al. (2017)

propose to take a broader perspective and to get an idea of actual movements and trends in society as customers' needs and demands are also influenced by societal shifts. In the management model, this can be connected to the "Affectivity" element of the PERFA framework which indicates that feelings and emotions when using a company's products or services play a major role (Lindi and Marques da Silva, 2011). This is also in line with Roth and Fishbin's (2016) theory that in times of social media platforms such as facebook, instagram etc., the consumption of travel products and services represent the customers' lifestyle and their identity in public. Consequently, emotional and creative tourism products will have a higher probability of being accepted because they provide an increased fit to customers' desires. Customers of these customer segments define themselves by the product choice or the product choice represents "who they are" (Roth and Fishbin, 2016).

To get an idea of products or services which achieve an emotional bonding between customers and providers, the management model incorporates Breschi et al.'s (2017) recommendation to take a look at other industries in order to get inspiration for new and innovative product and service development. An international corporation, which has done a fabulous job in terms of creating an emotional bond between the organization and its products to customers, is Apple.

However, Liedtka's (2014) final question "What works?" has to be discussed at that stage of the management model as customers demand products and services which perform according to their promises.

This is in line with the PERFA element "Reliability", which is included in the management model, and is also underpinned by the findings of Roth and Fishbin (2016), who state that customers' trust and loyalty is not based on traditional loyalty programs (e.g. the collection of points or bonus-miles etc.) in the hospitality industry any longer. It is rather based on the ability of the organization to fulfill customers' needs and demands according to their expectation and eventually by even surprising them with additional unexpected amenities as the overall customer experience is a stronger driver of customer loyalty than any loyalty points, miles or credits (Roth and Fishbin, 2016; Roth and Fishbin, 2017).

As a last step of the management model for value proposition increase based on value co-creation as a management tool, the author suggests that a prototype of the previously co-created concepts should be developed. Based on the Four-Actions Framework (ERRC-Grid) developed by Sheehan and Vaidyanathan (2009), the team of multidisciplinary participants can co-create new products or services based on the analysis of the content of previous stages of the management model. In order to co-create new products and services, which correspond to the needs and demands of customers, product and service attributes will have to be eliminated, reduced, raised or newly created. As an outcome of the management model for value proposition increase based on value co-creation as a management tool, a new value curve will be established.

However, as the approach of dynamic capabilities indicates that organizations have to cope with rapid changes of customers' needs and demands due to fast changing environments, the author created the above described management model as a circulation model.

In summary, the management model for value proposition increase based on value co-creation as a management tool provides a user-centric solution to achieve value proposition increase based on the application of value co-creation approaches. As managers may perceive specific attributes as beneficial, while customers do not see their advantages, additional value can only be created through an integration of customers in the value creation process. As Barnes (2009) already argued, value propositions are not concerning a company's offerings, features

and attributes, but the needs and demands of the end-customers and their experience (Barnes et al., 2009). As a consequence, the presented value proposition management model “*The Wheel of Value Proposition*“ shows a possibility of reciprocally value co-creation in order to design increased value propositions, which are tailored to the needs and demands of customers.

After having identified the essential role of value co-creation as a management tool to increase value proposition in the hospitality industry, customers play a major role as they can be interpreted as value co-creators to achieve value proposition increase. Consequently, the awareness of value co-creation approaches among customers is essential.

As a consequence, and also based on literature, the author interprets the awareness of value co-creation as a management tool to increase value proposition and also the willingness of customers and managers to get involved in value co-creation processes, as key success factors for an increase of value proposition. Thus, the awareness and willingness to participate in value co-creation processes, which are based on the thinking logic of design thinking among customers and business executives, was analyzed based on primary research results.

One can state that only if there is a willingness of both beneficiaries to participate in value co-creation processes to ensure the co-creation of value and thus an increased value proposition, the above presented value proposition management model can be applied to business life.

By conducting this research, it can be clearly stated that awareness of design thinking and value co-creation among the participating hotel companies and customers was increased and that the willingness to participate in value co-creation approaches among all in the research participating beneficiaries is high (64 percent among customers and 100 percent among business executives).

To conclude, one can say that possibilities of co-creating value to ensure that customers’ needs and demands are met to achieve and adjust value propositions which are even valuable to customers in today’s ever-changing markets are pointed out. The reciprocally creation of value which aims at achieving benefits for customers as well as strategic advantages for companies can be interpreted as mutually beneficial for all involved parties and as a basis for value proposition increase. Additionally, one has to note that value co-creation demands a comprehensive understanding of non-obvious problems, which firstly need to be identified and then be solved in the future. In order to understand these problems, customer-centric approaches have to be applied because they help to identify trends and take the perspective of actual and future clients to get aware of their needs and demands. A shift from a traditional inside-out to an outside-in perspective is necessary to understand the real-life needs and desires of customers.

However, one can say that value co-creation as a strategic tool in business management helps to create value proposition and supports successful business development in a dynamic and globalized world. With an implementation of customer-centric approaches, business executives can understand the reasons of consumer behavior and adjust their products and services correspondingly. Value co-creation can be applied to discover new customer-based concepts within the hospitality industry and supports the transformation of the entire industry into the digital age. New experiences can be created based on business executives’ broader perspectives which are intensified by value co-creation processes.

Research also shows that there is a lack of awareness of value co-creation approaches and design thinking among business executives and customers. However, after a process of awareness increase, the willingness to participate in value co-creation processes of both groups was high.

Additionally, value-co creation as a management tool to increase value proposition in the hospitality industry does not only create value for customers, also companies benefit from the design thinking based successful application of value co-creation in terms of innovational leadership, competitive advantages or first mover advantages. Companies of other industries already achieved good results and experienced benefits of the dynamic approach compared to their main competitors who focused on rather static management approaches.

Moreover, the interpretation illustrates that beside an identification of awareness and willingness to participate in value co-creation processes as key success factors, this research also analyzed key drivers for value proposition increase of the design hospitality industry based on the identification of significant and highly significant value proposition accuracy gaps between hotel directors and customers. Consequently, it will be possible to deliver products and services value propositions which satisfy customer needs and demands best.

Furthermore, it can be stated that international research evidently confirms that the use of value co-creation as a management tool to increase value proposition in business management leads to an increase of business performance, value and sustainability. According to the author's research findings, the application of value co-creation as a management tool leads to an increase of value proposition accuracy, and thus to value proposition increase for the hospitality industry.

CONCLUSIONS

This doctoral dissertation comprises research on value co-creation approaches as a management tool to increase value proposition accuracy, and thus to deliver an increased value proposition in the hospitality industry.

1. The concept of value co-creation is a complex phenomenon as it can be characterized as a management process, a management tool and also a management system.
2. Value co-creation can be seen as a process which increases the customers' well-being, and thus delivers an increased value proposition. Value has to be co-created based on interaction of both beneficiaries; customers and business executives.
3. Co-created value contents outperform the value contents, which are professionally created by the provider. Customers will be given the chance to co-design and co-develop products and services which fit to their own needs and demands leading to an increased value proposition accuracy, and thus to an adjusted and increased value proposition in the future.
4. A shift from the traditional perspective of a customer as a passive recipient to an active participant forms the basis of the approach of value co-creation. It is also important to mention that once it is understood that value is created through co-creation processes with customers, the choice of customers becomes an important factor for the success of the entire organization.
5. There are value proposition accuracy gaps consisting of significant and highly significant differences between customers' needs and demands and the perception of them by hotel directors, what leads to the acceptance of hypothesis one (H.1).

6. Value proposition accuracy gaps are influenced by the profile of customers. It can be stated that understanding customers' profile and their value preferences becomes an essential aspect for increasing value proposition. In other words, the customer profiles have a direct impact on value proposition accuracy. Statistical evidence shows that hypothesis two (H.2) is accepted.
7. In a joint sphere of value creation, value providers and customers mutually influence each other and jointly co-create value based on customers' preferences. Companies can understand the customers' point of view and create new products and service offerings according to their needs and demands while at the same time reducing the risk of product failure.
8. Value propositions can be created based on customers' involvement in value co-creation processes as a successful involvement of customers forms the foundation for powerful value propositions, which are valuable from the customers' point of view. Approaches of value co-creation support the process of satisfying customer needs and demands, and thus solve customer problems while simultaneously adding value to companies. The customers have a critical role in this process as business executives may perceive specific elements and attributes as beneficial while customers do not see their benefits.
9. Research confirms that an application of value co-creation as management tool leads to a decrease of value proposition accuracy gaps, and thus to an increase of value proposition accuracy in the design hospitality industry. Consequently, hypothesis three (H.3) is accepted.
10. As an increased value proposition accuracy leads to an increase of value proposition, value co-creation with customers has a direct impact on achieving value proposition increase both; for quantitative and qualitative aspects.
11. Research confirms that value co-creation approaches with customers and managers lead to a decrease of value proposition accuracy gaps resulting in a higher level of value proposition accuracy, and thus increase value proposition in the design hospitality industry. Consequently, the main hypothesis (H) is accepted.
12. Research results show that the awareness of value co-creation and design thinking among business executives and customers in the design hospitality industry was rather low. Hence, business executives and customers have a limited awareness of design thinking and value co-creation as a management tool for adjusting hospitality products and services to customer value preferences.
13. Customers' jobs to be done help to identify drivers for co-designing products and services in value co-creation processes, redefine existing markets or even help to create new market spaces. By achieving an increased product-fit to the needs and demands of customers, value proposition accuracy gaps between customers' expectations and the delivered products' and services' value propositions can be decreased. In other words, the needs and demands of customers are rather met or the value proposition accuracy is increased.
14. Research suggests that the design hospitality industry concentrates on short term focused products' and services' value proposition development instead of focusing on strategic holistic approaches, which target customers' value preferences.

15. Research concentrates on value proposition increase by an application of value co-creation measures in the design hospitality industry in Germany. It can be assumed that the value proposition management model for value proposition increase can also be transferred to directly-related service-oriented industries, such as the design hospitality industries of other countries or even to varying service-oriented industries, such as the cruise industry. However, additional research is needed due to the fact that the research results of one specific country and one specific industry cannot automatically be generalized (external validity).
16. Based on cross-industry practices, applied by companies and organizations, such as Toyota, SAP, IKEA, Transdev or the municipality of Dublin among others, research suggests that the thinking logic of design thinking supported by value co-creation approaches, can be applied as a management tool to increase value proposition, and thus leading to enhanced business performance.
17. Management innovation in addition to technological innovation has a great potential to create critical contributions to strategic, long-term success of companies by increasing their value propositions. As in today's world, companies face a situation of globalization and digitalization, which causes rapidly changing markets, an underlying concept of value co-creation with customers to achieve value proposition increase is the approach of dynamic capabilities, which forms the basis of the newly developed management model.
18. Dynamic capabilities describe an effective approach for the steady adjustment of company resources to changing environments, which cause ever-changing needs and demands of customers, to ensure value proposition increase, and thus to create competitive advantage in the design hospitality industry.
19. The user-centric, multidisciplinary thinking mode of design thinking fosters the creation of value propositions based on the way designers work and think.
20. Design thinking embedded in value co-creation processes can be seen as an answer to the rising convergence of services, products and environments as business benefits of design thinking are in line or co-support the benefits of value co-creation with customers to increase value proposition.
21. Value innovation is a result of design thinking logic which supports the approach of value co-creation as a management tool to ensure increased value proposition.

RECOMMENDATIONS

1. Business executives have to re-evaluate their actual traditional business development strategies and supplement the technology driven strategies with management driven innovation, as research shows that the achieved value is higher when focusing on an application of management driven approaches.
2. Business executives have to increase their awareness about new customer-centric business approaches and concepts aiming at increasing value for both beneficiaries - customers and companies - by identifying and analyzing customer needs and demands to ensure an enhanced product value proposition fit. Consequently, it is strongly recommended to hotel corporations but also to management researchers to initiate further research on possibilities to achieve an increase of awareness of value co-creation and design led thinking logics among customers and managers in the future.
3. Additional design thinking-based workshops and value co-creation measurements have to be conducted by multidisciplinary teams of hotel employees among hotel corporations as research shows that these workshops decreased significant or highly significant value proposition accuracy gaps and even led to an elimination of some of them.
4. Business executives have to conduct or to commission additional research about their customers' characteristics as the conducted research shows that customer profiles significantly impact the level of value proposition accuracy, and thus influences the value proposition.
5. Short term focused product and service development as well as business model development aiming at temporary cost reduction have to be reduced. Business executives have to focus on strategic objectives and develop their business models correspondingly.
6. In order to foster a systematic application of value co-creation as a management tool to enhance value proposition, business executives have to consider the application and usage of the by the author newly elaborated value proposition management model "*The Wheel of Value Proposition*". The management model visualizes and facilitates the application and usage of value co-creation approaches in business management and therefore increases the opportunity of finding innovative business solutions to satisfy the dynamically changing needs and demands of customers while delivering enhanced value to companies in times of rapidly changing business landscapes.
7. Business executives have to consider an integration of value co-creation as a management tool to the selection of company strategies and business models as research across multiple industries and sectors (e.g. transportation, entertainment, information technology among others) demonstrates an enhanced successful and sustainable business development.
8. Business executives have to aim at a development of closer cooperation with researchers and research institutions, like universities or further educational institutions to be among the first ones who identify changing value preferences of customers. When applying the above presented management model, such corporations will benefit from first mover advantages and enhance competitive advantages by establishing new value curves.

9. Business executives have to establish a joint sphere of value creation in which value providers and customers mutually influence each other and jointly co-create value based on customers' preferences.
10. Hotel companies have to commission further scientific research to identify upcoming trends and challenges and to stay up to date with current market situations and expectations. Outsourcing research will additionally have the potential of strengthening the collaboration between the above-mentioned research centers or universities and hotel companies.
11. Hotel groups have to establish their own value co-creation based educational programs in order to increase awareness about the possibility of achieving value proposition increase based on value co-creation among their employees, but also to be able to integrate this strategic future-oriented thinking logic to the corporate identity of the company.
12. Hotel schools and universities, which focus on international hospitality and tourism management, have to enhance the awareness of value co-creation as a management tool to increase value proposition among their students by including modules in their study programs that aim at educating students about newly rising and innovative management approaches.
13. In addition, top management representatives are encouraged to apply the model "*The Wheel of Design*" in order to familiarize their employees and management teams with the thinking logic of design thinking and actively apply design thinking aiming at increasing value proposition.

BIBLIOGRAPHY

1. Amit, R., Zott, C. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2), 1-11.
2. Anderson, J. C., Narus, J. A., van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. Watertown: *Harvard Business School Publishing Corporation*, 84(3), 90-149.
3. Arend, R., Bromiley, P. (2009). Assessing the dynamic capabilities view: Spare change, everyone? *Strategic Organization*, 7(1), 75-90.
4. Ballantyne, D., Varey, R.J. (2006). Creating Value-in-Use through Marketing Interaction: The Exchange Logic of Relating, Communicating and Knowing. *Marketing Theory*, 6(3), 335-348.
5. Barnes, C., Blake, H., Pinder, D. (2009). Creating and delivering your value proposition: Managing customer experience for profit. London: *Kogan Page*.
6. Becker, H. (2014). A Blue Ocean Strategy Analysis of IMAX's Move to Go Hollywood. *Journal of International Management Studies* 14(2), 53-60.
7. Bettencourt, L.A., Lusch R.F., Vargo, S.L. (2014). A Service Lens on Value Creation: Marketing's Role in Achieving Strategic Advantage. *California Management Review*, 57(1), 44-66.
8. Black, H.G., Vincent, L.H., Skinner, S.J. (2014). Customers helping customers: Payoffs for linking customers. *Journal of Service Marketing*, 28(5), 391-401.
9. Bogers, M., Afuah, A., Bastian, B. (2010). Users as innovators: A review, critique, and future research directions. *Journal of Management*, 36(4), 857-875.
10. Bower, J., Christensen, C. (1995). Disruptive technologies - catching the wave. Boulder: *Harvard Business Review*, 73(1), 43-53.
11. Breschi, R., Freundt, T., Orebäck, M., Vollhardt, K. (2017). The expanding role of design in creating an end-to-end customer experience. *McKinsey&Company*. Retrieved December 7, 2017 from <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/the-expanding-role-of-design-in-creating-an-end-to-end-customer-experience>.
12. Brown, T., Katz, B. (2009). Change by Design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation (1st ed.). New York: *Harper Business*.
13. Brown, T., Katz, B. (2011). Change by Design. (Report). *Journal of Product Innovation Management*, 28(3), 381-383.
14. Bryman, A., Bell, E. (2007). Business Research Methods. (2nd ed.). *Oxford University Press*.
15. Carlgren, L., Elmquist, M., Rauth, I. (2016). The Challenges of Using Design Thinking in Industry – Experiences from Five Large Firms. *Creativity and Innovation Management*, 25(3), 344-362.
16. Caru, A., Cova, B. (2003). Revisiting consumption experience: a more humble but complete view of the concept. *Marketing Theory* 3(2), 267-286.
17. Christensen, C. M., Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. Watertown: *Harvard Business School Publishing Corporation*, 78(2), 66.

18. Christensen, C.M, Raynor, M.E. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston, MA: *Harvard Business School Press*. 22-29.
19. Cirjevskis, A., Kubilute, L., Ershovs, S., Medvedevs, V. (2009). Innovative Business and new industrial technologies as possible drivers of the SME's companies growth in a condition of economic recession. *Journal of Business Management* (2), 4-18.
20. Day, George S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
21. Echtner, C., Ritchie, J. (1993). The Measurement of Destination Image: An Empirical Assessment. *Journal of Travel Research*, 31(4), 3-13.
22. Everitt, B. (1993). *Cluster analysis* (3rd ed.). London: Edward Arnold.
23. Feldman, L., Ward, D. (2014). Berlitz Cruising & Cruise Ships, 2014. *Library Journal*, 139(5), 131.
24. Geissdoerfer, M., Bocken, N., Hultink, E. (2016). Design thinking to enhance the sustainable business modelling process – A workshop based on a value mapping process. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1218-1232.
25. Glick, J., Blumenthal, J., Zachariah, S. (2016). What's driving customer loyalty for today's hotel brands? *Consumer Intelligence Series*, 1-12.
26. Gobble, M. (2014). Design Thinking. *Research Technology Management*, 57(3), 59-61.
27. Grönroos, C. (2000). A Customer Relationship Management Approach. *Service Management and Marketing*. West Sussex, UK: John Wiley & Sons.
28. Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20(4), 298-314.
29. Grönroos, C. (2011). Value co-creation in a critical service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11(39), 279-301.
30. Grönroos, C. (2012). Conceptualizing Value Co-creation. *Journal of Marketing Management* 28(13-14), 1520-1534.
31. Grönroos, C., Voima, P. (2013). Critical service logic: marketing sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy Marketing Science* 41, 133-150.
32. Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72-84.
33. Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M.A., Singh, H., Teece, D.J., Winter, S.G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Malden, MA: Blackwell.
34. Holbrook, M. (2006). ROSEPEKICECIVECI versus CCV: The resource-operant, skill-exchanging, performance-experiencing, knowledge-informed, competence-enacting, co-producer-involved, value-emerging, customer-interactive view of marketing versus the concept of customer value: "I can get it for you wholesale." In Lusch, R.F., Vargo S.L. (2006). *The service-dominant logic of marketing; dialog, debate and directions*, Routledge, 208-223.
35. Hoveskog, M., Halila, F., Danilovic, M. (2015). Early Phases of Business Model Innovation: An Ideation Experience Workshop in the Classroom. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 13(2), 177-195.

36. Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J., Çetinkaya, M. (2013). Design Thinking: Past, Present and Possible Futures. *Creativity and Innovation Management*, 22(2), 121-146.
37. Kerlinger, F.N. (1986). *Foundations of behavioral research*. New York. 3rd ed. Holt. Rinehart and Winston, 10.
38. Kim, C., Mauborgne, R. (1997). Value innovation the strategic logic of high growth. Boston: *Harvard Business Review*.
39. Kim, C., Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Boston, Mass: *Harvard Business School*.
40. Kim, C., Mauborgne, R. (2005). Value innovation: A leap into the blue ocean. *Journal of Business Strategy*, 26(4), 22-28.
41. Kim, S., Prideaux, B. (2003). A Cross-cultural Study of Airline Passengers. *Annals of Tourism Research*, 30(2), 489-492.
42. Kimbell, Lucy. (2011). Rethinking Design Thinking: Part I. *Design and Culture*, 3(3), 285-306.
43. Kindström, D., Kowalkowski, C., Sandberg, E. (2013). Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*, 66(8), 1063-1073.
44. Kleber, D.M.S., Volkova, T. (2016). Value Innovation Frameworks for delivering superior customer responsiveness. *Journal of Business Management* 12, 34-45.
45. Kleber, D.M.S., Volkova, T. (2017). Value Co-Creation Drivers and Components in Dynamic Markets. *Journal of Marketing and Branding Research* 4, 249 – 263.
46. Kleber, D.M.S. (2018). Design Thinking to deliver superior customer value. *Etikonomi: Journal Ekonomi* 17 (2).
47. Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C. (2006). *Marketing for hospitality and tourism* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: *Pearson Prentice Hall*.
48. Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. C., Piercy, N. (2016): *Principles of Marketing* Harlow: *Pearson*. (7th ed.).
49. Kozak, M. (2002). Comparative analysis of tourist motivations by nationality and destinations. *Tourism Management*, 23(3), 221-232.
50. Langford, G., (2016). 2016 Travel and Hospitality Industry Outlook. *Deloitte Industry Insights*, 1-8.
51. Langford, G., Weissenberg, A., Pingitore, G. (2017). 2017 Travel and Hospitality Industry Outlook. *Deloitte Industry Insights*, 1-12.
52. Leclercq, T., Hammedi, W., Poncin, I. (2016). Ten years of value cocreation: An integrative review. *Recherche et Applications en Marketing*, 31(3), 26-60.
53. Liedtka, J. (2014). Innovative ways companies are using design thinking. *Strategy and Leadership*, 42(2), 40-45.
54. Liedtka, J. (2015). Perspective: Linking Design Thinking with Innovation Outcomes through Cognitive Bias Reduction. *Journal of Product Innovation Management*, 32(6), 925-938.
55. Lin, H., Su, J., Higgins, A. (2016). How dynamic capabilities affect adoption of management innovations. *Journal of Business Research*, 69(2), 862-876.

56. Lindi, J., Marques da Silva, C. (2011). Value proposition as a catalyst for a customer focused innovation. *Management Decision*, 49(10), 1694-1708.
57. Martin, R. (2009). The design of business: Why design thinking is the next competitive advantage. Boston, Mass.: *Harvard Business Press*.
58. Matthyssens, P., Vandenbempt, K., Berghman, L. (2006). Value innovation in business markets: Breaking the industry recipe. *Industrial Marketing Management*, 35(6), 751-761.
59. McClave, B., Sincich, B., George P., Sincich, T. (2008). *Statistics for business and economics* (10th ed.). Upper Saddle, N.J.: Pearson
60. Nambisan, S., Baron R.A. (2007). Interactions in virtual customer environments: Implications for products support and customer relationship management. *Journal of Interactive Marketing*, 21(2), 42-62.
61. Neghina, C., Cabiels M.C.J., Bloemer J.M.M., Birgelen M.J.H. (2015). Value cocreation in service interactions: Dimensions and antecedents. *Marketing Theory*, 15 (2), 221-242.
62. Nordin, F., Kowalkowski, C. (2010). Solutions offerings: a critical review and reconceptualization. *Journal of Service Management*, 24(4), 441-459.
63. O'Dwyer, M., Gilmore, A., Carson, D. (2009). Innovative marketing in SMEs. *European Journal of Marketing*, 43(1/2), 46-61.
64. Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4-9.
65. Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
66. Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2004). The future of competition: co-creating unique value with customers. Boston: *Harvard Business School Press*.
67. Prašnikar, Lisjak, Buhovac, Štemberger. (2008). Identifying and Exploiting the Inter relationships between Technological and Marketing Capabilities. *Long Range Planning*, 41(5), 530-554.
68. Ringov, D. (2017). Dynamic capabilities and firm performance. *Long Range Planning*, 50(5), 653-664.
69. Roser, T., DeFilippi, R., Samson, A. (2013). Managing your co-creation mix: Co-creation ventures in distinctive contexts. *European Business Review*, 25(1), 6-19.
70. Roth, H., Fishbin, M. (2016). Top 10 thoughts for 2016. *Global hospitality insights*, 1-22.
71. Roth, H., Fishbin, M. (2017). Top 10 thoughts for 2017. *Global hospitality insights*, 1-24.
72. Rouse, M. (2015). Whats in Value Innovation. *Teach Target*. Retrieved July 31, 2016, from <http://searchcio.techtarget.com/definition/value-innovation>.
73. Rylander, A. (2009). Design Thinking as Knowledge Work: Epistemological Foundations and Practical Implications. *Design Management Journal*, 4(1), 7-19.
74. Sanchez-Fernandez, R., Iniesta-Bonilla, A.M. (2007). The concept of perceived value: a systematic review of the research. *Marketing Theory*, 7(4), 427-451.

75. Santos-Vijande, M.L., Gonzalez-Mieres. C., Lopez-Sanchez, J.A. (2013). An assessment of innovativeness in KIBS: Implications on KIBS' co-creation culture, innovation capability and performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(2), 86-102.
76. Sheehan, N. T., Vaidyanathan, G. (2009). Using a value creation compass to discover "blue oceans". *Strategy & Leadership*, 37(2), 13-20.
77. Stickdorn, M., Schneider, J. (2010). This is service design thinking: Basics, tools, cases. Amsterdam: *BIS*.
78. Taleb, N. (2007). *The Black Swan*. NY *Random House*. (New York 2007).
79. Teece, D. (1984). Economic Analysis and Strategic Management. *California Management Review*, 26(3), 87-110.
80. Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
81. Teece, D., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
82. Truong, Y., Simmons, G., and Palmer, M. (2012). Reciprocal value propositions in practice: Constraints in digital markets. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 197-206.
83. Tuominen, Pasi P, Ascensão, Mário P. (2016). The hotel of tomorrow. *Journal of Vacation Marketing*, 22(3), 279-292.
84. Ulwick, A.W. (2002). Turn customer input into innovation. *Harvard Business Review*, 80(1), 91-97.
85. Ulwick, A.W., Bettencourt, C.M. (2008). The Customer-Centered Innovation Map. *Harvard Business Review*, 85(5), 109-114.
86. Uprichard, E., Byrne, D. S. (2012). *Cluster analysis Vol.4*, Data mining with classification (SAGE benchmarks in social research methods). London: SAGE.
87. Vargo, S.L. (2008). Customer integration and value creation: Paradigmatic traps and perspectives. *Journal of Service Research*, 11(2), 211-215.
88. Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2008). Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.
89. Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
90. Woodall, T. (2003). Conceptualising 'value for the customer': an attributional, structural and dispositional analysis. *Academy of Marketing Science Review*, 12.
91. Yang, H., Chen, K. (2000). A performance index approach to managing service quality. *Managing Service Quality: International Journal*, 10(5), 273-278.
92. Yuan, S., McDonald, C. (1990). Motivational Determinates Of International Pleasure Time. *Journal of Travel Research*, 29(1), 42-44.
93. Zahra, S., Sapienza, H., Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.



BANKU AUGSTSKOLA

BA SCHOOL OF
BUSINESS AND FINANCE

Daniel Marco-Stefan Kleber

**VĒRTĪBAS KOPRADĪŠANA
KĀ VADĪBAS LĪDZEKLIS VĒRTĪBAS PIEDĀVĀJUMA
PAAUGSTINĀŠANAI**

Promocijas darba kopsavilkums

Zinātnes nozare: vadībzinātne

Zinātnes apakšnozare: uzņēmējdarbības vadība

Pētījuma vadītāja

Dr. oec., profesore Tatjana Volkova

Rīga 2018

Kleber, D.M.S. (2018). Vērtības kopradīšana kā vadības līdzeklis vērtības piedāvājuma paaugstināšanai. Promocijas darba kopsavilkums. Rīga: Banku augstskola, 55 lpp.

PROMOCIJAS DARBS IEROSINĀTS BANKU AUGSTSKOLĀ VIRZĪŠANAI DOKTORA GRĀDA IEGŪŠANAI VADĪBZINĀTNĒ.

Promocijas darbs izstrādāts Banku augstskolā, kas ierosinājusi to virzīt doktora zinātiskā grāda iegūšanai vadībzinātnē uzņēmējdarbības vadības apkšnozarē. Promocijas darba aizstāvēšana notiks RISEBA Promocijas padomes sēdē 2018. gada 16. novembrī, Rīgā, Meža ielā 3, 214. telpā plkst. 13:00.

RECENZENTI

Tatjana Vasiljeva, profesore, Dr. oec., Biznesa, mākslas un tehnoloģiju augstskola “RISEBA” (Latvija)

Elīna Gaile-Sarkane, profesore, Dr. oec., Rīgas Tehniskā universitāte (Latvija)

Enn Listra, profesors, PhD, Tallinas Tehnoloģiju Universitāte (Igaunija)

APSTIPRINĀJUMS

Ar šo apstiprinu, ka esmu izstrādājis šo promocijas darbu, kas iesniegts izskatīšanai RISEBA Promocijas padomei doktora grāda iegūšanai biznesa administrācijā. Promocijas darbs nav iesniegts nevienā citā universitātē zinātniskā grāda iegūšanai.

Daniel Marco-Stefan Kleber

2018. gada 27. augusts

Promocijas darbs ir uzrakstīts angļu valodā, satur ievadu, 3 nodaļas, secinājumus un priekšlikumus, bibliogrāfisko sarakstu un sešus pielikumus – kopā 188 lappuses. Literatūras sarakstā ir 173 literatūras avoti.

Publicēts saskaņā ar 2018. gada 27. augusts RISEBA Promocijas padomes apstiprināto lēmumu, protokols Nr. 18/11-1/5.

Ar promocijas darbu un tā kopsavilkumu var iepazīties RISEBA bibliotēkā, Meža ielā 3 un tīmekļa vietnē www.riseba.lv. Atsauksmes par promocijas darbu sūtīt: RISEBA Promocijas padomei, RISEBA, Meža iela 3, Rīga, LV-1048, Latvija. E-pasts: Vulfs.Kozlinskis@riseba.lv. Fakss: +371 67500252. Tālrunis: +371 67807234.

© Daniel Marco-Stefan Kleber, 2018

© Banku Augstskola, 2018

ISBN XXX-XXXX-XXX-XX-X

SATURA RĀDĪTĀJS

Satura rādītājs	55
Ievads	57
Galvenie zinātniskie principi.....	66
1 Vērtības kopradīšanas raksturojums un tās loma vērtības piedāvājuma paaugstināšanā.....	66
2 Vērtības kopradīšanas iespējas paaugstinātas vērtības nodrošināšanai Vācijas viesmīlības industrijā	73
3 Vērtības kopradīšanas virzieni vērtības piedāvājuma paaugstināšanai viesmīlības industrijā	91
Secinājumi.....	97
Priekšlikumi	100
Bibliogrāfija	102

JĒDZIENU SKAIDROJUMS

Dizaina domāšana	Dizaina domāšana ir uz lietotāju orientēta, starpdisciplināra domāšanas loģika un līdzeklis vērtības kopradīšanai, kas nodrošina pilnveidotu vērtības piedāvājumu. Tās pamatā ir veids, kā strādā un domā dizainers.
Vadības līdzeklis	Vadības līdzeklis ir metode, ko organizācijas lieto, risinot tādas uzņēmējdarbības vides problēmas, kā, piemēram, strauji mainīgie tirgi, lai pilnveidotu savu veikspēju un saglabātu konkurences priekšrocības.
Kopīga vērtība	Kopīga vērtība ir dalīta vērtība, ko, kopīgi strādājot, radījuši dažādi ražotāji un klienti, piegādātāji vai citas ieinteresētas puses, savstarpēji sadarbojoties vai apmainoties ar resursiem, dodot labumu visām iesaistītajām pusēm.
Vērtības kopradīšana	Vērtības kopradīšana ir kopīgs vērtības radīšanas process, kurā iesaistītas attiecīgas ieinteresētās puses un kura gaitā, savstarpēji sadarbojoties, tiek radīta vērtība, katram dalībniekam tiecoties paaugstināt savu vērtības piedāvājuma precizitāti un pašu vērtības piedāvājumu. Vērtības kopradīšanu varētu izmantot kā vadības sistēmu un vadības līdzekli, lai kopā ar ieinteresētajām pusēm radītu vērtību, noskaidrojot viņu vajadzības, prasības un kopīgi rodot risinājumus, kas atbilstu tām vērtībām, kurām dod priekšroku ieinteresētās puses.
Vērtības inovācija	Vērtības inovācija ir dizaina domāšanas loģikas rezultāts. Pie tās nonāk, radot vērtību, kuras pamatā ir vērtības kopradīšanas paņēmieni, lai nodrošinātu lielāku vērtības piedāvājumu un samazinātu izmaksas.
Vērtības piedāvājums	Vērtības piedāvājums raksturo piegādātāja piedāvātos labumus, kas atbilst klientu sagaidāmajām vērtībām un kurus var radīt, klientiem līdzdarbojoties vērtības kopradīšanas procesos.
Vērtības piedāvājuma precizitāte	Vērtības piedāvājuma precizitāte ir pakāpe, kādā vērtības piedāvājums atbilst klienta sagaidāmajām vērtībām.
Vērtības piedāvājuma precizitātes neatbilstība	Vērtības piedāvājuma precizitātes neatbilstība rodas gadījumā, kad vadības priekšstats par klientu sagaidāmajām vērtībām atšķiras no klientu patiesajām vajadzībām un prasībām.

IEVADS

Pētījuma aktualitāte

Mūsdienu dinamiskajā, saviļņojumiem un straujām pārmaiņām bagātajā uzņēmējdarbības vidē viesmīlības industrija visā pasaulē saskaras ar daudziem nopietniem izaicinājumiem. Jaunas tehnoloģijas, globalizācija, dabas katastrofas, pārbīdes pasaules ekonomikā un kardinālas izmaiņas nesošas inovācijas pakļauj viesnīcas nopietnam konkurences spiedienam, kas turpinās nepārtraukti pārveidot viesmīlības un tūrisma industriju (Langford et al., 2017, Roth and Fishbin, 2017).

Atsevišķi pētnieki paredz aizraujošu un intensīvu pārmaiņu laikmetu globālajā viesmīlības industrijā. Tā kā pēdējā laikā ir diezgan grūti prognozēt nākotnes tirgus pieprasījumu ārkārtīgi tīklotajā un globalizētajā pasaulē, viesnīcām jārod risinājumi veiksmīgai uzņēmējdarbībai pastāvīgi mainīgajos vides un ekonomikas apstākļos (Langford et al., 2017, Roth and Fishbin, 2017).

Līdz ar to vairāki autori (Glick et al., 2016, Roth and Fishbin, 2017, Langford et al., 2017) apgalvo, ka globālais viesmīlības un tūrisma sektors piedzīvos nozīmīgas pārmaiņas, kas vērstas uz klientu vajadzībām un prasībām, pamatojoties starptautiskajās tendencēs, paradumos un izaicinājumos, kas ietver urbanizāciju, demogrāfiskās pārmaiņas, produktu un pakalpojumu pielāgošanu vai dalīšanās ekonomikas koncepciju, kas gūst arvien plašāku popularitāti.

Lai nezaudētu konkurences priekšrocības un veiksmīgas biznesa pozīcijas, kas noved pie uzņēmuma veikspējas samazināšanās, akcionāru neapmierinātības un vājākas darbinieku iesaistes globalizētajā viesmīlības industrijā, kritiski nepieciešama viesnīcu uzņēmējdarbības pārveide atbilstoši dinamiskajai un aizvien mainīgākajai videi un sabiedrībai.

Šo tendenci uztur arī tās pamatā esošās koncepcijas, piemēram, dinamisko spēju koncepcija, kas apraksta augošos izaicinājumus, ar kuriem saskaras uzņēmumi strauji mainīgo tirgu, klientu jaunu vajadzību un vēlmju, bieži vien – zemu cenu konkurences, kā arī produktu un pakalpojumu unikalitātes zaudēšanu¹ un to pielāgošanu (Day, 1994, Prašnikar et al., 2008).

Tā kā viesmīlības un tūrisma industrijai attīstoties, pētniecībā rodas nepilnības, šis pētījums veltīts tam, lai apskatītu iespējas, kuras ļautu vadīt uzņēmumus cauri šim trauksmainajam laikam. Pēc autora domām, vērtības kopradīšanas pielietojumu, lai veicinātu vērtības piedāvājuma precizitāti un tādējādi paaugstinātu vērtības piedāvājumu, var interpretēt kā līdzekli uzņēmējdarbības vadībā, kas sniedz vērtību kā klientiem, tā arī uzņēmumiem.

Pētnieki Santos-Vijande (2013), kā arī Bleks un citi (2014) pat apgalvo, ka kopīgi radīts saturs efektivitātes ziņā parasti pārspēj tādu saturu, ko pēc galvenajiem tirgus veikspējas rādītājiem profesionāli radījis ražotājs (Santos-Vijande, 2013; Black et al., 2014). Klientiem tiks dota iespēja piedalīties tādu produktu un pakalpojumu izveidē un attīstīšanā, kuri atbilst viņu pašu vajadzībām un prasībām, panākot vērtības piedāvājuma un turpmāku konkurences priekšrocību paaugstināšanos nākotnē (Grönroos, 2000, Vargo and Lusch, 2004). Betenkorts un citi (2014) uzskata, ka vērtības kopradīšanai piemīt potenciāls pārveidot esošos tirgus vai pat palīdzēt radīt jaunus tirgus (Bettencourt et al., 2014).

Autors apskata vērtības kopradīšanu kā vadības līdzekli, ar kura palīdzību, iesaistot klientus un noskaidrojot viņu vajadzības, prasības un kopīgi atrodot risinājumus, var radīt

¹ Angl. *commoditization* – process, kurā preces un pakalpojumi zaudē unikalitāti, kļūst par plaša patēriņa objektu.

vērtību, kas atbilst klientu vajadzībām un prasībām, tādējādi sasniedzot vērtības piedāvājuma pieaugumu. Tā rezultātā paaugstinātā vērtība rada konkurētspējīgo priekšrocību un tādējādi pilnveido uzņēmuma veikspēju par spīti strauji mainīgajai uzņēmējdarbības videi, vai varbūt pat pateicoties tai.

Vērtības kopradīšanas risinājumi, kas pamatoti tādā domāšanas loģikā kā dizaina domāšana vai vērtību inovāciju domāšana, jau tikuši sekmīgi izmantoti citu industriju uzņēmumos, tomēr pagaidām trūkst pētījumu par vērtības kopradīšanas pielietojumu viesmīlības industrijā.

Ņemot vērā visus iepriekšminētos aspektus, šajā promocijas darbā aplūkots vērtības kopradīšanas kā vadības līdzekļa pielietojums uzņēmējdarbības vadībā, lai paaugstinātu vērtības piedāvājuma precizitāti un tādējādi panāktu vērtības piedāvājuma pieaugumu viesmīlības industrijā. Zinātniska pieeja vērtības kopradīšanai ar klientiem, lai paaugstinātu vērtību, ir temats, kuram nākotnē būs liela nozīme, jo zinātnisko pētījumu trūkuma dēļ pieejams ļoti maz informācijas par šo koncepciju viesmīlības industrijā.

Pētījuma jautājums, hipotēzes, objekts un priekšmets

Pētījuma galveno jautājumu var formulēt šādi:

Vai vērtības kopradīšanu kā vadības līdzekli iespējams izmantot, lai panāktu augstāku vērtības piedāvājuma precizitāti un tādējādi paaugstinātu vērtības piedāvājumu dizaina viesmīlības industrijā?

Pētījuma **objekts** ir dizaina viesmīlības industrija.

Pētījuma **priekšmets** ir vērtības kopradīšana.

Lai atbildētu uz pētījuma jautājumu, promocijas darbā analizētas šādas **hipotēzes**:

H: Vērtības kopradīšana kā vadības līdzeklis palīdz sasniegt augstāku vērtības piedāvājuma precizitāti, un tādējādi – vērtības piedāvājuma paaugstinājumu.

H1: Vērtības piedāvājuma precizitātē pastāv plaisa – neatbilstība starp biznesa augstākā līmeņa vadītāju priekšstatiem par klientu atzītajām vērtībām un vērtībām, kurām realitātē dod priekšroku klienti. Šo neatbilstību un tās parametrus iespējams noteikt.

H2: Vērtības piedāvājuma precizitātes neatbilstības veidi atšķiras atkarībā no konkrētiem klientu profiliem. Izpratne par konkrētajiem klientu profiliem tieši ietekmē vērtības piedāvājuma precizitātes līmeni.

H3: Augstākā līmeņa uzņēmuma vadītājiem, izmantojot vērtības kopradīšanu kā vadības līdzekli, var sasniegt augstāku vērtības piedāvājuma precizitāti dizaina viesmīlības industrijā.

Pētījuma mērķis un galvenie uzdevumi

Pētījuma galvenais mērķis ir, pamatojoties uz akadēmiskās literatūras studijām, novērojumu analīzi un klasifikāciju saistībā ar vērtības kopradīšanas kā vadības līdzekļa nozīmi un lomu vērtības piedāvājuma precizitātes mērīšanā, izstrādāt vadības modeli vērtības piedāvājuma paaugstināšanai dizaina viesmīlības industrijā.

Ņemot vērā šo mērķi, pētījumā paredzēti šādi galvenie uzdevumi:

1. Noskaidrot vērtības kopradīšanas kā vadības līdzekļa īpašības, nozīmi un lomu vērtības piedāvājuma paaugstināšanā, pamatojoties uz starptautisko zinātnisko literatūru;
2. Noteikt vadības paņēmienus, kas atrodas vērtības piedāvājuma paaugstināšanas koncepcijas pamatā, izmantojot domāšanas loģiku, kas veicina un paaugstina vērtības piedāvājumu precizitāti, izmantojot vērtības kopradīšanas pieeju;
3. Veikt salīdzinošo pētījumu par galvenajiem veicinošiem faktoriem, izmantojot vērtības kopradīšanu vērtības piedāvājuma paaugstināšanai biznesa vadītāju un klientu vidū;
4. Noteikt un analizēt galvenos virzītājspēkus (elementus) un starptautisko starpnozaru praksi vērtības kopradīšanas kā vadības līdzekļa lietošanā, lai paaugstinātu vērtības piedāvājuma precizitāti un tādējādi paaugstinātu vērtības piedāvājumu;
5. Izstrādāt vadības modeli biznesa vadītājiem un klientiem, lai palīdzētu attīstīt kompetences vērtības kopradīšanas kā vadības līdzekļa lietošanā, lai paaugstinātu vērtības piedāvājumu;
6. Sniegt secinājumus un priekšlikumus vērtības kopradīšanas kā vadības līdzekļa izmantošanā, lai paaugstinātu vērtības piedāvājumu viesmīlības industrijā.

Pētniecības metodes

Lai rastu atbildes uz pētījuma pamatā esošo jautājumu, zinātniskajai pētniecībai nepieciešama empīriskā, sistemātiska un kritiska pētījuma problēmas analīze (Kerlinger, 1986).

Šajā pētījumā tika izmantotas vispārpieņemtās kvantitatīvas un kvalitatīvas pētniecības metodes, tai skaitā monogrāfiskā metode, satura analīze, pārskata metode, aprakstošā statistika, kopas ekonometriskās novērtēšanas metode, vidējo aritmētisko vērtību un diskriminantu analīze. Visas pētījuma metodes pamatotas noteiktos vērtības kopradīšanas pētījumu virzienos, kas atspoguļoti zinātniskajā literatūrā.

Šī promocijas darba pētījuma **kvantitatīvajā daļā** tika atlasītas 24 viesnīcas, kas atbilda visiem Vācijas dizaina viesnīcu kritērijiem. Pamatojoties uz ekspertu viedokļiem par minētajām dizaina viesnīcu grupām, tika izveidots reprezentatīvs paraugs, kurā tika ietvertas 13 viesnīcas un kas pārstāv visu ģenerālo kopu. Šajās 13 viesnīcās 2016. gadā kopumā bija apmetušies 392 984 viesi (= ģenerālās kopas lielums). Pamatojoties uz ģenerālās kopas lielumu, 95 procentu ticamības līmeni, kļūdas pieļaujamo lielumu 3 un standartnovirzi 1,96 punkti, tika aprēķināts reprezentatīvais paraugs. Tādējādi pētījuma pirmais posms (kvantitatīvā daļa) bija jāveic, izmantojot reprezentatīvo paraugu, kurā ietilpst vismaz 1065 dalībnieki. Lai pamatotu

vērtības piedāvājuma priekšrocību analīzi un vērtējumu, tika veikta aptauja par to, kādām vērtībām dod priekšroku esošo dizaina viesnīcu klienti, lai noskaidrotu klientu vajadzības un prasības, kā arī tos elementus, kurus klienti patiešām augstu vērtē 21. gadsimtā. Aptauja tika veikta viesnīcās, kuras veidoja Vācijas dizaina viesmīlības industrijas reprezentatīvo paraugu.

Šī promocijas darba pētījuma **kvalitatīvajā daļā** tika veiktas strukturētas intervijas ar 13 pētījumā iesaistīto viesnīcu direktoriem pirms un pēc vērtības kopradīšanas pasākumiem, lai noskaidrotu, kuras īpašības pēc direktoru domām šķiet vērtīgas klientiem mainīgajā vidē. Pēdējā pētījuma posmā tika veiktas divas padziļinātās intervijas (viens pret vienu) ar augstākā līmeņa viesnīcu grupu vadītājiem. Šīs augstākā līmeņa vadītāju intervijas nav paredzētas papildu datu iegūšanai datu analīzes vajadzībām, bet to mērķis drīzāk bija noskaidrot iespējas konkrēti ieviest un realizēt vērtības kopradīšanas pasākumus, izveidojot vadības modeli, kas teorētiski iegūtas akadēmiskas zināšanas pielāgo reālajai biznesa dzīvei.

Pētījuma ierobežojumi

Šī promocijas darba mērķis ir izstrādāt vadības modeli vērtības piedāvājuma paaugstināšanai dizaina viesmīlības industrijā, samazinot vērtības piedāvājuma precizitātes neatbilstības gadījumus un tādējādi paaugstināt vērtības piedāvājumu, izmantojot vērtības kopradīšanu kā vadības līdzekli Vācijas dizaina viesmīlības industrijā. Vērtības kopradīšanas kā vadības līdzekļa novērtējumā ietilpst un to ietekmē dažādi elementi – kā neatkarīgi, tā savstarpēji saistīti. Līdz ar to promocijas darba pētījuma apjomu nācās zināmā mērā ierobežot.

Promocijas darba pētījuma objekts tiek aplūkots tikai no uzņēmējdarbības vadības viedokļa.

Pie tam empīriskajā daļā ietverta vērtības kopradīšanas kā vadības līdzekļa analīze, lai pilnveidotu vērtības piedāvājuma precizitāti un tādējādi paaugstinātu vērtības piedāvājumu no biznesa vadītāju un klientu viedokļa. Tā kā šī promocijas darba pētījuma centrā ir klientu vēlmju un prasību izpildes līmeņa paaugstināšana, galvenā uzmanība tajā tiek pievērsta vērtības kopradīšanai ar klientiem. Pētījumā nav aplūkotas citas ieinteresētās puses, piemēram, piegādātāji vai biznesa partneri. Tādējādi pētījuma kvantitatīvās daļas paraugā ietverti tikai klienti (nevis piegādātāji u.c.).

Pētījuma objekts ir dizaina viesmīlības industrija, tādēļ pētījuma uzmanības centrā atrodas tieši šī konkrētā industrija.

Visā pasaulē viesmīlības industrijā darbojas neskaitāmas viesnīcas ar dažādām stratēģijām, kas sakņojas dažādās kultūrās, utt. Tā kā šis promocijas darbs veltīts tieši Vācijas viesmīlības industrijai, pētījuma kvantitatīvās daļas paraugā ietvertas tikai tās viesnīcas, kas darbojas Vācijā.

Turklāt Vācijas viesmīlības industrijā ietilpst daudz dažādu viesnīcu. Pētījumā uzmanība vērsta uz dizaina viesmīlības industriju un konkrēti uz dizaina viesnīcu grupām, kurām visās viesnīcās izveidota vienota identitāte un kuras atbilst noteiktiem kritērijiem, piemēram, oficiālā 4–5 zvaigžņu klasifikācija, piedāvājums tādos tirgus segmentos kā pakalpojumi darījumu un tūrisma ceļotājiem, kā arī moderns un mūsdienīgs iekārtojums.

Reprezentatīvo paraugu šajā pētījuma projektā veido klienti un viesnīcu vadītāji no 24 Vācijas viesnīcām, kuras atbilst iepriekšminētajiem kritērijiem, un šis paraugs tiek aplūkots kvantitatīvajā primārajā pētījumā.

Turklāt ierobežojumi attiecas arī uz respondentiem, jo ne katrs augstākā līmeņa vadītājs var piedalīties pētījumā, un gluži tāpat ne visi šā segmenta klienti var piedalīties aptaujā.

Papildus iepriekšminētajam, pētījumā pastāv izlases kļūda, kas rodas parauga pamata novirzes rezultātā, jo nākas pieņemt, ka pastāv atšķirības starp šā pētījuma paraugu un pētāmā segmenta ģenerālo kopu (Bryman and Bell, 2007).

Jāatzīmē, ka izmaksas un laika limits arī zināmā mērā ierobežo veikto pētījumu (Bryman and Bell, 2007).

Pētījuma veikšanas periods

Pētījuma teorētiskās daļas īstenošanas periods aptver 20. gadsimta pēdējās desmitgades, kā arī 21. gadsimta sākuma gadus līdz šim brīdim. Tomēr izmantotā zinātniskā literatūra un pētījumi par vadību un uzņēmējdarbību galvenokārt attiecas uz zinātnes periodu, sākot ar 2000. gadu un turpmāk.

Promocijas darba primārā pētnieciskā daļa tika īstenota no 2017. gada vidus. Tā jānodala no kvantitatīvā primārā pētījuma, kas tika veikts laikā no 01.09.2017. līdz 31.10.2017., un no abām kvalitatīvā pētījuma daļām. Kvantitatīvā primārā pētījuma īstenošanas periods (klientu aptauja) tika mērķtiecīgi izvēlēts, uzklusot iesaistīto viesnīcu augstāko vadītāju priekšlikumus par regulāro klientu klātbūtni un t.s. brīvdienų periodu neesamību šajā laikā.

Pirmās kvalitatīvās daļas (intervijas ar 13 viesnīcu direktoriem) mērķis bija salīdzināt klientu reālās vajadzības un prasības ar viesnīcu direktoru uzskatiem par to, kādas, pēc viņu domām, ir klientu patiesi atzītās vērtības. Šī pētījuma daļa tika veikta vienlaikus ar kvantitatīvās daļas īstenošanu laikā no 01.09.2017. līdz 31.10.2017. Intervējamo personu izvēle pamatojās uz noteiktiem atlases kritērijiem, tādiem kā izglītības līmenis (akadēmiskā izglītība vismaz bakalaura līmenī), profesionālā pieredze (vismaz viena gada pieredze konkrētas viesnīcas direktora amatā), kā arī uz ģeogrāfisko stāvokli.

Pēc tam pirmais datu analīzes periods sākās no 2017. gada novembra. Pēc tam, kad datu analīze bija pabeigta, tika noskaidrota vērtības piedāvājuma precizitāte, proti tās neatbilstības plaissa starp vērtības piedāvājuma uztveri no viesnīcu direktoru un klientu puses. Tam sekoja vērtības kopradīšanas kā vadības līdzekļa pielietošana, un viesnīcu direktori piedalījās darbsemināros, kas tika organizēti, pamatojoties uz kopradīšanas procesos iegūtajiem datiem.

Laikā no 01.02.2018. līdz 18.02.2018. viesnīcu direktori tika intervēti vēlreiz, lai veiktu otrās kārtas datu analīzi, kas ļāva noskaidrot izmaiņas iepriekš analizētajā vērtības piedāvājuma precizitātes neatbilstības novērtēšanā.

Pēdējais pētījuma solis ietvēra divas padziļinātas intervijas ar augstākā līmeņa vadītājiem, kas notika no 01.03.2018. līdz 02.03.2018., lai iepazīstinātu ar pētījuma rezultātiem un izveidotu un attīstītu vadības modeli, kas palīdzēs pārcelt pētījumā iegūtās zināšanas uz reālo biznesa vidi, lai paaugstinātu vērtības piedāvājuma precizitāti un tādējādi veicinātu pilnveidotu vērtības piedāvājumu nākotnē. augstākā līmeņa vadītāju atlases kritēriji bija izglītības līmenis (akadēmiskā izglītība vismaz maģistra līmenī), dzimums (pārstāvēti kā vīrieši, tā sievietes) un vismaz piecu gadu profesionālā pieredze dizaina viesmīlības industrijā.

Aizstāvēšanai izvirzītās tēzes

1. Statistiski nozīmīgu ($p < 0,05$) un ļoti nozīmīgu ($p < 0,01$) vērtības piedāvājuma precizitātes neatbilstību noskaidrošana, pamatojoties uz vērtības kopradīšanu ar klientiem, ir nepieciešams priekšnosacījums vērtības piedāvājuma precizitātes paaugstināšanai.
2. Izpratnei par specifiskiem klientu profiliem ir ietekme uz vērtības piedāvājuma precizitātes līmeni, jo vērtības piedāvājuma precizitātes neatbilstības atšķiras atkarībā no klientu profila.
3. Klientu raksturojuma izpratne, pielietojot vērtības kopradīšanu ar klientiem, paaugstina vērtības piedāvājuma precizitāti un tādējādi arī pašu vērtības piedāvājumu.

Teorētiskā un metodoloģiskā bāze

Šī promocijas darba teorētiskā un metodoloģiskā bāze veidota, pamatojoties uz starptautiskām zinātniskām publikācijām un vadošo viesmīlības un tūrisma industrijas ekspertu pētniecības darbu, lai skaidrotu nepieciešamību rast atbildes, piemēram, uz jautājumu, vai vērtības kopradīšana kā vadības līdzeklis var paaugstināt vērtības piedāvājumu biznesa vadībā, reaģējot uz jauniem izaicinājumiem industrijā un nodrošinot ilgtspējīgu biznesa attīstību.

Šī promocijas darba empīriskā daļa pamatota uz **teorētiskajām metodēm un loģiku**, tai skaitā Dinamisko spēju pieeju (angl. *Dynamic capabilities approach*), Resursos pamatoto teoriju (angl. *Resource-based theory*), loģiku, kas priekšplānā izvirza pakalpojumu (angl. *Service-dominant logic*) vai veicamā darba loģiku (angl. *Job-to-be-done logic*) stratēģiskajā vadīšanā. Galvenie zinātniskā devuma autori ir Tiss, Dejs, Ulviks, Kristensens un Reinors, Hamels, Zahra u.c., Helfets u.c., Prešnikers u.c., Arends un Bromilejs, Kindstrēms u.c., Lins u.c., Ringovs (Teece, 1984; Day, 1994; Teece et al., 1997; Ulwick, 2002; Christensen un Raynor, 2003; Hamel, 2006; Zahra et al., 2006; Helfat et al., 2007; Teece, 2007; Prašnikar et al., 2008; Arend and Bromiley, 2009; Kindström et al., 2013; Bettencourt et al., 2014; Lin et al., 2016; Ringov, 2017), kā arī citi pētnieki.

Vērtības kopradīšanas kā **vadības līdzekļa** principi biznesa vadībā veido bāzi vērtības piedāvājuma paaugstināšanai (Prahalad and Ramaswamy, 2004; Vargo and Lusch, 2004; Holbrook, 2006; Ballantyne and Varey, 2006; Grönroos, 2008; Vargo et al., 2008; Nordin and Kowalkowski, 2010; Grönroos, 2012; Truong et al., 2012; Grönroos and Voima, 2013; Neghina et al., 2015; Leclercq et al., 2016, u.c.).

Vērtības kopradīšana kā vadības līdzeklis biznesa vadībā ar mērķi pilnveidot vērtības piedāvājuma precizitāti un tādējādi paaugstināt vērtības piedāvājumu pamatota arī uz **domāšanas loģiku**, tādu kā dizaina domāšana vai vērtības inovācija. Galveno zinātnisko pienesumu šajā jomā pēdējo gadu gaitā devuši virkne pētnieku (Kim and Mauborgne, 1997, 2005; Matthysens et al., 2006; Barnes, 2009; Brown, 2009; Cirjevskis, 2009; Martin, 2009; Rylander, 2009; Sheehan and Vaidyanathan, 2009; Stickdorn and Schneider, 2010; Brown and Katz, 2011; Kimbell, 2011; Lindi and Marques da Silva, 2011; Johansson-Sköldberg, 2013; Becker, 2014; Bettencourt, 2014; Gobble, 2014; Liedtka, 2014, 2015; Rouse, 2015; Carlgren et al., 2016; Geissdoerfer et al., 2016; Tuominen and Ascenção, 2016; Breschi et al., 2017, u.c.).

Papildus minētajam, šī promocijas darba teorētiskās daļas pamatā likti arī starptautisko uzņēmumu *McKinsey & Company*, *Engel & Völkers Hotel Consulting*, *Deloitte and Hotelier.de* stratēģiskās analīzes pārskati.

Pētījuma zinātniskais nozīmīgums un novitāte

Pētījuma zinātniskais nozīmīgums izriet no tēmas novitātes, jo autors ir pielietojis jaunu, inovatīvu pieeju, lai sasniegtu vērtības piedāvājuma precizitāti un līdz ar to vērtības piedāvājuma paaugstināšanu, izmantojot vērtības kopradīšanas metodi kā vadības līdzekli viesmīlības industrijā. Lai paaugstinātu vērtības piedāvājumu un tādējādi rastu atbildes uz jaunajiem izaicinājumiem industrijā, veiktais pētījums ietver zinātniskas novitātes un teorētisku nozīmīgumu, ko var raksturot šādi:

- Vērtības kopradīšanas kā vadības līdzekļa jēgas un lomas raksturojums un noskaidrošana vērtības piedāvājuma paaugstināšanā dizaina viesmīlības industrijā.
- Vērtības kopradīšanas kā vadības līdzekļa definīcijas skaidrojums vērtības piedāvājuma paaugstināšanai dizaina viesmīlības industrijā (skaidrāku definīcijas robežu noteikšana).
- Vērtības piedāvājuma precizitātes paaugstināšanas veicinātāju noskaidrošana (= vērtības, kurām dod priekšroku), ko var interpretēt kā vērtības piedāvājuma priekšrocības, kas pamatojas uz vērtības kopradīšanas pieeju ar klientiem.
- Vērtības kopradīšanas kā vadības līdzekļa integrācija uzņēmējdarbības stratēģijā, produktu un pakalpojumu inovācijās, kā arī biznesa modeļa inovāciju procesos dizaina viesmīlības industrijas viesnīcu grupās, lai veicinātu ilgtspējīgu biznesa veikspēju, paaugstinot uzņēmuma vērtības piedāvājumu.
- Dizaina domāšanā pamatota modeļa “Dizaina ritenis” (angl. “*The Wheel of Design*”) izstrāde, kas sniedz papildu atbalstu vērtības kopradīšanai ar klientiem, lai paaugstinātu vērtības piedāvājumu.
- Vadības modeļa “Vērtības piedāvājuma ritenis” (angl. “*The Wheel of Value Proposition*”) izstrāde uzņēmumu vadītājiem, lai teorētiskās zināšanas pārnestu uz reālu biznesa darbību, veicinot vērtības kopradīšanu ar klientiem, lai paaugstinātu vērtības piedāvājumu.

Pētījuma praktiskā nozīme

Šo promocijas darbu var raksturot kā praktiski nozīmīgu sakarā ar to, ka virkni elementu var tieši pielietot vai piemērot reālās uzņēmējdarbības vajadzībām. Pirmkārt, vērtības kopradīšana kā vadības līdzeklis dizaina viesmīlības industrijā ir metode, kas tiešā veidā palīdz uzņēmumu vadītājiem radīt vērtības piedāvājuma pieaugumu. Tika noskaidroti vērtības piedāvājuma precizitātes paaugstināšanas virzītājspēki un izstrādātas rekomendācijas uzņēmumiem par to, kā radīt vērtības piedāvājumus, pielietojot vērtības kopradīšanu uzņēmuma vadībā.

Modelis “Dizaina ritenis” tika izstrādāts, lai palīdzētu vērtības kopradīšanai, pamatojoties uz dizaina domāšanas loģiku. Turklāt autors izstrādāja arī vadības modeli “Vērtības piedāvājuma ritenis”, kas dod papildu iespēju uzņēmumu vadītājiem ieviest vērtības kopradīšanu kā vadības līdzekli vērtības piedāvājuma paaugstināšanai viesmīlības un tūrisma

industrijā. Šis modelis rosina vērtības kopradīšanā pamatotu metožu lietošanu un iedrošina uzņēmumu vadītājus veicināt vērtības piedāvājuma pieaugumu, kopīgi radot vērtību ar klientiem. Šīs jaunradītās koncepcijas sniegtie labumi ir jaunas biznesa izdevības un unikālas robežvērtību līknes, kuru rezultātā tiek panāktas konkurences priekšrocības un izcila uzņēmuma veikspēja.

Nozīmīgāko rezultātu aprobācija

Šos promocijas darba zinātniskā pētījuma rezultātus autors starptautiski publiskojis četrās zinātniskās konferencēs. Turklāt pētījumu rezultāti tika izklāstīti vēl divās citās tematiski atbilstošās zinātniskās konferencēs:

1. 9th Annual Scientific Baltic Business Management Conference on Challenges of Business Sustainability in the digital age. *“Value innovation drivers for delivering superior customer responsiveness.”* Organized by BA School of Business and Finance, RISEBA University and Stockholm School of Economics in Riga, Latvia; 21.04.–23.04.2016.
2. 6th International Conference on New Challenges in Management and Business. *“Value co-creation drivers in dynamic markets.”* Organized by AIMI Institute – NCM Conference in Dubai, United Arab Emirates; 11.02.2017.
3. Singapore International Conference on Management, Economics, Business and Social Sciences (SIMBES). *“The role of design thinking in creating an increased value proposition to improve customer experience.”* Organized by Research Synergy in Singapore; 18.01. – 19.01.2018.
4. Korea International Conference on Humanities, Social Science and Business Studies (KIBSS). *“Creative and Design Thinking.”* Organized by Research Synergy in Seoul, South Korea; 05.03.2018.
5. International Scientific Conference on the Future of Sustainable Hospitality '18, *“The art of thinking: Achieving value proposition accuracy in the hospitality industry.”* Organized by Hotel Management College Riga in Riga, Latvia; 15.05.2018.
6. International Conference on Management, Economics and Social Science (ICMESS). *“Key success factors to increase value proposition in the hospitality industry.”* Organized by Researchfora in Miami, United States of America; 23.08. – 24.08.2018.

Publikācijas

Pētījuma galvenie rezultāti publicēti piecās zinātniskās publikācijās:

1. Kleber, D.M.S., Volkova, T. (2016). Value Innovation Frameworks for delivering superior customer responsiveness. *Journal of Business Management* 12, 34–45. – ISSN: 1691-5348
2. Kleber, D.M.S., Volkova, T. (2017). Value Co-Creation Drivers and Components in Dynamic Markets. *Journal of Marketing and Branding Research* 4, 249–263. – ISSN: 2476-3160

3. Kleber, D.M.S. (2018). Design Thinking to deliver superior customer value. *Etikonomi: Journal Ekonomi* 17(2). – ISSN: 2461-0771
4. Kleber, D.M.S., (2018). Actual and Future Trends and Challenges in Hospitality. *Hospitality Opportunities, Challenges and Perspectives* Vol. 2, edition 2018.
5. Kleber, D.M.S., Volkova, T. (2018). Key Success Factors to increase value proposition in the hospitality industry. *Journal Industrial Engineering – PROZIMA (Productivity, Optimization and Manufacturing System Engineering)* Vol. 2 (1). – ISSN: 2541-5115

Promocijas darba struktūra un apjoms

Šis promocijas darbs ir patstāvīgs pētījums, kas sastāv no ievada, trim galvenajām daļām, kurās ietilpst astoņas nodaļas, secinājumiem, rekomendācijām, bibliogrāfijas un pielikumiem. Darba kopējais apjoms ir 188 lappuses, tai skaitā 41 tabula un 36 attēli.

Promocijas darbs strukturēts sekojoši:

Ievads

1. Vērtības kopradīšanas raksturojums un tās loma vērtības piedāvājuma paaugstināšanā
 - 1.1 Vērtības kopradīšanas kā vadības līdzekļa raksturojums
 - 1.2 Vērtības kopradīšanas vadības modeļi un ietekmes faktori
 - 1.3 Tendences un izaicinājumi globālajā viesmīlības industrijā un nepieciešamība pēc vērtības piedāvājuma paaugstināšanas
2. Vērtības radīšanas iespēju vērtējums vērtības piedāvājuma paaugstināšanai Vācijas viesmīlības industrijā
 - 2.1 Dizaina viesmīlības industrija Vācijā un tās raksturojums
 - 2.2 Pētījuma metodoloģija un vērtības kopradīšanas pielietojums vērtības piedāvājuma paaugstināšanai
 - 2.3 Vērtības kopradīšanas kā vadības līdzekļa izpratne, pielietošana un ietekme dizaina viesmīlības industrijā
3. Vērtības kopradīšanas darba virzieni viesmīlības industrijā vērtības piedāvājuma paaugstināšanai
 - 3.1 Vadības modelis vērtības piedāvājuma paaugstināšanai ar vērtības kopradīšanas metodēm viesmīlības industrijā
 - 3.2 Vērtības kopradīšanas kā vadības līdzekļa praktiskais pielietojums vērtības piedāvājuma paaugstināšanai

Secinājumi

Rekomendācijas

Bibliogrāfija

Pielikumi

GALVENIE ZINĀTNISKIE PRINCIPI

1 VĒRTĪBAS KOPRADĪŠANAS RAKSTUROJUMS UN TĀS LOMA VĒRTĪBAS PIEDĀVĀJUMA PAAUGSTINĀŠANĀ

(1. daļa sastāv no 41 lappuses, 7 tabulām un 11 attēliem)

Šajā promocijas darbā apstiprināts, ka vērtības kopradīšanu ir iespējams izmantot kā vadības līdzekli biznesa vadībā, lai panāktu vērtības piedāvājuma precizitātes paaugstināšanu un līdz ar to paaugstinātu vērtības piedāvājumu. Tajā tiks noskaidrotas un analizētas šā pētījuma pamatā esošās teorijas, domāšanas loģika, struktūra un ietekmes faktori, kas apstiprina ideju, ka var panākt vērtības piedāvājuma precizitāti, izmantojot vērtības kopradīšanu kā vadības līdzekli. Vērtības piedāvājuma paaugstināšanu var skaidrot kā galveno virzītājspēku globālās viesmīlības industrijas attīstībā.

Tā kā mūsdienu dinamiskajā un strauji mainīgajā biznesa vidē viesnīcas saskaras ar neskaitāmiem nopietniem izaicinājumiem, viesmīlības industrija piedzīvos pārveidošanos, kam pamatā būs uz klientu orientēta domāšanas loģika, kas ļaus apmierināt vienmēr mainīgās klientu vajadzības un prasības (Langford et al., 2017, Roth and Fishbin, 2017).

Vērtības kopradīšanas jēdzienu formulējuši Vargo un Lušs (Vargo and Lusch, 2004, 2008). Pēc viņu domām, katrs klients uzlūkojams kā vērtības kopradītājs. Pastāv uzskats, ka vērtības kopradīšana var būt kopīga iniciatīva, kurā labuma guvēji un sniedzēji kopīgi rada vērtību (Prahalad and Ramaswamy, 2004).

Nesen vērtības kopradīšana konceptualizēta kā process, kura dalībnieki kopīgi rada vērtību, apmainoties ar resursiem. Šeit vērtības kopradīšana raksturota kā abpusējs process, kura gaitā katrs tā dalībnieks piedalās savstarpējā vērtības radīšanā (Leclercq et al., 2016).

Tā kā trūkst skaidras definīcijas, kas ir vērtība, vērtības kopradīšana un tās dimensijas, nepieciešami turpmāki pētījumi un vērtības kopradīšanas konceptualizācija (Neghina et al. 2015).

Pēc autora domām, vērtības kopradīšanai jānotiek, pamatojoties uz abu labuma guvēju – klientu un biznesa vadītāju savstarpēju sadarbību. Vēlēšanos piedalīties šādā procesā var uzskatīt par būtisku faktoru vērtības kopradīšanas procesos. Tādējādi var apgalvot, ka vērtību var radīt kopā, uzņēmumu vadītājiem un klientiem savstarpēji apmainoties ar resursiem. To var uzskatīt par procesu, kura rezultātā notiek subjektu savstarpēja sadarbība. Autors apgalvo, ka vērtības kopradīšana palīdz klientu vajadzību apmierināšanas, klientu problēmu atrisināšanas procesos un vērtības pievienošanā uzņēmumam (Grönroos and Voima, 2013).

Saskaņā ar inovāciju vadīšanas virzienu, dalībnieki abpusēji kopā rada vērtību (Leclercq et al., 2016; Caru and Cova, 2003; Woodall, 2003; Sanchez-Fernandez and Iniesta-Bonilla, 2007). Virkne pētnieku uzskata, ka vērtības kopradīšana ietver procesu, kas paaugstina klienta labsajūtu un tādējādi sniedz paaugstinātu vērtības piedāvājumu (Grönroos, 2008; Vargo et al., 2008; Nordin and Kowalkowski, 2010).

Autors konstatējis ciešu korelāciju starp kopējo produkta atbilstību un klienta apmierinātību, kas arī noved pie lielāka vērtības piedāvājuma un tādējādi pie izcilas klientu pieredzes, klientu lojalitātes un līdz ar to – pie konkurences priekšrocībām. Tā kā, pateicoties labākai produkta atbilstībai, samazinās vērtības piedāvājuma precizitātes neatbilstība un tādējādi pieaug vērtības piedāvājums, vērtības kopradīšana ar klientu kļūst vitāli svarīga

šodienas dinamiskajos tirgos. Tādējādi var apgalvot, ka paaugstināts vērtības piedāvājums var tikt uzskatīts par rezultātu produktu un pakalpojumu pielāgošanai dinamiski mainīgajām klientu vajadzībām un prasībām. Šāda perspektīva atbilst arī viedoklim, ka ir ļoti svarīgi risināt klientu problēmas, vienlaicīgi apmierinot klientu vajadzības un prasības, nepārtraukti koriģējot vērtības piedāvājumus (Amit and Zott, 2010).

Tā kā šī promocijas darba mērķis ir noskaidrot kā panākt vērtības piedāvājuma paaugstināšanu, autors precīzē jēdziena “vērtības piedāvājums” skaidrojumu, pamatojoties uz starptautiski atzītu ekspertu iepriekšējiem pētījumiem.

Kotlers un citi autori apgalvo, ka vērtības piedāvājumi apraksta to, kā produkti vai pakalpojumi atšķiras no citiem, kad tie nodrošina paaugstinātu vērtību klientiem (Kotler et al., 2016). Vienlaikus tiek norādīts arī uz nepieciešamību nepārtraukti pārvērtēt un no jauna pielāgot vērtības piedāvājumus no to noderīguma, novitātes un realizēšanas iespējamības viedokļa (Hoveskog et al., 2015).

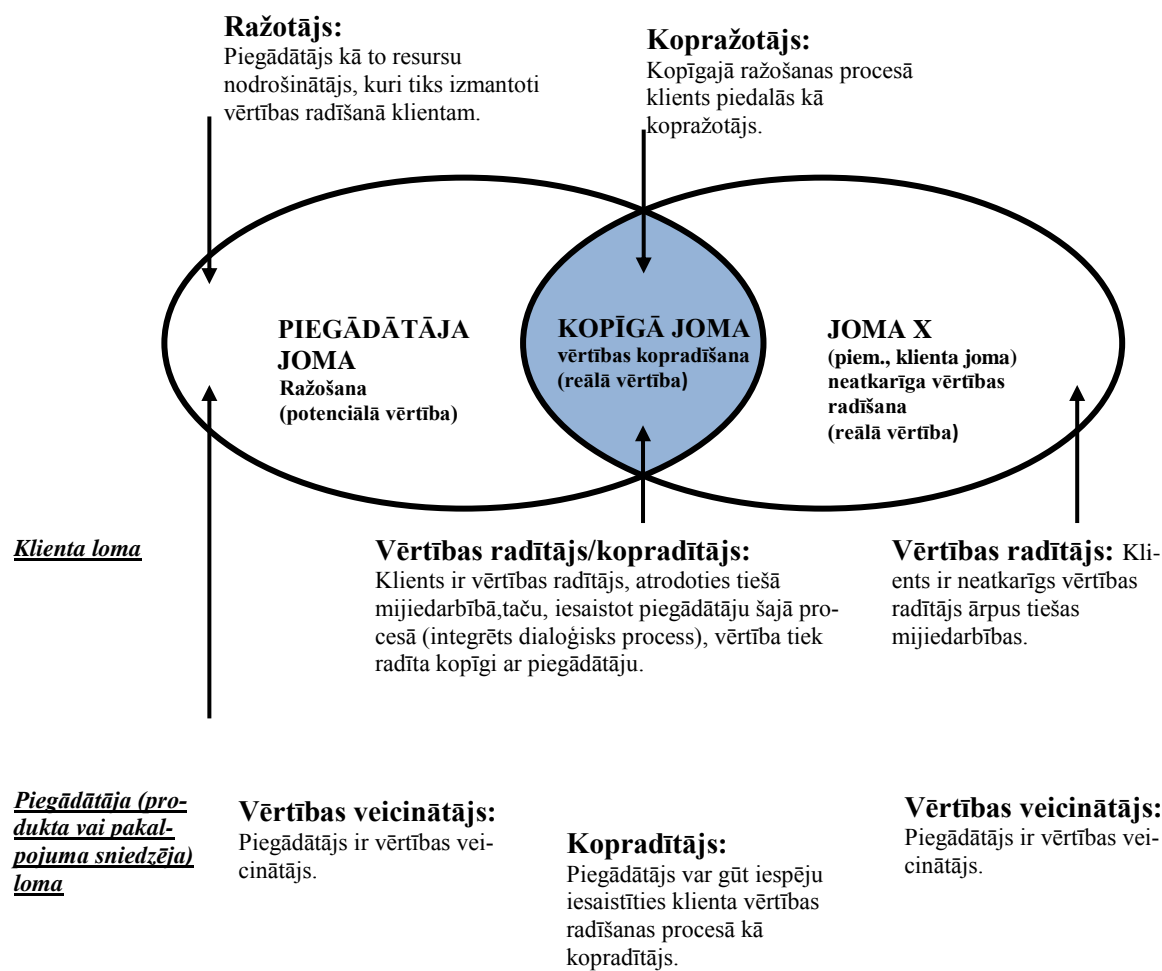
Autora skatījums uz vērtības piedāvājumiem saskan ar Amita un Zota, Hoveskoga u.c., Kotlera u.c. (Amit and Zott, 2010; Hoveskog et al., 2015; Kotler et al., 2016) viedokļiem, jo mūsdienu strauji mainīgajos un dinamiskajos tirgos pētnieki redz nepieciešamību konsekventi koriģēt tos vērtības piedāvājumus, kas klientiem joprojām šķiet vērtīgi šodienas biznesa vidē. Turklāt autors uzskata, ka vērtības piedāvājumus var interpretēt arī attiecībā uz klientu iesaistīšanās rezultātu vērtības kopradīšanas procesu, jo veiksmīga iesaistīšanās veido pamatu spēcīgiem vērtības piedāvājumiem, kurus par vērtīgiem uzskata klienti. Var apgalvot, ka klientu izpratne un gatavība iesaistīties vērtības kopradīšanas procesos ir būtisks faktors, lai iegūtu labākus un atbilstošākus vērtības piedāvājumus.

Tā kā vērtības piedāvājumu mērķis ir sniegt labumu un konkrētas priekšrocības, kas risina mērķa klienta problēmas (Anderson et al., 2006), var apgalvot, ka vērtības piedāvājumi neattiecas uz uzņēmuma piedāvājumiem, raksturīpašībām vai atribūtiem, bet uz klientu vajadzībām un prasībām un viņu pieredzi (Barnes et al., 2009).

Tādējādi vērtības kopradīšanas nozīme strauji aug. Šajā promocijas darbā noskaidroti un analizēti dzinēj spēki un galvenie veiksmes faktori, kas rosina vērtības piedāvājuma pieaugumu, iespējas radīt vērtību. Šeit arī vizualizētas iespējamās sinerģijas, izmantojot pamatā esošās struktūras un domāšanas loģiku, uzmanības centrā paturot mērķi sniegt paaugstinātu vērtības piedāvājumu.

Autors apraksta vērtības kopradīšanu kā koncepciju, kas sastāv no vairākiem komponentiem, kuri veido vērtības kopradīšanas vadības procesu, vadības līdzekli, kā arī vadības sistēmu.

Promocijas darbā plašāk izklāstīts iepriekšminētais saturs un pieteiktas trīs vērtības radīšanas jomas vērtības kopradīšanas procesa gaitā (Grönroos and Voima, 2013). Vērtības kopradīšana ar klientu ir iespējama, ja klienta un produkta vai pakalpojuma sniedzējs darbojas vienotā, kopīgā jomā (skat. 1.1. attēlu). Šajā kopīgajā jomā vērtības sniedzējs un klients savstarpēji ietekmē viens otru un tādējādi nonāk pie kopradītas vērtības (Grönroos and Voima, 2013).



1.1. attēls: Vērtības radīšanas jomas

Avots: izstrādājis autors, pamatojoties Grönroos and Voima, 2013, 141. lpp.

Tiešā savstarpējā sadarbība ir būtiska vērtības kopradīšanā (Grönroos, 2011). Kopīgo jomu tādējādi var skaidrot kā platformu divpusējai vērtības kopradīšanai (Grönroos and Voima, 2013).

Tā kā kopīgi radīts saturs kopumā pārspēj to saturu, kuru profesionāli izstrādājis piegādātājs, vadoties no galvenajiem tirgus veiktspējas rādītājiem, ir svarīgi izprast klienta viedokli un radīt jaunus produktu un pakalpojumu piedāvājumus atbilstoši tām, kam klienti dod priekšroku, vienlaikus samazinot produktu neveiksmes risku (Varey and Ballantyne, 2006; Nambisan and Baron, 2007; Bogers et al., 2010; Roser et al., 2013; Santos-Vijande, 2013; Black et al., 2014).

Autors uzskata – kopīgā joma ir vieta, kur klienti uzņemas atbildību par vērtības radīšanu, pielietojot tiešas dialogiskas sadarbības paņēmieni un kur tiek radīta kopīga vērtība.

Bez tam promocijas darbā dziļāk aplūkota veicamā darba (turpmāk – VD) loģika (angl. *JTBD – job-to-be-done*) kā patiesi uz klientu orientēta loģika, kas izmanto vērtības kopradīšanas metodes, lai pārkāptu tradicionālās robežas un paplašinātu uzņēmējdarbības perspektīvas, lai paaugstinātu vērtības piedāvājumu un tādējādi arī stratēģiskās konkurences priekšrocības. Klientiem tiks dota iespēja kopīgi projektēt un attīstīt produktus un pakalpojumus, kas atbilst viņu pašu vajadzībām un prasībām un nākotnē ļaus paaugstināt

vērtības piedāvājumu. Līdz ar to klientus var uzskatīt par vērtības kopradītājiem. Ar šādu pieeju vērtības kopradīšana var pārveidot esošos tirgus vai pat palīdzēt radīt jaunus tirgus (Bettencourt et al., 2014).

Autors uzskata, ka VD loģika ir procesu kopums, kuros vērtība tiek radīta kopā ar klientiem, noskaidrojot klientu vajadzības un prasības, kā arī kopīgi rodot risinājumus, kuri atbilst šīm vajadzībām un prasībām, lai sasniegtu augstāku vērtības piedāvājumu. Sasniedzot un paaugstinot produkta atbilstību klientu vajadzībām un prasībām, vērtību piedāvājuma precizitātes neatbilstību starp klienta gaidīto un piegādātajiem produktiem un pakalpojumiem var samazināt. Citiem vārdiem sakot, klientu vajadzības un prasības tiek ņemtas vērā vai vērtības piedāvājuma precizitāte tiek paaugstināta.

Atzītas pieejas, tādas kā dinamisko spēju pieeja, tiek izmantotas vērtības radīšanas metožu un avotu analīzei un aprakstīšanai. To nolūks ir atbildēt uz jautājumu, kā uzņēmumi var radīt un uzturēt konkurences priekšrocību pasaules strauji mainīgajos apstākļos. Pateicoties augošai globalizācijai, inovatīvas pieejas bieži noved pie ekonomikas izaugsmes, nodrošinot vērtības piedāvājuma paaugstināšanu un konkurences priekšrocības. Pašreizējās teorijas apstiprina nosaka vērtības kopradīšanas pieejas vērtības piedāvājuma paaugstināšanai un pārākās vērtības radīšanai.

Dinamisko spēju metode ir izklāstīta Tīsa, Pizano un Šuena 1997. gadā publicētajā novatoriskajā darbā par dinamiskajām spējām (Teece et al., 1997). Saskaņā ar šo koncepciju, dinamiskās spējas piedāvā potenciāli integrētu un jaunu pieeju konkurences priekšrocību reālo avotu izpratnē.

Varētu teikt arī, ka šī pieeja attiecas uz uzņēmumu turpmāko izpētes potenciālu un ir palīgīdzeklis vadībai tās centienos radīt konkurences priekšrocības strauji mainīgajā vidē (Teece et al., 1997). Sakarā ar to, ka stratēģiskā uz resursiem pamatotā teorija tika kritizēta, jo tā neņēma vērā uzņēmuma resursu attīstību ilgtermiņā, dinamiskās pieejas teorija, kas sakņojas resursiem pamatotajā teorijā, sniedz atbildi uz šo problēmu. Dinamiskās spējas tiek definētas arī kā ierastā darba kārtība uzņēmuma procesos, ar kuras palīdzību uzņēmuma resursi tiek iegūti, atbrīvoti, integrēti un pārveidoti saskaņā ar nepārtraukti mainīgo vidi. Līdz ar to var apgalvot, ka dinamisko spēju paņēmiena mērķis ir pielāgot uzņēmuma resursu bāzi mainīgajām un attīstībā esošajām klientu vajadzībām un prasībām, kā arī jaunajām tirgus tendencēm. Tādējādi uzņēmumiem piemīt potenciāls pārveidot vidi, kurā tie darbojas, ar tādu inovāciju palīdzību, kuras pamatotas sadarbībā (vērtības kopradīšanas procesos) ar klientiem (Teece et al., 2007).

Mūsdienu pasaulē dinamiskajām spējām ir fundamentāla nozīme, jo uzņēmumi saskaras ar globalizāciju, kas liek strauji mainīties tirgiem, klientu vajadzībām un vēlmēm, konkurēt ar zemām cenām un rada produktu un pakalpojumu unikalitātes zaudēšanu un pielāgošanu (Day, 1994; Prašnikar et al, 2008).

Tā kā dinamiskās spējas izriet no uzņēmuma vēstures, taču tajā pašā laikā ietekmē arī uzņēmuma nākotni, Arends un Bromilejs piekrīt iepriekšminētajiem uzskatiem, apstiprinot, ka dinamiskajām spējām piemīt liels potenciāls konkurences priekšrocību nodrošināšanā, mudinot paaugstināt uzņēmuma vērtības piedāvājumu (Arend and Bromiley, 2009).

Autors saskata, ka dinamiskās spējas ir nozīmīgas kā efektīva pieeja uzņēmumu resursu sistemātiskā pielāgošanā mainīgajai videi un klientu vajadzībām un prasībām, lai nodrošinātu augstāku vērtības piedāvājuma precizitāti un tādējādi paaugstinātu vērtības piedāvājumu.

Piemēri no plaši pazīstamiem dažādu industriju uzņēmumiem, piemēram, *Philips* vai *IBM*, liecina, ka tie pagātnē paļāvās uz savu diezgan statisko, uz resursiem pamatoto pieeju un zaudēja konkurences priekšrocības. Tie uzņēmumi, kas spēj strauji reaģēt uz vides izmaiņām ar produktu vai pakalpojumu inovācijām kombinācijā ar elastīgu vadības pieeju, ir uzvarētāji globālajā tirgū. Tādējādi, spēju rast jaunas konkurences priekšrocību formas var dēvēt par dinamisko spēju (Teece et al., 1997).

Promocijas darbā padziļināti pētīti arī citi domāšanas loģikas veidi, kuri palīdz vērtības radīšanas procesos.

“Dizaina domāšanas” loģiku var skaidrot kā mūsdienu domāšanas loģiku, lai rosinātu vērtības kopradīšanu un tādējādi nodrošinātu vērtības piedāvājuma paaugstināšanu.

Kā aprakstīts promocijas darbā, vietējo un starptautisko uzņēmumu vērtības piedāvājuma nozīme nepārtraukti pieaug sakarā ar to, ka strauji mainās biznesa vide. Sekas tam ir liels pieprasījums pēc jauniem domāšanas veidiem un metodēm, lai attīstītu inovatīvus vērtības piedāvājumus. Dizaina domāšanas būtība paredz, ka tā ir uz lietotāju vērsts domāšanas veids, kura mērķis ir rosināt vērtības piedāvājuma radīšanu, pamatojoties uz to, kā strādā un domā dizainers.

Šodien uzņēmumi jūt nepieciešamību attīstīt inovatīvu skatījumu perspektīvā, lai iegūtu konkurences priekšrocības un saglabātu pozīcijas attiecīgajos sadrumstalotajos tirgos laikā, kad valda nepastāvīgums, hiperkonkurence, globalizācija un nestabilitāte. Dinamiskās domāšanas veidi, tādi, kā dizaina domāšana, ir nepieciešami, lai radītu vērtību klientiem, kas pilnveidotu viņu patēriņa pieredzi, nodrošinot nepārtrauktu uzņēmuma vērtības piedāvājumu pielāgošanu klientu vajadzībām un prasībām (Tuominen and Ascençao, 2016). Pagājušās desmitgades laikā dizaina kā stratēģiskās domāšanas loģikas pielietojums uzņēmējdarbības attīstībā ir kļuvis par nopietnu apspriešanas tēmu zinātnieku un praktiķu vidū (Pralhad and Ramaswamy, 2004; O'Dwyer et al., 2009; Johansson-Sköldberg et al., 2013; Gobble, 2014; Geissdoerfer et al., 2016).

Dizaina domāšanas izcelsme meklējama dizaina uzņēmumā *IDEO*, kas atrodas Paloalto, Kalifornijā. Šis jēdziens tika popularizēts akadēmiskajās aprindās un piesaistīja plašu sabiedrības uzmanību 2006. gadā, kad tika nodibināts Stenfordas Dizaina centrs (Geissdoerfer et al., 2016). Dizaina domāšana aprakstīta kā starpdisciplināru struktūru un rīku virkne, kas atspoguļo tās galveno interesi par cilvēcisko pieredzi (Gobble, 2014). Dizaina domāšana ir vislabākais veids, kā būt radošam un rast inovatīvus risinājumus sarežģītām problēmām (Johansson-Sköldberg et al., 2013). Šī pieeja orientēta uz cilvēku un tās mērķis ir atrisināt problēmas, pamatu idejām un iedvesmai meklējot cilvēcisko būtņu vajadzībās un prasībās, nevis hipotētiskos tirgus segmentos (Brown and Katz, 2011).

Autors skaidro dizaina domāšanu kā starpdisciplināru pieeju inovācijām, kas orientētas uz cilvēku. Tā pamatojas uz dizainera domāšanas veidu un metodēm, lai saskaņotu klientu vajadzības ar stratēģisko biznesa attīstību, tiecoties paaugstināt vērtības piedāvājumu un tādējādi pilnveidojot klientu patēriņa pieredzi. Tā tiek uzlūkota kā emocionāla, radoša alternatīva, kas ietver analītiskus spriešanas paņēmienus tā vietā, lai izmantotu tikai tradicionālos domāšanas un strādāšanas veidus. Šāda interpretācija saskan arī ar citu pētnieku uzskatiem (Brown, 2009; Rylander, 2009; Kimbell, 2011; Johansson-Sköldberg et al. 2013; Liedtka, 2015).

Turklāt no dizaina domāšanas var nošķirt arī dizaintipa domāšanu. Dizaintipa domāšana ir akadēmisks jēdziens profesionāla dizainera kompetenču un prasmju apzīmēšanai, kā arī

dizaineru neverbālās kompetences skaidrošanai. Dizaintipa domāšana sasaista teorētisko un praktisko dizainisko pieeju un akadēmiski iekļaujas dizaina jomā (Johansson-Sköldberg et al., 2013).

Dizaina domāšana ir otrs diskurss, kas attiecas uz praksēm un kompetencēm arī ārpus iepriekšminētā dizaina konteksta, un uz cilvēkiem bez akadēmiskas izglītības dizaina jomā. Tādēļ dizaina domāšanu var skaidrot kā to dizaineru metožu izpratni, kuras ir integrētas praktiskajā vadībā vai akadēmiskajos diskursos (Johansson-Sköldberg et al., 2013).

Tā kā promocijas darba mērķis ir sniegt ieguldījumu vērtības piedāvājuma paaugstināšanā un tas ir piederīgs biznesa un vadības jomai, dizaina domāšanas vadības diskurss daudz vairāk atbilst šim specifiskajam kontekstam.

Klientu vēlmju piepildīšana kļuvusi svarīgāka nekā jebkad agrāk. Līdz ar to uzņēmumi cenšas attīstīt jaunas, uz klientu orientētas stratēģijas, jo inovāciju ātrums un tirgus dinamika kļuvusi neprognozējama (Breschi et al., 2017).

Dizaina līdzekļi un domāšanas loģika, piemēram, darāmā darba analīze ar nolūku veicināt vērtības kopradīšanas ar klientiem pieeju, palīdz uzņēmumiem pārstrukturēt savu biznesa skatījumu un nākt klajā ar jaunām inovatīvām idejām un risinājumiem. Saskaņā ar vērtības kopradīšanas pieeju, uzņēmuma veiksmē arvien vairāk kļūst atkarīga no spējas pievērst uzmanību tiem aspektiem, kuri ir patiesi svarīgi klientiem, kuriem uzņēmumi rada vērtību (Liedtka, 2014).

Pamatojoties uz Liedtkas (Liedtka, 2014) un Breši (Breschi et al. 2017) pieeju, autors izstrādājis dizaina domāšanā pamatotu modeli ar nosaukumu "Dizaina ritenis". Tā mērķis – panākt vērtības piedāvājuma paaugstināšanu uzņēmumiem un klientiem. Tā kā sabiedrības vajadzības un prasības ir dinamiskas, uzņēmumiem pastāvīgi nepieciešama vērtības kopradīšana, kas pamatota dizaina domāšanā, lai noskaidrotu, kā šīs vajadzības mainīsies turpmākajās nedēļās, mēnešos un gados.

Var secināt, ka dažādās priekšrocības, ko uzņēmums gūst no dizaina domāšanas, palīdz radīt vērtību kopā ar klientiem, lai paaugstinātu vērtības piedāvājumu.

Ļoti veiksmīgi uzņēmumi jau apzinājušies neskaidrās robežas, kas nošķir pakalpojumus, produktus un vidi. Mūsdienās uzņēmumi vairs nesacenšas par labāko produktu vai pakalpojumu, bet drīzāk tiecas panākt vislabāko visu elementu kombināciju, lai iegūtu konkurences priekšrocības un sniegtu klientiem lielisku vispārēju patēriņa pieredzi, jo tagadējie klienti nevis vienkārši pērk produktus un pakalpojumus, bet gan gūst pieredzi, kuru uzskata par vērtīgu sev (Breschi et al., 2017).

No autora viedokļa, dizaina domāšana, kas iestrādāta vērtības kopradīšanas procesos, ir atbilde uz augošo pakalpojumu, produktu un vides konvergenci.

Turklāt vērtības inovāciju domāšanas loģika var tikt skaidrota kā domāšanas loģika, kas pamato vērtības sniegšanu, pamatojoties uz vērtības kopradīšanas pieejām, lai nodrošinātu labāku vērtības piedāvājumu.

Tā kā vērtības inovāciju var uzlūkot arī kā atbalstošu domāšanas loģiku vērtības kopradīšanas procesos, to var uzskatīt par faktoru, kas dod stimulu vērtības piedāvājuma paaugstināšanai.

Vērtības inovācijas jēdziena radītāji (Kim and Mauborgne, 1997) uzsver, ka tas ir obligāts sistemātiskai jaunu biznesa izdevību atrašanai un jauna sacensības gara attīstīšanai. Šī stratēģiskā loģika, kas orientēta uz vērtības piedāvājuma paaugstināšanu, vienlaikus nodrošinot vērtīgu uzņēmuma labumus, tiek saukta par vērtības inovāciju.

Saskaņā ar augstākminēto (Kim and Mauborgne, 1997), vērtības inovācija aprakstīta kā koncepcija, kas tiecas radīt jaunus tirgus tā vietā, lai sacenstos par esošā tirgus daļu (Rouse, 2015).

Pēc autora domām, šo pieeju var uzskatīt par domāšanas loģiku, kas palīdz uzņēmumiem piemērotos vērtības kopradīšanas procesos, lai nodrošinātu viņu stratēģiju ieviešanu, izlaužoties cauri esošajiem un iesīkstējušiem industrijas darbības modeļiem, attīstot jaunas industrijas vai piešķirot jaunu nozīmi stabili ieviesti produktiem un pakalpojumiem.

Vērtības inovācijas mērķis ir radīt un uzturēt konkurences priekšrocību, lai atjauninātu organizācijas un nodrošinātu vērtības piedāvājuma paaugstināšanu (Matthyssens et al., 2006). Cirjevskis un citi (2009) arī norāda, ka biznesa pieaugums var būt vērtības inovācijas sekas, jo to var uzskatīt par uzņēmuma augšanas dzinējspēku (Cirjevskis et al., 2009). Tas liek secināt, ka šī interpretācija un pieeja saskan ar vērtības inovācijas jēdziena pamatlicēju uzskatiem (Kim and Mauborgne, 1997).

Pēc autora domām, vērtības inovāciju var skaidrot kā domāšanas loģiku, kas ir pamatā vērtības kopradīšanai, lai nodrošinātu uzņēmuma attīstību un tādējādi panāktu vērtības piedāvājuma paaugstināšanu.

Kad vairāki uzņēmumi cenšas pārvarēt novecojušos ieradumus, kas valda industrijā, vērtības inovācijas domāšanas loģika palīdz vērtības kopradīšanas pieejā pamatotajā vērtības piedāvājuma paaugstināšanas procesā noskaidrot šķēršļus, virzītājspēkus un veiksmes faktoros, lai panāktu izrāvienu (Matthyssens et al., 2006).

Noslēgumā jānorāda, ka vērtības inovatori meklē visaptverošus risinājumus, kas palīdz veikt pircēju darāmos darbus/novērš pircēju problēmas, vienlaikus atrodot izcilus risinājumus, kas ļauj pārvarēt kompromisus, kurus nācās pieļaut pagātnē (Kim and Mauborgne, 2004).

Šajā promocijas darbā iekļauts pārskats par vērtības radīšanas struktūru pielietojumu, pamatojoties uz dažādiem domāšanas loģikas veidiem, lai paaugstinātu uzņēmuma vērtības piedāvājumu. Tajā aplūkota dizaina domāšanas loģika un vērtības inovācija, kas izklāstīta literatūrā un tiek izmantota vērtības kopradīšanas procesos, lai nodrošinātu vērtības piedāvājuma paaugstināšanu. Sakarā ar to, ka klientus interesējošās patēriņa pieredzes raksturs mainās tāpat kā viņu prasības un konkurences saasināšanās, vērtības piedāvājumus nākas pārskatīt un pielāgot, lai varētu piedāvāt klientiem paaugstinātu vērtību.

Autors uzskata, ka vērtības kopradīšana, kas pamatota dizaina domāšanas loģikā un vērtības inovācijā, ir vadības līdzeklis vērtības piedāvājuma paaugstināšanai. Šajā procesā jāizmanto tā pamatā esošā loģika, struktūras un līdzekļi, kas aprakstīti promocijas darbā. Parādīta virkne iespēju vērtību radīšanai un akcentētas sinerģijas domāšanas loģikas un struktūru pielietošanai, precīzi orientējoties uz vērtības piedāvājuma pilnveidošanu praksē.

Promocijas darba teorētiskā daļas mērķis ir sniegt pārskatu par vērtības kopradīšanas perspektīvām, konceptualizācijām un pielietošanas paņēmieniem, lai paaugstinātu vērtības piedāvājumu. Tajā aprakstītas esošās vērtības kopradīšanas jomas, vērtības kopradīšanas sastāvdaļas un tās pamatā esošā domāšanas loģika, lai realizētu vērtības kopradīšanu, piemēram, loģika, kas priekšplānā izvirza pakalpojumu – PP vai VD loģika, kas rasta pieejamajā pētnieciskajā literatūrā. Tika veikts rūpīgs un visaptverošs vadībzinātnes literatūras apskats.

Pirmkārt, aprakstīts vērtības kopradīšanas jēdziens un akcentēts dažādu pētījuma līdzdalībnieku skatījums. Otrkārt, veikta saistīto vērtības radīšanas koncepciju diferenciācija

un norobežošana, izcelti vērtības kopradīšanas komponenti. Papildus tika noteiktas vērtības kopradīšanas jomas.

Teorijas, kas koncentrējas uz pakalpojumiem, piemēram, PP loģika un VD loģika, ir iestrādātas vērtības kopradīšanas procesā ar klientiem. Darbā akcentēta pārbīde no tradicionālās pieejas uz pieeju, kuras centrā atrodas klients, lai nodrošinātu vērtības kopradīšanu mūsdienu dinamiskajā tirgus situācijā. Bez tam noteikti galvenie veiksmes faktori – izpratne un vēlme kopradīt vērtību, – kā arī noskaidroti un analizēti izšķirošie vērtības kopradīšanas virzītājspēki.

Kā autors skaidrojis iepriekš, vērtības piedāvājumu mērķis ir sniegt īpašas priekšrocības un labumus ar ieceri risināt klientu problēmas (Kleber and Volkova, 2016).

Autors uzskata vērtības kopradīšanu par līdzekli, sadarbības procesu un sistēmu kopīgai jaunu produkta vai pakalpojuma īpašību vai jaunu produktu vai pakalpojumu radīšanai, kas tiek veikta savstarpējā sadarbībā ar klientiem.

Šīs nodaļas noslēgumā ir parādītas iespējas radīt vērtību, kas atbilstu klientu vajadzībām un prasībām, ar mērķi veidot un precizēt vērtības piedāvājumus, kas būtu vērtīgi klientiem šodienas nepārtraukti mainīgajā tirgus situācijā. Abpusējo vērtības radīšanu ar mērķi panākt labumus klientiem un stratēģiskas priekšrocības uzņēmumiem var skaidrot kā savstarpēji izdevīgu visām iesaistītajām pusēm. Dizaina domāšanu un vērtības inovāciju var izprast kā tādu domāšanas loģiku, kas palīdz vērtības kopradīšanas procesos, lai panāktu vērtības piedāvājuma paaugstināšanu un līdz ar to – piedāvāt pārāko vērtību klientiem.

Šīs zinātniskās atklāsmes var skaidrot kā pamatu šī promocijas darba empīrisko pētījumu daļai ar mērķi izstrādāt vadības modeli, lai veicinātu vērtības kopradīšanas integrāciju uzņēmuma stratēģijā, ar nolūku paaugstināt uzņēmuma vērtības piedāvājumu un izmantotu vērtības kopradīšanu kā vadības līdzekli. Pamatojoties uz veikto pētījumu, tiek sniegtas arī rekomendācijas vērtības piedāvājuma paaugstināšanai, pamatojoties uz vērtības kopradīšanu viesmīlības industrijā nākotnē.

2 VĒRTĪBAS KOPRADĪŠANAS IESPĒJAS PAAUGSTINĀTAS VĒRTĪBAS NODROŠINĀŠANAI VĀCIJAS VIESMĪLĪBAS INDUSTRIJĀ

(2. daļa sastāv no 59 lappusēm, 34 tabulām un 20 attēliem)

Promocijas darba otrajā daļā veikts vērtības kopradīšanas iespēju raksturojums, lai panāktu augstāku vērtības piedāvājuma precizitāti un tādējādi vērtības piedāvājuma paaugstināšanu viesmīlības industrijā (konkrēti – dizaina viesmīlības industrijā Vācijā). Noskaidroti un analizēti virzītājspēki, kas veicina vērtības piedāvājuma precizitātes paaugstināšanu, un galvenie panākumu faktori vērtības kopradīšanā, lai paaugstinātu vērtības piedāvājumu. Tika noskaidrots arī pašreizējais stāvoklis viesmīlības industrijā, kā arī reālās un potenciālās tendences un izaicinājumi.

Kaut gan globālajai viesmīlības industrijai ir svarīga loma pasaules ekonomikā, empīrisko pētījumu par vērtības piedāvājuma paaugstināšanu šajā industrijā joprojām nav daudz, kā minēts pirmajā daļā. Tādējādi ir pieprasījums pēc pētniekiem, kas pārstāv biznesa vadības disciplīnu un varētu sniegt pētījumos pamatotas rekomendācijas un secinājumus, kā

lietot un realizēt vērtības kopradīšanu kā vadības līdzekli, lai paaugstinātu vērtības piedāvājumu viesmīlības industrijā, pamatojoties uz iegūtajiem zinātniskajiem datiem.

Lai izpildītu promocijas darba pētījuma uzdevumus, tika izvirzītas četras hipotēzes. Tā kā pētījumi galvenokārt attiecas uz vērtības kopradīšanas pieeju ar klientiem un vadītājiem, lai paaugstinātu vērtības piedāvājuma precizitāti un tādējādi paaugstinātu vērtības piedāvājumu, šajā darbā ir izvirzītas šādas hipotēzes:

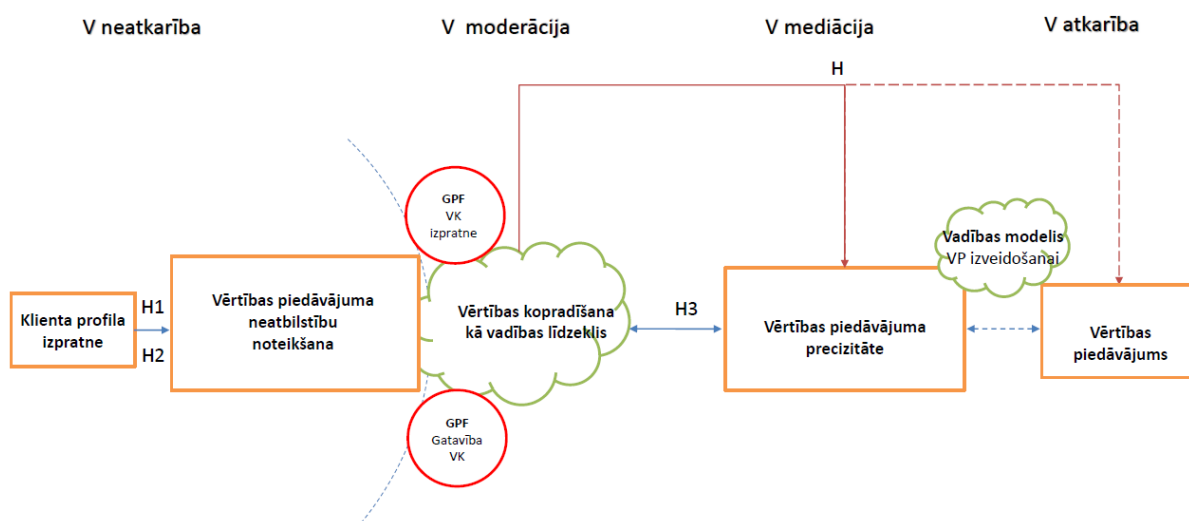
H: Vērtības kopradīšana kā vadības līdzeklis palīdz sasniegt augstāku vērtības piedāvājuma precizitāti, un tādējādi – vērtības piedāvājuma paaugstinājumu.

H1: Vērtības piedāvājuma precizitātē pastāv plaisa – neatbilstība starp biznesa augstākā līmeņa vadītāju priekšstatiem par klientu atzītajām vērtībām un vērtībām, kurām realitātē dod priekšroku klienti. Šo neatbilstību un tās parametrus iespējams noteikt.

H2: Vērtības piedāvājuma precizitātes neatbilstības veidi atšķiras atkarībā no konkrētiem klientu profiliem. Izpratne par konkrētajiem klientu profiliem tieši ietekmē vērtības piedāvājuma precizitātes līmeni.

H3: Augstākā līmeņa uzņēmuma vadītājiem izmantojot vērtības kopradīšanu kā vadības līdzekli, var sasniegt augstāku vērtības piedāvājuma precizitāti dizaina viesmīlības industrijā.

Turpmāk redzamais pētījuma modelis (skat. 2.1. attēlu) vizuāli atspoguļo iepriekš uzskaitītās hipotēzes un šī promocijas darba pamatā esošo pētniecisko procesu:



2.1. attēls: Pētījuma modelis

Avots: izstrādājis autors (2017)

Jāaplūko galvenie panākumu faktori vērtības piedāvājuma paaugstināšanā, pamatojoties uz vērtības kopradīšanas pieeju un dizaina domāšanas loģiku, kas noskaidroti plašās akadēmiskās literatūras studijās.

Tā kā vērtības piedāvājuma precizitāte noved pie vērtības piedāvājuma paaugstināšanas, jānoskaidro un jāanalizē vērtības piedāvājuma precizitāti veicinošie faktori.

Šī promocijas darba mērķis ir vērtības piedāvājuma paaugstināšana mūsdienu dinamiskajā viesmīlības industrijā, izmantojot vērtības kopradīšanu kā vadības līdzekli. Tajā tiks izcelta klientu būtiskā loma kā vērtības kopradīšanas procesu un sistēmu līdzdalībniekiem un vērtības vairotājiem, kas paaugstina vērtības piedāvājuma precizitāti un līdz ar to paaugstina vērtības piedāvājumu. Promocijas darbā analizēts, vai un kā vērtības kopradīšana var tikt lietota kā vadības līdzeklis biznesa vadībā, lai veicinātu vērtības piedāvājumu un tādējādi pārveidotu viesmīlības industriju.

Lai iegūtu empīriskus un zinātniskus risinājumus pētījuma iepriekš aprakstīto uzdevumu izpildei, bija jāizveido reprezentatīva paraugkopa.

No 24 izvēlētajām viesnīcām, kuras atbilda visiem Vācijas dizaina viesnīcas kritērijiem, tika izveidota reprezentatīva paraugkopa (pamatojoties uz ekspertu viedokļiem par atlasītajām dizaina viesnīcu grupām). Šajā paraugā tika iekļautas 13 no 24 viesnīcām, kas pārstāv visu ģenerālo kopu (piem. viesnīcas Vācijas dienvidos, ziemeļos, rietumos un austrumos, kā arī viesnīcas, kuru raksturojums vislabāk atbilst tirgus segmentam). Dažas, piemēram, kāzu organizēšanā specializētās viesnīcas u.tml., bija jāizslēdz no parauga, jo tās apkalpoja citus tirgus segmentus, kaut gan tās atbilda noteiktajiem kritērijiem (skat. apakšnodaļu "Pētījuma ierobežojumi" iepriekš).

Šīs 13 viesnīcas 2016. gadā kopumā bija uzņēmušas 392 984 viesus (= ģenerālās kopas lielums). Pamatojoties uz ģenerālās kopas lielumu, 95% ticamības līmeni, kļūdas pieļaujamo lielumu 3, standartnovirzi 1,96, pamatojoties uz šādu formulu (2.1) (McClave et al., 2008), tika aprēķināta reprezentatīva paraugkopa:

$$\text{Paraugkopas lielums} \quad \text{Sample Size} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

Population Size = N | Margin of error = e | z-score = z

e is percentage, put into decimal form (for example, 3% = 0.03). (2.1)

Ģenerālās kopas lielums = N / Kļūdas pieļaujамais lielums = e / Standartnovirze = z

e izteikts procentos, decimālā formā (piemēram, 3% = 0,03).

Avots: McClave et al. (2008)

Standartnovirzes

Vēlamais ticamības līmenis	Standartnovirze
80%	1,28
85%	1,44
90%	1,65
95%	1,96
99%	2,58

Avots: izstrādājis autors, pamatojoties McClave et al. (2008)

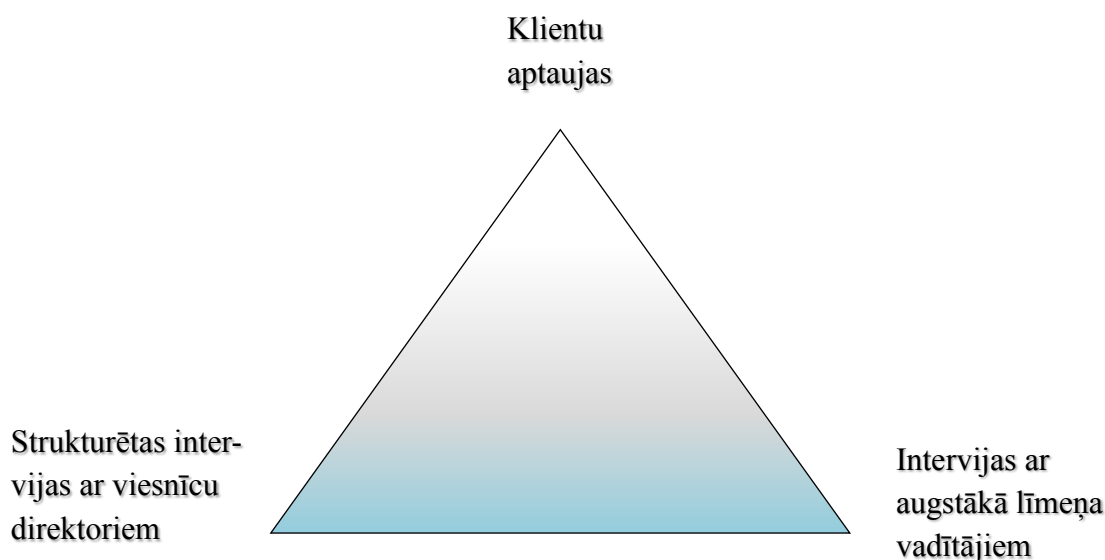
Pētījuma pirmā daļa (kvantitatīvais pētījums) tika veikta, izveidojot reprezentatīvu paraugu, kas aptver vismaz 1065 dalībniekus. Otrā daļa (kvalitatīvais pētījums) tika veikta ar visu 13 iesaistīto viesnīcu direktoriem. Trešā daļa tika veikta intervējot (viens pret vienu) divus pētījumā iesaistīto viesnīcu augstākā līmeņa vadītājus.

Papildus tika izmantotas dažādas citas pētniecības metodes. Promocijas darbā izmantotas gan kvantitatīvās, gan kvalitatīvās pētniecības metodes, kas pamatojas uz noteiktiem vērtības kopradīšanas pētījumu virzieniem zinātniskajā literatūrā. Pamatojoties uz primārajiem datiem par Četru darbību struktūru (angl. *Four Actions Framework*²), *PERFA* matricu³ un "Dizaina riteņa" modeli, promocijas darba uzdevums bija izstrādāt vadības modeli, lai paaugstinātu vērtības piedāvājumus viesmīlības industrijā.

Pētījuma projektā tika izmantota trīskārša pētnieciskā pieeja. Pētījuma trijstūrī (skat. 2.2. attēlu) iekļauts kvantitatīvais pētījums – klientu aptauja, kvalitatīvais pētījums – strukturētas intervijas ar viesnīcu direktoriem un intervijas ar iesaistīto viesnīcu augstāko vadību.

² Stratēģisks uzņēmumu analīzes rīks, kuru izmanto, lai rekonstruētu pircēja vērtības elementus, izstrādājot jaunas vērtības vai stratēģisko profilu.

³ Analītisks rīks, kas ļauj izvērtēt uzņēmuma veiktspēju, lietošanas vieglumu, uzticamību, elastību un piesaisti (angl. *PERFA – Performance, Ease of use, Reliability, Flexibility, and Affectivity*).



2.2. attēls: Pētījuma trijstūris

Avots: izstrādājis autors (2016)

Dizaina viesmīlības industrijas klientu aptauja Vācijas tirgū par vērtībām, kurām viņi dod priekšroku, tika veikta, lai noskaidrotu šo klientu vajadzības un prasības, kā arī to, kam klientu acīs piemīt patiesa vērtība 21. gadsimtā. Pamatojoties uz šā pētījuma rezultātiem, var noskaidrot vērtības piedāvājuma priekšrocības. Aptauja tika veikta tajās viesnīcās, kas veido reprezentatīvo Vācijas dizaina viesmīlības industrijas paraugu (skat. skaidrojumu iepriekš).

Tika veiktas 13 strukturētas intervijas ar viesmīlības industrijas vidējā vadības līmeņa pārstāvjiem (izvēli noteica ekspertu viedokļi) pirms un pēc vērtības kopradīšanas pasākumiem, lai noskaidrotu, kuras raksturīgās īpašības pēc viesnīcu direktoru domām šķiet vērtīgas klientiem mainīgajā vidē. Intervējamo personu izvēle pamatojās uz noteiktiem atlases kritērijiem, tostarp izglītības līmenis (augstākā izglītība vismaz bakalaura līmenī), profesionālā pieredze (vismaz viens gads konkrētās viesnīcas direktora amatā) un ģeogrāfiskā atrašanās vieta.

Visbeidzot tika veiktas divas padziļinātas intervijas ar pētījumā iesaistīto viesnīcu grupu augstākā līmeņa vadības pārstāvjiem (ģenerāldirektoru un galveno izpilddirektoru), lai noskaidrotu iespējas īstenot empīriskā pētījuma pirmās un otrās daļas (skat. skaidrojumu iepriekš) rezultātus, pamatojoties uz Četru darbību struktūru, *PERFA* matricu un "Dizaina riteņa" modeļa domāšanas loģiku. Augstākā līmeņa vadības pārstāvju atlases kritēriji: izglītības līmenis (akadēmiskā izglītība vismaz maģistra līmenī), dzimums (sieviešu un vīriešu iesaistīšana) un vismaz piecu gadu pieredze dizaina viesmīlības industrijā. 2.2. tabulā uzskaitītas promocijas darbā izmantotās primārās pētījuma metodes:

Izmantoto primāro pētījuma metožu vizualizācija

Primārā pētījuma metode	Primārā pētījuma specififikācijas	
1. Klientu aptauja	Klasifikācija Nolūks Dalībnieki Instrumenti Datu vākšana Datu analīze	Kvantitatīvs pētījums Klientu datu ieguve pētījuma modeļa hipotēžu izvērtējumam Atlasītu viesnīcu klienti (atbilstoši paraugkopai) Katra dalībnieka vienreizēja strukturēta intervija 3 daļās Aptaujas anketu izdare viesnīcu istabīnās Statistiskā datu analīze, t.sk. aprakstošā statistika, kopu analīze, vidējo aritmētisko vērtību analīze.
2. Strukturētas intervijas ar viesnīcu direktoriem	Klasifikācija Nolūks Dalībnieki Instrumenti Datu vākšana Datu analīze	Kvalitatīvs pētījums Ekspertu viedokļos pamatotu datu ieguve pētījuma modeļa hipotēžu izvērtējumam Atlasītu viesnīcu direktori (atbilstoši paraugkopai) Katra dalībnieka vienreizēja strukturēta intervija 3 daļās Strukturētas intervijas ar viesnīcu direktoriem Kontrolgrupa statistiskajai datu analīzei, t.sk. aprakstošā statistika, vidējo aritmētisko vērtību analīze.
3. Augstākā līmeņa vadītāju intervijas	Klasifikācija Nolūks Dalībnieki Instrumenti Datu vākšana Datu analīze	Kvalitatīvs pētījums Ekspertu viedokļos pamatotas informācijas un atgriezeniskās saites ieguve tāda vadības modeļa izveidei, ko iespējams ieviest biznesa dzīvē Pētījumā iesaistīto viesnīcu grupu augstākā līmeņa vadības pārstāvji Katra dalībnieka vienreizēja padziļināta intervija Padziļinātās intervijas ar augstākā līmeņa vadības pārstāvjiem Jauniegtās informācijas pielietojums vadības modeļa izstrādē

Avots: izstrādājis autors (2018)

Kvantitatīvais pētījums (klientu aptauja) tika veikts laikā no 2017. gada septembra līdz 2017. gada oktobrim, pamatojoties uz uzņēmumu vadītāju rekomendācijām. Ņemot vērā dažādas fizisko aptauju priekšrocības (skat. Kotler et al., 2006, u.c.), tika nolemts veikt aptaujas viesnīcu numuros, lai iegūtu vairāk datu par pētījuma mērķi – noskaidrot, kam klientu ieskatā ir vērtība šodienas strauji mainīgajā vidē ar nolūku atklāt vērtības piedāvājuma labumus. Aptauja sastāv no trim galvenajām daļām:

1. daļa: Vērtības, kurām klienti dod priekšroku
2. daļa: Izpratne par vērtības kopradīšanu un dizaina domāšanu
3. daļa: Gatavība piedalīties vērtības kopradīšanas procesā

Tika izmantoti 58 mainīgie un apakšmainīgie lielumi, lai mērītu klientu vajadzības un prasības viesmīlības industrijā. Šie mainīgie lielumi tika izvēlēti, pamatojoties uz datiem, kurus

speciālajā literatūrā par starptautisko tūrismu un ceļošanu iepriekš aprakstījusi virkne autoru (Yuan and McDonald, 1990; Echtner and Ritchie, 1993; Yang and Chen, 2000; Kozak, 2002; Kim and Prideaux, 2003; Feldman and Ward, 2014). Dati tika pielāgoti atbilstoši Vācijas dizaina viesmīlības industrijai.

Dalībnieku atbildes tika novērtētas galvenokārt pēc 5 punktu Likerta skalas. Turklāt aptaujā bija arī jautājumi par sociāli demogrāfiskiem un kategoriskiem datiem (piem., dienas garums). Skala tika pielāgota šāda tipa jautājumiem.

Pēc nepieciešamo datu savākšanas ar aptaujas palīdzību tie tika analizēti ar *IBM SPSS Statistics Version 21* un *Microsoft Office 365's University Edition of Excel*.

Tika veikta kopu (klasteru) analīze, lai noskaidrotu pamatdimensijas un galvenās kopas, kuras tika analizētas nākošajos pētījuma posmos. Datu komplekts katras kopas analīzei sastāvēja no astoņiem mainīgajiem: dzimums, vecums, izglītība, kopējais apmeklējumu skaits, ceļošanas biežums, aptuveni tēriņi, ģimenes stāvoklis un ceļojuma veids. Tika noskaidrotas attiecīgas sociāli demogrāfiskas kopas visā ģenerālajā kopā, kuras var salīdzināt ar viesnīcu direktoru sniegtajiem datiem.

Pamatojoties uz hierarhisko kopu analīzi, tika noskaidrots optimālais divu līdz triju kopu skaits, kā augstākā līmeņa pieeja. Līdz ar to tika izmantota Divu K-vidējo aritmētisko vērtību kopu metode (angl. *Two K-Means clustering method*) kā arī Triju K-vidējo aritmētisko vērtību kopu metode (angl. *Three K-Means clustering method*) ar iepriekš noteiktu šo kopu skaitu (Everitt, 1993; Uprichard and Byrne, 2012).

Saistībā ar Divu K-vidējo aritmētisko vērtību kopu metodi turpmāk redzamā dispersijas analīzes ANOVA⁴ tabula sniedz informāciju par relatīvo statistikas datu apjomu un katra mainīgā lieluma ieguldījumu grupu atdalīšanā.

2.3. tabula

Divu K-vidējo aritmētisko vērtību kopu metode – ANOVA matrica

	Kopa		Kļūda		F	Sig.
	Vidējais kvadrāts	df	Vidējais kvadrāts	df		
Dzimums	4,224	1	,253	1121	16,710	,000
Vecums	10,594	1	,628	1121	16,861	,000
Izglītība	3,100	1	1,104	1121	2,809	,094
Apmeklējumu kopskaits	257,266	1	,769	1121	334,545	,000
Ceļojumu biežums	993,935	1	,833	1121	1193,357	,000
Aptuvenie tēriņi	275,634	1	,818	1121	337,034	,000
Ģimenes stāvoklis	36,877	1	,237	1121	155,700	,000
Ceļojuma veids	703,517	1	,923	1121	761,812	,000

Avots: izstrādājis autors (2017)

Mainīgajiem lielumiem – dzimums, vecums, kopējais apmeklējumu skaits, biežums, aptuvenie tēriņi, ģimenes stāvoklis un ceļojuma tips – ir zems nozīmīguma līmenis, kas ietekmē

⁴ Dispersijas analīze – angl. *Analysis of variance*, saīsinājumā – ANOVA.

ievērojamo atšķirību starp kopām. Kopa "Izglītība" arī gandrīz sasniedz 5 procentu (0.094) statistiskā nozīmīguma līmeni. Tomēr šis mainīgais lielums bija jāizslēdz. Nākamajā tabulā apkopots "Gadījumu skaits katrā kopā".

2.4. tabula

Divu K-vidējo aritmētisko vērtību kopu metode – gadījumu skaits kopā

Gadījumu skaits katrā kopā

Kopa	1	377,000
	2	744,000
Derīgi		1121,000
Trūkstoši		,000

Avots: izstrādājis autors (2017)

Šeit redzama (absolūtos skaitļos) samērā liela kopa (2. kopa) ar 744 dalībniekiem, kā arī mazāka (1. kopa) ar 377 dalībniekiem. Visbeidzot, tādēļ, ka netika izslēgtai netipiskie dati, var uzskatīt, ka pilnais datu komplekts ir "derīgs", neuzrādot nekādus trūkstošus datus.

Papildus tika sastādīta ANOVA tabula (skat. zemāk) pēc Triju K-vidējo aritmētisko vērtību kopu metodes (trīs kopas).

2.5. tabula

Triju K-vidējo aritmētisko vērtību kopu metode – ANOVA matrica

ANOVA

	Kopa		Kļūda		F	Sig.
	Vidējais kvadrāts	df	Vidējais kvadrāts	Df		
Dzimums	1,291	2	,254	1121	5,074	,006
Vecums	46,027	2	,556	1121	82,780	,000
Izglītība	,198	2	1,107	1121	,179	,836
Apmeklējumu kopskaits	280,941	2	,497	1121	565,020	,000
Ceļojumu biežums	520,223	2	,792	1121	656,820	,000
Aptuvenie tēriņi	169,655	2	,762	1121	222,761	,000
Ģimenes stāvoklis	23,157	2	,229	1121	101,290	,000
Ceļojuma veids	552,233	2	,566	1121	976,241	,000

Avots: izstrādājis autors (2017)

Dzimumam, vecumam, apmeklējumu kopskaitam, biežumam, aptuvenajiem tēriņiem, ģimenes stāvoklim un ceļojuma tipam atkal ir zems statistiskā nozīmīguma līmenis, kas ietekmē ievērojamo atšķirību starp kopām. Mainīgais lielums "Izglītība" acīmredzami nesasniedz nozīmīguma līmeni 5 procenti (0.836), tādēļ bija jāizslēdz. Nākošajā tabulā apkopots "Gadījumu skaits katrā kopā".

Triju K-vidējo aritmētisko vērtību kopu metode – gadījumu skaits katrā kopā

Gadījumu skaits katrā kopā

Kopa	1	481,000
	2	309,000
	3	331,000
Derīgi		1121,000
Trūkstošī		,000

Avots: izstrādājis autors (2017)

Absolūtos skaitļos var apgalvot, ka grupas ir samērā viendabīgas atšķirībā Divu K-vidējo aritmētisko vērtību kopu pieejas. 1. kopā ir 481 dalībnieki, 2. kopā – 309 dalībnieki, 3. kopā – 331 dalībnieks. Tādēļ, ka atkal netika izslēgti netipiskie dati, pilnais datu komplekts ir derīgs, neuzrādot nekādus trūkstošus datus.

Pēc hierarhiskās kopu metodes un divu un triju k vidējo aritmētisko vērtību kopu pieejas lietojuma ir divas iespējas, kā veidot kopas datu komplektā, t.i., veidojot divas vai trīs kopas. Līdz ar to tika veikta diskriminantu analīze, lai noskaidrotu to kopu, kura būtu vispiemērotākā tālākajai datu analīzei.

Ievērojot īpašvērtības, Vilksa lambdu un Kanonisko korelāciju (detalizētu informāciju skat. pilnajā promocijas darba tekstā), divu kopu diskriminantu analīzes rezultāti redzami šajā tabulā:

Divu kopu diskriminantu analīze – klasifikācijas rezultāti

Klasifikācijas rezultāti^a

		Gadījuma kopas numurs	Paredzamais grupas dalībnieku skaits		Kopā
			1	2	
Sākotnējais Uzskaitījums	1		364	13	377
	2		14	730	744
%	1		96,6	3,4	100,0
	2		1,9	98,1	100,0

a. pareizi klasificēti 97,6% no sākotnēji sagrupētajiem gadījumiem

Avots: izstrādājis autors (2017)

1. grupā pareizi tika prognozēti 1 364 gadījumi, bet 13 tika kļūdaini klasificēti pie 2. grupas. 2. grupā 730 gadījumi no 744 bija klasificēti pareizi, bet 14 tika kļūdaini pieskaitīti 1. grupai tā vietā, lai tos pieskaitītu 2. grupai. Tādējādi 98.1 procenti tika pareizi prognozēti 2. grupā un 96.6 procenti tika pareizi prognozēti 1. grupā. Visumā abās grupās pareizo prognožu līmenis bija augsts.

Tomēr vēl viena diskriminantu analīze tiks veikta 3 grupu gadījumam. Tāpat kā iepriekš, ievērojot īpašvērtības, Vilksa lambdu un Kanonisko korelāciju, triju kopu diskriminantu analīzes rezultātu apkopojums redzams šajā tabulā:

Triju klasteru kopu diskriminantu analīze – klasifikācijas rezultāti

Klasifikācijas rezultāti^a

		Gadījuma kopas numurs	Paredzamais grupas dalībnieku skaits			Kopā
			1	2	3	
Sākotnējais	Uzskaitījums	1	466	8	7	481
		2	27	277	5	309
		3	10	0	321	331
%		1	96,9	1,7	1,5	100,0
		2	8,7	89,6	1,6	100,0
		3	3,0	,0	97,0	100,0

a. pareizi klasificēti 94,9% no sākotnēji sagrupētajiem gadījumiem.

Avots: izstrādājis autors (2017)

1. grupā 96.9 procenti gadījumu prognozēti pareizi. Tuvāk apskatot 2. un 3. grupu, pareizi prognozēti 89.6 procenti un 97 procenti gadījumu. Salīdzinot šo rezultātu ar rezultātu divu grupu pieejā, jāsecina, ka divu grupu pieeja ir pārāka.

Kopsavilkumā var apgalvot, ka prognoze divu grupu pieejā (96.6 procenti un 98.1 procenti) bija labāka. Pateicoties teicamām prognozēm, var teikt, ka pamatdatu klasifikācija divās grupās dod labākus rezultātus un tika izmantota tālākajam pētnieciskajam darbam šī promocijas darba ietvaros.

Nākošajā pētījuma posmā 1. kopa tika pārdēvēta par kopu "Atpūtas ceļotāji". Absolūtos skaitļos 1. kopa sastāv no 377 dalībnieku aptaujām pēc netipisko datu izslēgšanas.

Salīdzinājumam, 2. kopas viesu vairākums ir darījumu ceļotāji, kas ceļo bieži. Līdz ar to 2. kopa, kas sastāv no 744 dalībniekiem (pēc datu tīrīšanas) tika pārdēvēta par kopu "Darījumu ceļotāji". Šī promocijas darba kvantitatīvajā pētījumā piedalījās 1121 klienti.

Pētījuma trijstūra otrā virsotne ir kvalitatīvais pētījums, t.i., sarunas "viens pret vienu", izmantojot intervijas vadlīnijas (strukturētās intervijas) (Kotler et al., 2006). Promocijas darba primārajā pētnieciskajā daļā tika analizētas atbildes, kuras sniedza 13 viesnīcu direktori, kurus intervēja atbilstoši strukturētām identiskām intervijas vadlīnijām. Pētījuma otrās daļas uzdevums bija noskaidrot, ko pēc viesnīcu direktoru domām klienti vērtē patiesi augstu. Katras viesnīcas direktora atbilžu rezultāti bija atšķirīgi. Līdz ar to varēja secināt, ka viesnīcu direktori nebūt neseko vienai un tai pašai stratēģijai.

Tika veikts salīdzinājums starp klientu patiesībā atzītajām vērtībām un pazīmēm, kurus klienti augstu vērtē pēc viesnīcu direktoru domām.

Augstākā līmeņa vadītāju (dizaina viesnīcu direktoru) intervijas palīdzēja konstatēt vērtības piedāvājuma neatbilstību starp reālajām klientu atzītajām vērtībām un tiem elementiem, kurus viesnīcu direktori uzskata par vērtīgiem klientu skatījumā, kā arī noskaidrot jaunas un atnākošas tendences un problēmas, par kurām neviens iepriekš nav domājis ("Melnā gulbja" tipa problēmas⁵) un kuras var palīdzēt paaugstināt vērtības piedāvājumu viesmīlības industrijā.

⁵ Melnā gulbja teorija balstīta metaforā, kas apraksta notikumu, kas nāk kā pārsteigums, tam ir liela ietekme, un to bieži vien nepamatoti racionalizē pēc paša fakta vai notikuma, balstoties priekšrocībā, ko sniedz iespēja

Lai konstatētu vērtības piedāvājuma precizitātes neatbilstību (kā minēts iepriekš), 1121 dalībnieka atbildes divās kopās (kopa "Atpūtas ceļotāji" un kopa "Darījumu ceļotāji") tika salīdzinātas ar atbildēm kontroles grupā "Viesnīcu direktori", kas sastāvēja no 13 strukturētām intervijām, pamatojoties uz vidējo aritmētisko vērtību analīzi.

Turpmāk redzamajā tabulā un tīkla diagrammā redzama šajā promocijas darbā veiktā pētījuma struktūra.

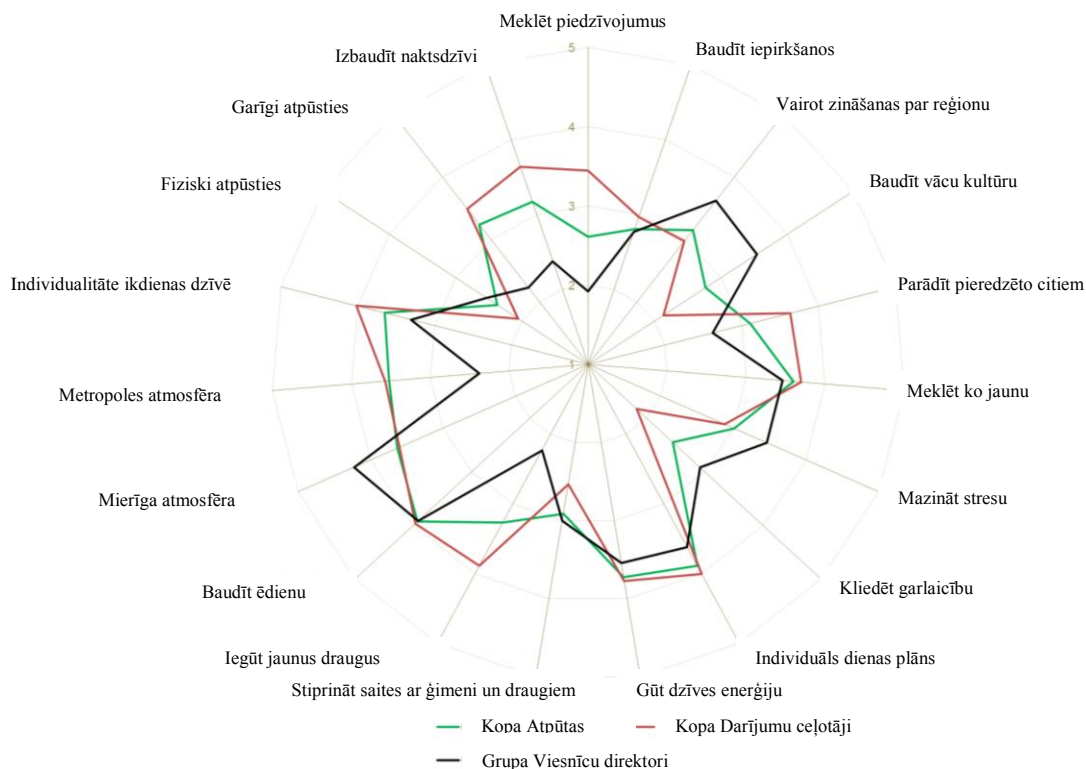
2.9. tabula

Vidējo aritmētisko vērtību analīzes rezultāti. Tīkla diagramma. Vērtību izvēle

Mainīgie Lielumi	Kopa Atpūtas ceļotāji	Kopa Darījumu ceļotāji	Grupa Viesnīcu direktori
Meklēt piedzīvojumus	2,61	3,44	1,92
Baudīt iepirkšanos	2,81	2,97	2,77
Vairot zināšanas par reģionu	3,15	2,97	3,62
Baudīt vācu kultūru	2,77	2,13	3,54
Parādīt pieredzēto citiem	3,11	3,63	2,62
Meklēt ko jaunu	3,60	3,70	3,46
Mazināt stresu	3,01	2,88	3,46
Kliedēt garlaicību	2,45	1,83	2,92
Individuāls dienas plāns	3,89	4,01	3,62
Gūt dzīves enerģiju	3,72	3,77	3,54
Stiprināt saites ar ģimeni un draugiem	2,91	2,53	3,00
Iegūt jaunus draugus	3,27	3,89	2,23
Baudīt ēdienu	3,93	3,97	3,92
Mierīga atmosfēra	3,63	3,60	4,23
Metropoles atmosfēra	3,52	3,57	2,38
Individualitāte ikdienas dzīvē	3,65	4,02	3,31
Fiziski atpūsties	2,37	2,06	2,54
Garīgi atpūsties	3,24	3,49	2,23
Izbaudīt naktsdzīvi	3,17	3,64	2,38

Avots: izstrādājis autors (2017)

atskatīties uz šo faktu vai notikumu. Atbilstoši šai teorijai, gandrīz visi nozīmīgie zinātniskie atklājumi, vēsturiskie un politiskie notikumi, sasniegumi mākslā un kultūrā ir t.s. "melni gulbji".



2.3. attēls: Tīkla diagramma. Vērtību izvēle

Avots: izstrādājis autors (2017)

Ar neatkarīga parauga testu tika pārbaudīta dispersijas heterogenitāte (heteroskedascitāte). Pamatojoties uz Lēvena testu, tika konstatētas nozīmīgas vērtības piedāvājuma precizitātes neatbilstības ar $p < 0,01$ un nozīmīgas vērtības piedāvājuma precizitātes neatbilstības ar $p < 0,05$.

Šajā piemērā ir redzams, ka viesnīcu direktoriem ir tendence pārvērtēt tādus elementus kā "Vācu kultūras izbaudīšana" un "Garlaicības kļiedēšana", turpretī tādi elementi kā "Parādīt pieredzēto citiem", "Iegūt jaunus draugus", "Metropoles atmosfēra" un "Izbaudīt nakts dzīvi" nav pietiekami novērtēti (skat. pilnu promocijas darba tekstu, kur aprakstītas visas statistiski ļoti nozīmīgās ($p < 0,01$) un nozīmīgās ($p < 0,05$) vērtības piedāvājuma precizitātes neatbilstības).

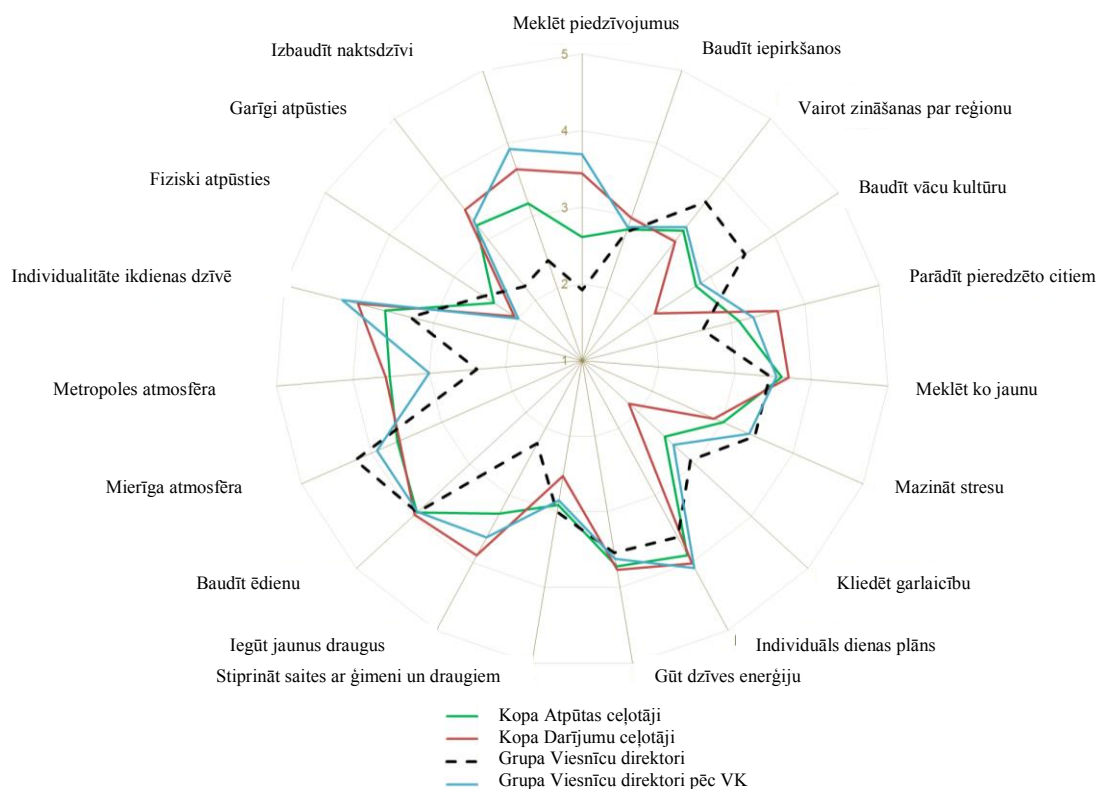
Pēc tam, kad 2017. gada novembrī bija noskaidrotas esošās vērtības piedāvājuma precizitātes neatbilstības, viesnīcu direktori tika informēti par pētījuma konstatējumiem un rezultātiem. Tika organizēti darbsemināri par vērtības kopradīšanu kā vadības līdzekli, lai palīdzētu viesnīcu direktoriem un augstākajai vadībai izprast šodienas klientu patiesās vajadzības un prasības un attiecīgi spētu radīt paaugstinātus vērtības piedāvājumus. 2018. gada februārī viesnīcu direktori tika vēlreiz intervēti nolūkā analizēt vērtības piedāvājuma precizitātes neatbilstības izmaiņas pēc tam, kad vērtības kopradīšana tika praktiski pielietota kā vadības līdzeklis.

Turpmāk redzamajā tabulā un tīkla diagrammā uzskatāmi parādītas kopu "Atpūtas ceļotāji" un "Darījumu ceļotāji" dalībnieku sākotnējās atbildes, "Viesnīcu direktoru" atbildes pirms vērtības kopradīšanas procesiem un dati pēc vērtības kopradīšanas, kas tika iegūti no grupas "Viesnīcu direktori", pamatojoties vidējo aritmētisko vērtību analīzē.

Vidējo aritmētisko vērtību analīzes rezultāti. Tīkla diagramma atzītās vērtības pēc vērtības kopradīšanas

Mainīgie Lielumi	Kopa Atpūtas ceļotāji	Kopa Darījumu ceļotāji	Grupa Viesnīcu direktori	Grupa Viesnīcu direktori pēc VK
Meklēt piedzīvojumus	2,61	3,44	1,92	3,69
Baudīt iepirkšanos	2,81	2,97	2,77	2,85
Vairot zināšanas par reģionu	3,15	2,97	3,62	3,23
Baudīt vācu kultūru	2,77	2,13	3,54	2,85
Parādīt pieredzēto citiem	3,11	3,63	2,62	3,31
Meklēt ko jaunu	3,60	3,70	3,46	3,54
Mazināt stresu	3,01	2,88	3,46	3,38
Kliedēt garlaicību	2,45	1,83	2,92	2,62
Individuāls dienas plāns	3,89	4,01	3,62	4,08
Gūt dzīves enerģiju	3,72	3,77	3,54	3,62
Stiprināt saites ar ģimeni un draugiem	2,91	2,53	3,00	2,85
Iegūt jaunus draugus	3,27	3,89	2,23	3,62
Baudīt ēdienu	3,93	3,97	3,92	3,92
Mierīga atmosfēra	3,63	3,60	4,23	3,92
Metropoles atmosfēra	3,52	3,57	2,38	3,00
Individualitāte ikdienas dzīvē	3,65	4,02	3,31	4,23
Fiziski atpūsties	2,37	2,06	2,54	2,00
Garīgi atpūsties	3,24	3,49	2,23	3,31
Izbaudīt naktsdzīvi	3,17	3,64	2,38	3,92

Avots: izstrādājis autors (2018)



2.4. attēls: Tīkla diagramma. Vērtību izvēle pēc vērtības kopradīšanas

Avots: izstrādājis autors (2018)

Pētījuma galvenais rezultāts ir slēdziens, ka iepriekš konstatētās statistiski ļoti nozīmīgās ($p < 0,01$) vai nozīmīgās ($p < 0,05$) vērtības piedāvājuma precizitātes neatbilstības bija samazinājušās. Mainīgā lieluma piemērs ir atzītās vērtības elements “Iegūt jaunus draugus”. Pateicoties vērtības kopradīšanas pieejas izmantojumam, iepriekš konstatētā statistiski ļoti nozīmīgā vērtības piedāvājuma precizitātes neatbilstība starp kopu “Atpūtas ceļotāji” un grupu “Viesnīcu direktori” ($p = 0,0031$; ar $p < 0,01$), kā arī ļoti nozīmīgā vērtības piedāvājuma precizitātes neatbilstība starp kopu “Darījumu ceļotāji” un grupu “Viesnīcu direktori” ($p = 0,0000$; ar $p < 0,01$) samazinājās un rezultātā saruka līdz statistiski nenozīmīgām vērtības piedāvājuma precizitātes neatbilstībām $p = 0,32$ ar $p > 0,05$ un $p = 0,44$ ar $p > 0,05$ abās kopās (“Atpūtas ceļotāji” un “Darījumu ceļotāji”) pēc vērtības kopradīšanas. Tātad pētījums parāda, ka pirms vērtības kopradīšanas kā vadības līdzekļa izmantošanas tika konstatētas 43 statistiski ļoti nozīmīgas vērtības piedāvājuma precizitātes neatbilstības, savukārt pēc vērtības kopradīšanas pasākumiem tika uzskaitītas tikai 11 ļoti nozīmīgas vērtības piedāvājuma precizitātes neatbilstības. Līdz ar to var apgalvot, ka vērtības kopradīšanas kā vadības līdzekļa lietošana noved pie vērtības piedāvājuma precizitātes neatbilstības gadījumu samazināšanās un tādējādi paaugstina vērtības piedāvājuma precizitāti.

Turpmāk redzamā tabula ir īss kopsavilkums, kurā uzskatāmi parādītas konstatētās statistiski ļoti nozīmīgās ($p < 0,01$, tumši sarkani iekrāsotās) un nozīmīgās ($p < 0,05$, gaiši sārti iekrāsotās) vērtības piedāvājuma precizitātes neatbilstības pirms un pēc vērtības kopradīšanas.

Statistiski ļoti nozīmīgo un nozīmīgo vērtības piedāvājuma precizitātes neatbilstību
kopsavilkums

Intervijas reize	1. reize. Pirms vērtības kopradīšanas		2. reize Pēc vērtības kopradīšanas	
	1. reize. Atpūta	1. reize. Darījumi	2. reize. Atpūta	2. reize. Darījumi
Meklēt piedzīvojumus	0,06	0,00	0,00	0,39
Baudīt iepirkšanos	0,88	0,55	0,90	0,72
Vairot zināšanas	0,12	0,05	0,78	0,44
Baudīt vācu kultūru	0,01	0,00	0,81	0,01
Parādīt pieredzēto	0,12	0,00	0,55	0,31
Meklēt ko jaunu	0,62	0,40	0,82	0,58
Mazināt stresu	0,15	0,07	0,23	0,12
Kliedēt garlaicību	0,16	0,00	0,62	0,01
Individuālā attīstība	0,36	0,17	0,52	0,78
Atgūt dzīves enerģiju	0,55	0,44	0,73	0,62
Stiprināt saites ar ģimeni un draugiem	0,78	0,16	0,85	0,36
Iegūt jaunus draugus	0,00	0,00	0,32	0,44
Baudīt ēdienu	0,99	0,86	0,98	0,86
Rast mierīgu atmosfēru	0,04	0,03	0,32	0,29
Rast metropoles atmosfēru	0,00	0,00	0,10	0,09
Individualitāte ikdienas dzīvē	0,31	0,02	0,07	0,47
Fiziski atpūsties	0,54	0,09	0,18	0,80
Garīgi atpūsties	0,00	0,00	0,82	0,64
Izbaudīt naktsdzīvi	0,01	0,00	0,02	0,34
Viesnīcas produktu dizains	0,03	0,04	0,75	0,92
Atrašanās vieta	0,03	0,02	0,74	0,60
Ērta gulēšana	0,10	0,05	0,75	0,51
Klientu atbalsts	0,02	0,15	0,28	0,86
Nodarbības bērniem	0,15	0,53	0,24	0,72
Tēls / Reputācija	0,37	0,24	0,43	0,62
Darījumu brauciena apvienošana ar atpūtas aktivitātēm	0,53	0,74	0,53	0,74
Personalizēti produkti	0,01	0,00	0,28	0,71
Biznesa atpūtas telpa	0,20	0,00	0,01	0,72
Konferenču telpas	0,04	0,36	0,04	0,37
Atpūtas un relaksācijas zona	0,57	0,05	0,24	0,90
Procedūras labsajūtai un SPA pakalpojumi	0,18	0,00	0,87	0,00
Bāri	0,03	0,80	0,06	1,00
Restorāni	0,01	0,39	0,50	0,27
Īpaša attieksme pret pastāvīgajiem viesiem	0,01	0,22	0,30	0,61
Dialogs klātienē	0,02	0,16	0,01	0,10
Dialogs ar digitālās iesaistes platformas starpniecību	0,21	0,01	0,12	0,79
Darbinieku un viesu savstarpēja uzticēšanās	0,34	0,78	0,89	0,61
Tieša atgriezeniskā saite	0,00	0,03	0,42	0,97
Labi izglītoti darbinieki	0,22	0,15	0,22	0,16
P: 24/7 iekšējais veikals	0,04	0,00	0,02	0,65
P: Dzīve bez biroja	0,28	0,93	0,05	0,45
P: Kopienas sajūta	0,01	0,10	0,24	0,77
P: Bezmaksas velosipēdi	0,95	0,00	0,06	0,58
P: Kontakti ar augstākā līmeņa vadību	0,00	0,03	0,17	0,35
P: Vairāku paaudžu ceļošana	0,94	0,58	0,85	0,41
P: Brīva stila viesnīcas	0,83	0,11	0,80	0,30
F: 24/7 iekšējais veikals	0,57	0,07	0,01	0,74
F: Dzīve bez biroja	0,01	0,28	0,00	0,19
F: Kopienas sajūta	0,00	0,09	0,93	0,26
F: Bezmaksas velosipēdi	0,47	0,00	0,28	0,18
F: Kontakti ar augstākā līmeņa vadību	0,00	0,25	0,40	0,11
F: Vairāku paaudžu ceļošana	0,68	0,59	0,68	0,60
F: Brīva stila viesnīcas	0,60	0,37	0,15	0,86

Avots: izstrādājis autors (2018)

Promocijas darba sestajā pielikumā redzama detalizētāka tabula, kura parāda konstatētās vērtības piedāvājuma precizitātes neatbilstības (skat. pilno promocijas darba tekstu).

Aptaujas pētījuma otrajā un trešajā daļā tika aplūkoti galvenie panākumu faktori, piemēram, izpratne par vērtības kopradīšanu kā vadības līdzekli klientu un viesnīcu grupu vadītāju starpā un viņu gatavība piedalīties vērtības kopradīšanas procesos.

2.12. tabula

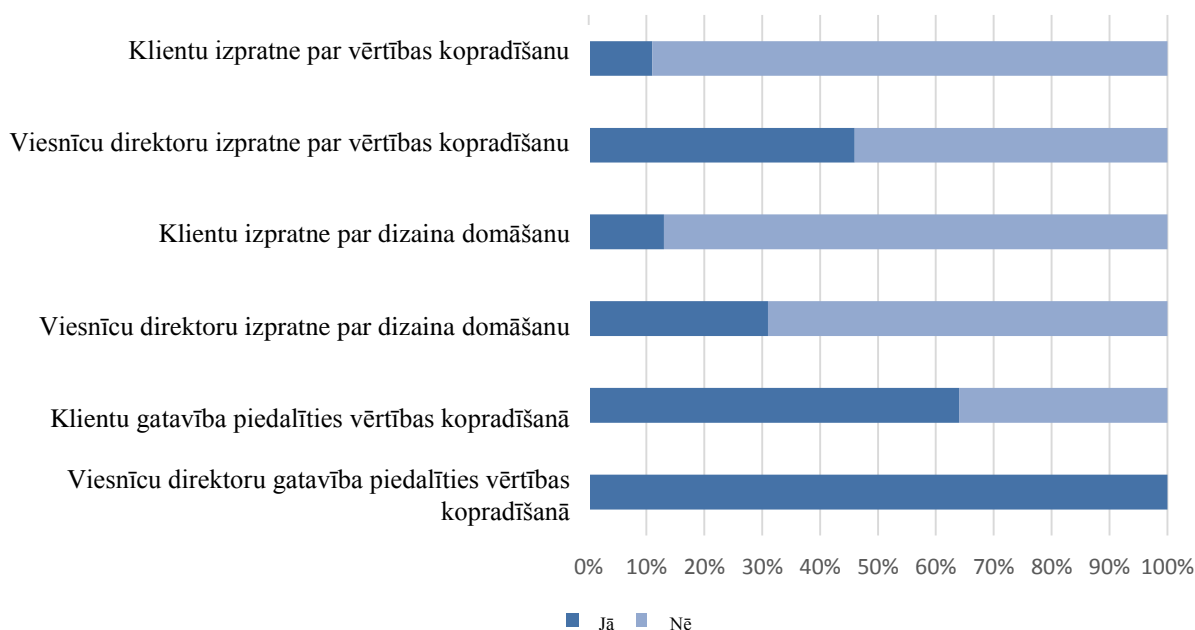
Bināro mainīgo analīzes rezultāti – vērtības kopradīšanas galvenie panākumu faktori

Galvenais panākumu faktors	Klienti, kas izvēlas atbildi JĀ	Uzņēmumu vadītāji, kas izvēlas atbildi JĀ	Klienti, kas izvēlas atbildi NĒ	Uzņēmumu vadītāji, kas izvēlas atbildi NĒ
Izpratne par vērtības kopradīšanu	0,11	0,46	0,89	0,54
Izpratne par dizaina domāšanu	0,13	0,31	0,87	0,69
Gatavība piedalīties vērtības kopradīšanā	0,64	1,00	0,36	0,00

Avots: izstrādājis autors (2018)

Pamatojoties uz bināro mainīgo analīzi, var apgalvot, ka biznesa vadītāju un klientu vidū valda samērā neliela izpratne par vērtības kopradīšanu kā vadības līdzekli un par dizaina domāšanu kā domāšanas loģiku (skat. 2.5. attēlu zemāk).

Tomēr pēc tam, kad gan klientiem, gan vadītājiem tika izskaidrota vērtības kopradīšanas koncepcija un tās sniegtās priekšrocības, viņu gatavība piedalīties vērtības kopradīšanas procesos bija augsta (64 % klientu un 100 % uzņēmumu vadītāju). Tas redzams arī šajā attēlā:



2.5. attēls: Vērtības kopradīšanas galveno panākumu faktoru analīze, %

Avots: izstrādājis autors (2018)

Līdz ar to var apgalvot, ka jaunajām koncepcijām un domāšanas veidiem ir liels potenciāls abās grupās – gan starp klientiem, gan vadītājiem. Tā kā abas labuma guvēju grupas vēlas piedalīties vērtības kopradīšanas procesos, lai paaugstinātu vērtības piedāvājuma precizitāti un tādējādi paaugstinātu vērtības piedāvājumu, šī koncepcija uzskatāma par reālistisku un pārnesamu uz biznesa vidi.

Pēdējā pētījuma posmā, pamatojoties datos, kas iegūti Vācijas dizaina viesmīlības industrijas klientu aptaujā un strukturētajās intervijās ar augstāko vadību, 01.03.2018. un 02.03.2018. tika veiktas padziļinātas intervijas ar īpaši atlasītiem augstākā līmeņa dalībniekiem. Tika pārrunātas iespējas ieviest, īstenot un turpmāk izmantot pētījuma trijstūra pirmā un otrā pētījuma posma rezultātus, lai izstrādātu vadības modeli vērtības piedāvājuma precizitātes pilnveidošanai un tādējādi paaugstinātu vērtības piedāvājumu.

Pēc primāro datu analīzes var apgalvot, ka izmantojot vērtības kopradīšanu kā vadības līdzekli tiek sasniegta augstāka vērtības piedāvājuma precizitāte. Rezultātā kļūst skaidrs, ka vērtības kopradīšanas kā vadības līdzekļa izmantošana tieši ietekmē vērtības piedāvājuma precizitāti (*H.3 apstiprināta*).

Turklāt tika konstatētas statistiski ļoti nozīmīgas un nozīmīgas vērtības piedāvājuma precizitātes neatbilstības starp klientu vajadzībām un prasībām (*H.1 apstiprināta*).

Pētījuma rezultāti parāda, ka klientu profili tieši ietekmē vērtības piedāvājuma precizitātes neatbilstības. Izpratne par konkrētiem klientu profiliem tiešā veidā ietekmē vērtības piedāvājuma precizitātes neatbilstības (*H.2 apstiprināta*).

Noslēgumā var secināt, ka atzīto vērtību, virzītājspēku un galveno vērtības kopradīšanas panākumu faktoru noskaidrošana palīdz viesnīcu direktoriem izprast klientu vajadzības un prasības, kas atspoguļojas vērtības piedāvājuma precizitātes paaugstināšanā. Pamatojoties uz Barnes et al. (2009), kura pētījumi ir vērsti uz citām industrijām, bet arī uz kvalitatīvajām pētījuma metodēm, kas lietotas šajā promocijas darbā, vērtības piedāvājuma precizitāte noved pie vispārēja vērtības piedāvājuma paaugstinājuma arī viesmīlības industrijā. Pamatojoties uz šīm atziņām, var radīt pilnveidotus un pielāgotus produktus un pakalpojumus, kuri labāk atbilst klientu vajadzībām un prasībām. Tādējādi vērtības piedāvājums paaugstināsies un visticamāk novedīs pie labākas klientu patēriņa pieredzes nākotnē.

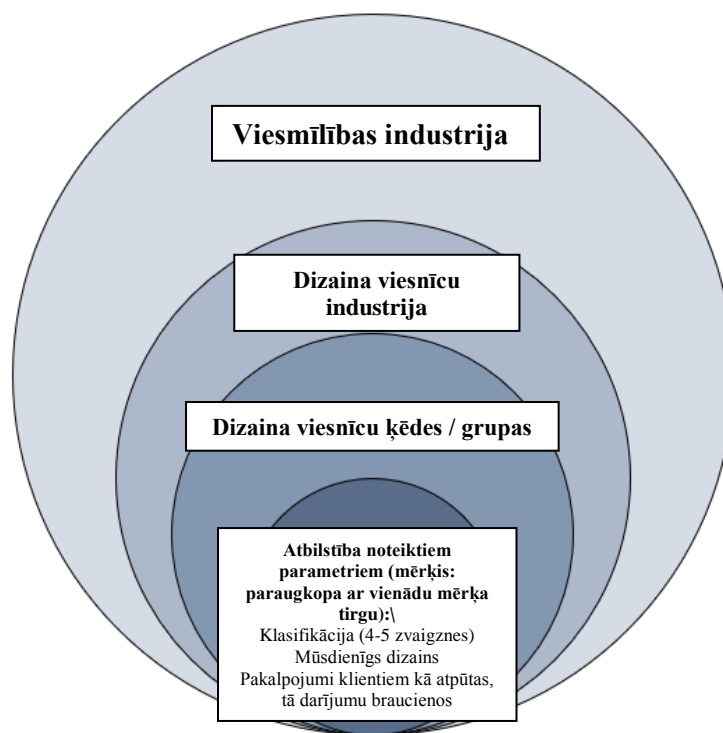
Līdz ar to var apgalvot, ka vērtības kopradīšanai kā vadības līdzeklī ir ietekme uz vērtības piedāvājuma precizitāti, kas savukārt noved pie vērtības piedāvājuma paaugstināšanas, radot kopīgu vērtību (*H apstiprināta*).

Tomēr jāpiemin, ka pastāv daži pētījuma ierobežojumi. Promocijas darbā uzmanības centrā ir tikai Vācijas viesmīlības industrija. Kvantitatīvajam pētījumam atlasīto paraugu veido tikai tās viesnīcas, kuras darbojas Vācijā.

Pētījumā ir parauga izlases kļūda, kas rodas paraugu atlases pamata novirzes dēļ, jo jāpieņem, ka pastāv atšķirības starp šā pētījuma paraugu un pētāmā segmenta ģenerālo kopu.

Vācijas viesmīlības industrijā darbojas milzīgs skaits viesnīcu. Šajā pētījumā tiek aplūkota tikai dizaina viesmīlības industrija.

Šeit redzamais attēls parāda pētāmā tirgus radītos pētījuma ierobežojumus.



2.6. attēls: Pētāmā tirgus pētījuma ierobežojumi

Avots: izstrādājis autors (2017)

Var apgalvot, ka klienti, kas izmanto dizaina viesnīcu grupu pakalpojumus, kuras orientējas uz darījumu un atpūtas ceļotājiem, kuru klasifikācija ir 4–5 zvaigznes un kurām ir vienota uzņēmuma identitāte visā Vācijā, veido šā pētījuma projekta reprezentatīvo paraugu. Turklāt pētījums aprobežojas ar vērtības kopradīšanu ar klientiem un nemaz nepievēršas citām potenciālām grupām – partneriem, piegādātājiem utt., kuri varētu darboties kā vērtības kopradītāji, jo vērtības kopradīšanu varētu veikt ar vairākiem interesentiem. Līdz ar to kvantitatīvā pētījuma paraugā iekļauti tikai klienti (nevis piegādātāji u.c.). Bez tam pastāv ierobežojumi arī saistībā ar respondentiem kvalitatīvajā pētījumā, jo ne katrs augstākā līmeņa vadītājs varēja piedalīties pētījumā. Gluži tāpat ne visi segmenta klienti varēja piedalīties kvantitatīvās pētījuma daļas aptaujā. Jāatzīmē, ka arī izmaksas un laika trūkums zināmā mērā ierobežoja pētījuma īstenošanu (Bryman and Bell, 2007).

Noslēgumā jānorāda, ka šī promocijas darba mērķis ir izstrādāt vadības modeli vērtības piedāvājuma paaugstināšanai dizaina viesmīlības industrijā.

Tika noskaidrotas tās vērtības, kurām Vācijas dizaina viesmīlības industrijas klienti dod priekšroku, tādējādi radot vērtības piedāvājuma labumus. Pamatojoties uz šīm atzītajām vērtībām un viesnīcu direktoru viedokli, var panākt augstāku vērtības piedāvājuma precizitāti. Turklāt, pamatojoties uz otro interviju ar viesnīcu direktoriem vēlākā laika posmā, tika izanalizēts, ka vērtības kopradīšanai kā vadības līdzeklim ir pozitīva ietekme uz vērtības piedāvājuma precizitāti. Bez tam tika pētīta izpratne par vērtības kopradīšanu un dizaina domāšanu, kā arī klientu un vadītāju gatavība piedalīties šajos procesos.

Kopīgi radot vērtību, vērtību piedāvājumu var pielāgot klientu vajadzībām un prasībām, tādējādi paaugstinot vērtības piedāvājuma precizitāti un līdz ar to paaugstināt vērtības piedāvājumu. Beigu posmā tika izstrādāts vērtības kopradīšanas vadības modelis, kas uztur šo procesu un ir orientēts uz vērtības piedāvājuma paaugstināšanu.

3 VĒRTĪBAS KOPRADĪŠANAS VIRZIENI VĒRTĪBAS PIEDĀVĀJUMA PAAUGSTINĀŠANAI VIESMĪLĪBAS INDUSTRIJĀ

(3. daļa sastāv no 21 lappuses, 0 tabulām un 5 attēliem)

Šodien uzņēmumi saskaras ar nepieciešamību attīstīt inovatīvas perspektīvas, lai iegūtu konkurences priekšrocības un saglabātu savas pozīcijas dažādos sadrumstalotos tirgos laikā, kad valda nepastāvīgums, hiperkonkurence, globalizācija un plūstamība (Tuominen and Ascenção, 2016).

Atbilstoši prognozēm (Langford et al., 2017), globālā viesmīlības industrija piedzīvos plašas pārmaiņas, tuvinoties tās klientu vajadzībām un vēlmēm, kuras rosinās ģeopolitiskie nemieri, dabas katastrofas un pandēmijas, izmaiņas pasaules ekonomikā un citi faktori, kā arī inovācijas, kuras ievieš kardinālas izmaiņas pašreizējos spēles noteikumos. Tūrisma un viesmīlības industrija tuvākajā nākotnē mainīsies, un tā būs piedzīvojumu un izaicinājumu ēra, kas nesīs pārmaiņas, transformācijas un izaugsmi visām iesaistītajām pusēm (Langford et al., 2017; Roth and Fishbin, 2017).

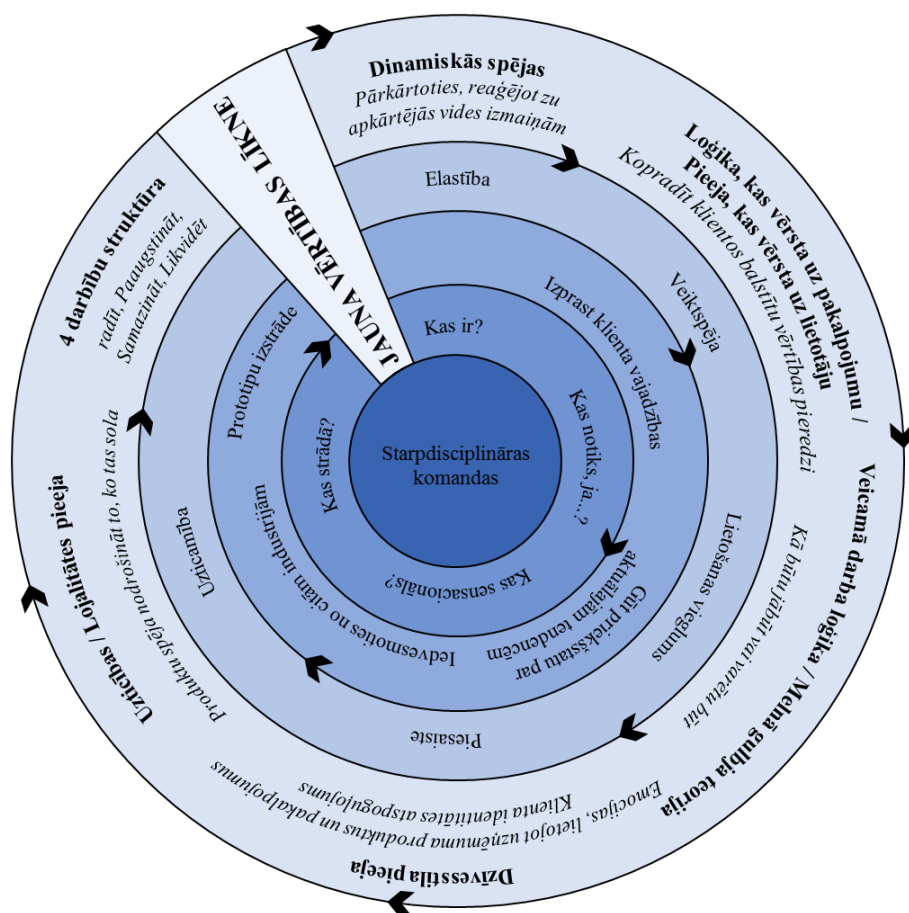
Šādos pārrāvumu un pārejas periodos rodas kritiska nepieciešamība pēc inovatīviem un progresīviem biznesa modeļiem, produktu un pakalpojumu inovācijām, jaunas domāšanas loģikas, vadības līdzekļiem un metodēm, tādām, ka vērtības kopradīšana, lai palīdzētu vadībai paplašināt un uzturēt vērtības piedāvājumu un konkurētspēju jaunajos apstākļos.

Šā pētījuma mērķis ir sniegt stratēģiskas atbildes uz iepriekš aprakstītajiem izaicinājumiem, kas sagaida viesmīlības industriju. Autors apgalvo, ka tieši vadības inovācijām, nevis tehnoloģiskajām inovācijām piemīt liels potenciāls sniegt būtisku ieguldījumu uzņēmumiem stratēģisku ilgtermiņa panākumu kaldināšanā, paaugstinot viņu vērtības piedāvājumus izmantojot vērtības kopradīšanas kā vadības līdzekli. Uzņēmumu resursu pastāvīga pielāgošana vienmēr mainīgajai videi un strauji mainīgajām klientu vajadzībām un prasībām palīdzēs nodrošināt vērtības piedāvājuma precizitātes paaugstināšanos un tādējādi novedīs pie vērtības piedāvājuma konkurences priekšrocību pieauguma. Šī stratēģiskā pieeja var palīdzēt biznesa vadītājiem izvadīt savus uzņēmumus cauri nemierīgajai, nepastāvīgajai un neprognozējamai videi, vienlaikus nostiprinot viņu pozīciju tirgū.

Pagātnē tādi uzņēmumi kā, piemēram, *IBM*, kas orientējās uz samērā statisku stratēģisko pieeju, zaudēja konkurences priekšrocības, kamēr tādas organizācijas kā *SAP* vai *3M*, kas spēja strauji reaģēt uz vides izmaiņām, uzvarēja globālajā tirgū un ieguva konkurences priekšrocības.

Tā kā Vācijas dizaina viesmīlības industrija nav specifisku vērtības kopradīšanas vadības līdzekļu, kas ļautu paaugstināt vērtības piedāvājumu, šā pētījuma mērķis ir attīstīt vadības modeli, kas veicinātu vērtības kopradīšanas pieeju izmantošanu, lai paaugstinātu vērtības piedāvājumu un tādējādi iegūtu paaugstinātu vērtību.

Pamatojoties uz šī promocijas darba pamatā esošo pētījumu un empīriskiem atklājumiem, tika radīts “Vērtības piedāvājuma ritenis”, – vadības modelis biznesa vadītājiem, kas veicina tādas inovatīvas biznesa stratēģijas kā vērtības kopradīšanu ar klientiem un ir vērstas uz sekmīgas biznesa veikspējas saglabāšanu nākotnē.



3.1. attēls: Vadības modelis “Vērtības piedāvājuma ritenis” vērtības piedāvājuma paaugstināšanai, pamatojoties uz vērtības kopradīšanu kā vadības līdzekli biznesa vadībā
Avots: izstrādājis autors (2018), pamatojoties Bower and Christensen, 1995, Teece et al., 1997; Christensen and Overdorf, 2000; Barnes et al., 2009; Sheehan and Vaidyanathan, 2009; Lindi and Marques da Silva, 2011; Bettencourt et al., 2014; Liedtka, 2014; Hoveskog et al., 2015; Carlgren et al., 2016; Breschi et al., 2017

Vadības modelis vērtības piedāvājuma paaugstināšanai, kas pamatojas uz vērtības kopradīšanu, kā vadības līdzeklis biznesa vadībā sastāv no piecām dimensijām.

Pilns promocijas darba teksts ietver detalizētu visu vadības modeļa dimensiju aprakstu. Promocijas darba kopsavilkumā autors izmanto holistisku pieeju, lai aprakstītu vadības modeli kopumā un īpaši – tā dimensiju un elementu savstarpējās sakarības kā arī modeļa pielietojuma iespējas, lai panāktu vērtības paaugstināšanu.

Starpdisciplinārās komandas veido vadības modeļa kodolu. Sākotnēji dažādas pētnieku komandas atbild uz Liedtkas pirmo jautājumu “Kas ir?” (Liedtka, 2014). Citiem vārdiem, jāveic pašreizējās situācijas analīze, pamatojoties uz dažādiem starpdisciplinārās komandas locekļu viedokļiem, lai izvērtētu pašreizējo vides situāciju. Tā kā pamatā esošā dinamisko spēju pieeja norāda, ka mūsdienu pasaulē uzņēmumi saskaras ar situāciju, kad strauji mainās tirgi un vide, tādēļ pastāvīga pielāgošanās jaunajām klientu vajadzībām un vēlmēm ir obligāta, lai nodrošinātu vērtības pieauguma paaugstināšanu un tādējādi iegūtu konkurences priekšrocības. Uzņēmumam jāapzinās, ka tā darbības lauks ir nepārtraukts, dinamisks un strauji mainīgs. Uzņēmuma pārveidošana un pārveidošana, kura ietver ārējo un iekšējo kompetenču integrāciju

ir obligāta, lai panāktu pilnveidotu biznesa veikspēju mūsdienu mainīgajā vidē (Teece et al., 1997). Lai saglabātu klientu apmierinātību un paaugstinātu uzņēmuma vērtības piedāvājumu, svarīgs komponents mūsdienu konkurences vidē ir elastīgums (Lindi and Marques da Silva, 2011). Vadības modelī uzņēmuma resursu pastāvīgu pielāgošanu atbalsta arī *PERFA* elements “Elastīgums”, jo tas attīsta uzņēmuma spēju pārkārtot un pielāgot tā organizatoriskos resursus, stratēģijas un procesus, atbildot uz vides izmaiņām (Lindi and Marques da Silva, 2011).

Izrietot no jautājuma “Kas ir?” (Liedtka, 2014), jānoskaidro klientu pašreizējās vajadzības un prasības (Breschi et al., 2017). Tas atbilst arī “Veiktspējas” elementam *PERFA* struktūrā, jo tā mērķis ir vislabākā klientu apkalpošana, vienlaikus saglabājot rentabilitāti (Lindi and Marques da Silva, 2011). Veiktspējas definīcija kā ienesīgs veids, kas ļauj pievērst uzmanību uzņēmuma darbībai un aktivitātēm attiecībā uz klientu vajadzībām un vēlmēm (Barnes et al., 2009), tieši sasaistās ar trešās dimensijas elementu “izprast klientu vajadzības un prasības” (Breschi et al., 2017) un var tikt izveidots kā vadības modelis.

Turklāt šī pieeja saskan ar pamatā esošo kodola elementu “uz lietotāju vērsta pieeja”, kas pamatota dizaina domāšanas loģikā, kura savukārt orientēta uz empātiju pret lietotājiem un viņu latento vajadzību un vēlmju izpratni, izmantojot kvalitatīvas, kontekstam atbilstošas pieejas, lai veiktu lietotāju izpēti (Calgren et al., 2016). Bez tam loģika, kurā dominē uz pakalpojumu vērsta loģika (angl. *service dominant logic* – *SDL*) arī atbalsta šo pieeju, jo, saskaņā ar *SDL*, pārslēgšanās no uzņēmuma koncentrēšanās uz tā produkcijas ražošanu un izplatīšanu uz vērtības kopradīšanu ar klientiem, kas paaugstina produktu atbilstību klientu vajadzībām un prasībām, kļūst par nepieciešamību šodienas strauji mainīgajā vidē (Vargo and Lusch, 2004).

Nākošajā vadības modeļa posmā starpdisciplinārās komandas saskarsies ar otro jautājumu: “Kas notiks, ja...?” (Liedtka, 2014). Šo jautājumu var piesaistīt *PERFA* elementam “Lietošanas vieglums” un tajā pamatotajām teorijām, kā “Veicamā darba” vai *JTBD*⁶ loģika, vai arī *Melnā gulbja* teorija, kā pakāpei, līdz kurai klienti uztver produktu kā lietojamu bez grūtībām un kam ir tieša saistība ar klientu vajadzību un prasību apmierināšanu. Var noteikt tiešu savstarpēju saikni ar *JTBD* loģiku, jo klientu profesiju noskaidrošana kļūst nepieciešama, lai radītu produktus un pakalpojumus, kā arī biznesa modeļa inovācijas (Christensen and Raynor, 2003). Šī teorija noved organizāciju pie neierobežotas iztaujāšanas perspektīvas ar iespēju koncentrēties uz to, kā vajadzētu/varētu būt, nevis fokusētos uz to, kā viss tiek darīts šodien (Bettencourt et al., 2014). Rezultātā ir svarīga klientu iesaiste tādu produktu un pakalpojumu kopizveidē un kopattīstīšanā, kas atbilst viņu vajadzībām un prasībām. Tas palīdzēs izgaismot nākotnes iespējas, veicinot pareizo dialogu pareizajā brīdī. Šajā kontekstā norādīts (Taleb, 2007), ka bieži vien problēmas, kuras vēl nav apjauštas, ir svarīgākas par tām problēmām, kuras jau tikušas konstatētās iepriekšējā periodā (“Melnā gulbja” tipa problēmas).

Nākošajā solī vadības modelim jāatbild uz trešo jautājumu: “Kas sensacionāls?” (angl. “*What wows?*”) (Liedtka, 2014). Lai rastu pārdomātas un arī stratēģiskas atbildes uz šo jautājumu, var skatīties plašākā perspektīvā un izprast reālās kustības un tendences sabiedrībā, jo sociālās pārmaiņas arī ietekmē klientu vajadzības un prasības (Breschi et al., 2017). Vadības modelī to var sasaistīt ar “Piesaistes” jeb ietekmējamības elementu *PERFA* struktūrā, kas norāda, ka uzņēmuma produktu un pakalpojumu izmantošanā ārkārtīgi nozīmīgu lomu spēlē jūtas un emocijas (Lindi and Marques da Silva, 2011). Tas saskan arī ar teoriju (Roth and

⁶ Angl. *Job-to-be-done* (*JTBD*).

Fishbin, 2016), ka sociālo mediju, piemēram, *Facebook*, *Instagram* utt., laikmetā ceļojumu produktu un pakalpojumu patērēšana demonstrē klientu dzīves stilu un publisko identitāti. Līdz ar to iespējamība, ka emocionāli un radoši tūrisma produkti tiks akceptēti, ir lielāka, jo tie daudz labāk atbilst klientu vēlmēm. Klienti šajos klientu segmentos definē sevi atbilstoši produktu izvēlei, jeb produktu izvēle norāda “kas viņi ir” (Roth and Fishbin, 2016).

Lai gūtu priekšstatu par produktiem vai pakalpojumiem, kas ļauj nodibināt emocionālu saikni starp klientiem un piegādātājiem, vadības modelī iekļauta rekomendācija aplūkot citas industrijas, lai smeltos iedvesmu jaunu un inovatīvu produktu un pakalpojumu attīstīšanai (Breschi et al., 2017). Starptautiska organizācija, kas sasniegusi apbrīnojamus rezultātus, radot emocionālu saikni starp saviem produktiem un klientiem, ir *Apple*.

Tomēr tajā vadības modeļa izstrādes posmā jāpārrunā pēdējais jautājums “Kas strādā?” (Liedtka, 2014), jo klienti pieprasa tādus produktus un pakalpojumus, kuri funkcionē atbilstoši solītajam.

Tas atbilst *PERFA* elementam “Uzticamība”, kas iekļauts vadības modelī un to apstiprina pētījumu rezultāti (Roth and Fishbin, 2016), kur teikts, ka klientu uzticība un lojalitāte viesmīlības industrijā vairs nav iegūstama ar tradicionālajām lojalitātes programmām (piemēram, ar punktu vai bonusu jūdžu krāšanu). Tā drīzāk pamatota organizācijas prasmē apmierināt klientu vajadzības un prasības atbilstoši viņu gaidītajam un galu galā pat pārsteigt viņus ar negaidītiem papildu piedāvājumiem, jo vispārēja klientu pieredze ir stiprāka klientu lojalitātes veicinātāja nekā jebkādi lojalitātes punkti, jūdzes vai kredīta piedāvājumi (Roth and Fishbin, 2016; Roth and Fishbin, 2017).

Kā pēdējo soli vadības modelī vērtības piedāvājuma paaugstināšanai, pamatojoties uz vērtības kopradīšanu kā vadības līdzekli, autors piedāvā iepriekš kopradīto koncepciju prototipa izstrādāšanu. Izmantojot Četru darbību struktūru un tā ietvaros radīto analītisko rīku – *ERRC* matricu⁷ (Sheehan and Vaidyanathan, 2009), starpdisciplinārā dalībnieku komanda kopīgi var radīt jaunus produktus vai pakalpojumus, pamatojoties uz vadības modeļa izstrādes iepriekšējo posmu satura analīzi. Lai kopā radītu jaunus produktus un pakalpojumus, kas atbilst klientu vajadzībām un prasībām, dažādas produktu un pakalpojumu īpašības vajadzēs likvidēt, samazināt, pastiprināt vai radīt no jauna. Rezultāts vadības modeļa vērtības piedāvājuma paaugstināšanai, pamatojoties uz vērtības kopradīšanu kā vadības līdzekli, būs jaunas robežvērtību līknes sasniegšana.

Tā kā Dinamisko spēju pieeja rāda, ka organizācijām jātiek galā ar straujām klientu vajadzību un prasību izmaiņām, jo arī vide mainās ļoti strauji, autors izstrādājis iepriekš aprakstīto modeli riņķveida modeļa veidā.

Apkopojot iepriekš izklāstīto, vadības modelis vērtības piedāvājuma paaugstināšanai, pamatojoties uz vērtības kopradīšanu kā vadības līdzekli, sniedz lietotājcentrētu risinājumu vērtības piedāvājuma paaugstināšanai sasniegšanai, izmantojot vērtības kopradīšanas pieejas. Tā kā vadītājiem var šķist, ka konkrētas īpašības dod labumu, bet klienti nesaskata to priekšrocības, papildu vērtību var radīt vienīgi integrējot klientus vērtības radīšanas procesā. Vērtības piedāvājumi neattiecas uz uzņēmuma piedāvājumiem, iezīmēm un īpašībām, bet uz klientu vajadzībām un prasībām un viņu patēriņa pieredzi (Barnes et al., 2009). Līdz ar to piedāvātais vērtības piedāvājuma vadības modelis “Vērtības piedāvājuma ritenis” (angl. “*The*

⁷ Analītiska matrica, kas izmantojama organizāciju analīzei un izaugsmei "Likvidēt-Samazināt-Paaugstināt-Radīt" (angl. *Eliminate-Reduce-Raise-Create (ERRC) grid*).

Wheel of Value Proposition") demonstrē iespēju savstarpēji vērtēt kopradīšanu, lai izstrādātu lielākus vērtības piedāvājumus, kas pielāgoti klientu vajadzībām un prasībām.

Pēc tam, kad noskaidrota vērtības kopradīšanas kā vadības līdzekļa būtiskā loma vērtības piedāvājuma paaugstināšanā viesmīlības industrijā, klienti spēlē svarīgu lomu, jo viņus var uzskatīt par vērtības kopradītājiem vērtības piedāvājuma paaugstināšanā. Līdz ar to būtiski, lai klientu vidū pastāvētu izpratne par vērtības kopradīšanas pieejām.

Tādējādi, arī pamatojoties uz literatūru, autors skaidro izpratni par vērtības kopradīšanu kā vadības līdzekli, lai paaugstinātu vērtības piedāvājumu un arī klientu gatavību iesaistīties vērtības kopradīšanas procesos, kā galvenos panākumu faktoros vērtības piedāvājuma paaugstināšanai. Izpratne un gatavība piedalīties vērtības kopradīšanas procesos, kas pamatojas uz dizaina domāšanas loģiku klientu un biznesa vadītāju vidū, tika analizēta, pamatojoties primārā pētījuma rezultātos.

Var apgalvot, ka tikai tad, ja abas labuma guvēju puses vēlas piedalīties vērtības kopradīšanas procesos, lai nodrošinātu kopīgu vērtības radīšanu un tādējādi paaugstinātu vērtības piedāvājumu, iepriekš parādītais vērtības piedāvājuma vadības modelis ir izmantojams reālajā biznesa darbībā.

Pētījums apliecina, ka izpratne par dizaina domāšanu un vērtības kopradīšanu starp viesnīcu dalībniekiem – uzņēmumiem un klientiem – paplašinājās un gatavība piedalīties vērtības kopradīšanā starp visiem pētījuma dalībniekiem un labuma guvējiem bija augsta (64 procenti starp klientiem un 100 procenti starp biznesa vadītājiem).

Noslēgumā var apgalvot, ka ir parādītas iespējas kopā radīt vērtību, lai nodrošinātu klientu vajadzību un prasību izpildi un tādējādi panāktu un pielāgotu vērtības piedāvājumus, kas vērtīgi klientiem pastāvīgi mainīgajā mūsdienu tirgus vidē. Savstarpējo vērtības radīšanu ar mērķi sniegt labumus klientiem, kā arī stratēģiskas priekšrocības uzņēmumiem var skaidrot kā izdevīgas visām iesaistītajām pusēm un kā bāzi vērtības piedāvājuma paaugstināšanai. Turklāt jāatzīmē, ka vērtības kopradīšana prasa visaptverošu izpratni par problēmām, kas ārēji nav saskatāmas, kuras vispirms jākonstatē, un pēc tam jārod tām nākotnes risinājumi. Lai izprastu tādas problēmas, jāizmanto klientcentrētas pieejas, jo tā palīdz noskaidrot tendences un saskatīt šodienas un nākotnes klientu perspektīvas, lai apjaustu viņu vajadzības un prasības. Pāreja no tradicionālā skatījuma “no iekšpuses uz āru” uz skatījumu “no ārpusē uz iekšu” nepieciešama, lai apjēgtu klientu reālās dzīves vajadzības un vēlmes.

Tomēr jāapgalvo, ka vērtības kopradīšana kā stratēģisks līdzeklis biznesa vadībā palīdz radīt vērtības piedāvājumu un palīdz veiksmīgi attīstīt biznesu dinamiskā un globalizētā pasaulē. Ieviešot klientcentrētas pieejas, biznesa vadītāji var izprast klientu uzvedības iemeslus un attiecīgi pielāgot savus produktus un pakalpojumus. Vērtības kopradīšanu var izmantot, lai atklātu jaunas uz klientiem orientētas koncepcijas viesmīlības industrijā un veicinātu visas industrijas pārveidi šajā digitālajā laikmetā. Jaunu patēriņa pieredzi var radīt, pamatojoties uz biznesa vadītāju plašāku skatījumu, kuru paspīlgtina vērtības kopradīšanas procesi.

Pētījums parāda arī to, ka gan biznesa vadītāju, gan klientu vidū trūkst izpratnes par vērtības kopradīšanas pieejām un dizaina domāšanu. Tomēr, pēc tam, kad izpratne pieaug, arī gatavība piedalīties vērtības kopradīšanas procesos abās grupās paaugstinās.

Bez tam vērtības kopradīšana kā vadības līdzeklis vērtības piedāvājuma paaugstināšanai viesmīlības industrijā ne tikai rada vērtību klientiem, bet arī uzņēmumi gūst labumu no dizaina domāšanas, pamatojoties uz veiksmīgu vērtības kopradīšanas pielietojumu no inovāciju līderības, konkurences priekšrocību vai pirmsācēja viedokļa. Citu industriju uzņēmumi jau

sasnieguši labus rezultātus un baudījuši priekšrocības, ko sniedz dinamiska pieeja, salīdzinot ar viņu galvenajiem konkurentiem, kuri fokusējās uz samērā statiskiem vadības paņēmieniem.

Turklāt interpretācija uzskatāmi parāda, ka šis pētījums ne vien apliecināja papildu izpratni un gatavību piedalīties vērtības kopradīšanas procesos kā galvenos panākumu faktoros, bet arī analizēja galvenos virzītājspēkus vērtības piedāvājuma paaugstināšanai dizaina viesmīlības industrijā, pamatojoties uz statistiski nozīmīgu un ļoti nozīmīgu vērtības piedāvājuma precizitātes neatbilstības konstatāciju starp viesnīcu direktoriem un klientiem. Tādējādi būs iespējams piedāvāt tādu produktu un pakalpojumu vērtību piedāvājumus, kuri vislabāk apmierina klientu vajadzības un prasības.

Visbeidzot var apgalvot, ka starptautiskie pētījumi acīmredzami apstiprina: vērtības kopradīšanas kā vadības līdzekļa izmantošana vērtības piedāvājuma paaugstināšanai biznesa vadībā noved pie biznesa veikspējas, vērtības un ilgtspējīguma paaugstināšanās. Saskaņā ar autora pētījuma rezultātiem, vērtības kopradīšanas kā vadības līdzekļa izmantošana ļauj panākt vērtības piedāvājuma precizitātes paaugstināšanos un tādējādi – vērtības piedāvājuma paaugstināšanu viesmīlības industrijā.

SECINĀJUMI

Šis promocijas darbs ir pētījums par vērtības kopradīšanas pieejām kā vadības līdzekli vērtības piedāvājuma precizitātes paaugstināšanai un līdz ar to vērtības piedāvājuma paaugstināšanai viesmīlības industrijā.

1. Vērtības kopradīšanas koncepcija ir sarežģīts fenomens, jo to var raksturot kā vadības procesu, vadības līdzekli un arī vadības sistēmu.
2. Vērtības kopradīšanu var uzlūkot kā procesu, kas paaugstina klientu labsajūtu un tādējādi sniedz paaugstinātu vērtības piedāvājumu. Vērtība jārada kopā, pamatojoties uz abu labuma guvēju – klientu un biznesa vadītāju – mijiedarbību.
3. Kopradītie vērtības produkti pārspēj tos vērtības piedāvājumus, kurus profesionāli radījis piegādātājs. Klientiem tiek dota iespēja līdzdarboties tādu produktu un pakalpojumu projektēšanā un attīstīšanā, kuri atbilst viņu pašu vajadzībām un prasībām, tādējādi paaugstināsies vērtības piedāvājuma precizitāte, pieaugs un tiks pielāgots vērtības piedāvājums nākotnē.
4. Pārbīde no tradicionālā skatījuma uz klientu kā pasīvu saņēmēju uz klientu kā aktīvu dalībnieku veido pamatu vērtības kopradīšanas pieejai. Svarīgi pieminēt, ka, līdzko saprotam, ka kopradīšanas procesā ar klientu tiek radīta vērtība, klientu izvēle kļūst par svarīgu faktoru organizācijas panākumos kopumā.
5. Pastāv vērtības piedāvājuma precizitātes neatbilstības, kas sastāv no statistiski nozīmīgām un ļoti nozīmīgām neatbilstībām starp klientu vajadzībām un prasībām, un viesnīcu direktoru priekšstatu par tām, tādējādi apstiprinot 1. hipotēzi (H.1).
6. Klientu profils ietekmē vērtības piedāvājuma precizitātes neatbilstības. Var apgalvot, ka izpratne par klientu profilu un viņu atzītajām vērtībām kļūst par būtisku aspektu vērtības piedāvājuma paaugstināšanā. Citiem vārdiem, klientu profils tieši ietekmē vērtības piedāvājuma precizitāti. Statistiskie dati apliecina, ka 2. hipotēze (H.2) ir apstiprināta.
7. Kopīgajā vērtības radīšanas jomā vērtības piegādātāji un klienti savstarpēji ietekmē viens otru un kopīgi rada vērtību, pamatojoties uz klientu preferencēm. Uzņēmumi var saprast klientu viedokli un radīt jaunus produktu un pakalpojumu piedāvājumus atbilstoši klientu vajadzībām un prasībām, vienlaikus samazinot produkta neveiksmes risku.
8. Vērtības piedāvājumus var radīt, pamatojoties uz klientu iesaisti vērtības kopradīšanas procesos, jo klientu veiksmīga iesaiste veido pamatu spēcīgiem vērtības piedāvājumiem, kas no klientu viedokļa ir vērtīgi. Vērtības kopradīšanas pieejas kalpo par atbalstu klientu vajadzību un prasību apmierināšanas procesam, tādējādi atrisinot klientu problēmas un vienlaikus paaugstinot uzņēmumu vērtību. Klientiem ir izšķiroša loma šajā procesā, jo biznesa vadītāji var saskatīt labumu konkrētos elementos vai īpašībās, savukārt klienti šos labumus nesaskata.
9. Pētījums apstiprina, ka vērtības kopradīšanas kā vadības līdzekļa izmantošana ved pie vērtības piedāvājuma precizitātes neatbilstību samazināšanās un tādējādi – pie vērtības piedāvājuma precizitātes paaugstināšanās dizaina viesmīlības industrijā. Tādējādi 3. hipotēze (H.3) ir apstiprināta.

10. Tā kā augstāka vērtības piedāvājuma precizitāte rada vērtības piedāvājuma paaugstināšanos, vērtības kopradīšanai ar klientiem ir tieša ietekme uz vērtības piedāvājuma paaugstināšanu kā kvantitatīvā, tā kvalitatīvā aspektā.
11. Pētījums apstiprina, ka vērtības kopradīšanas pieejas ar klientiem un vadītājiem ved pie vērtības piedāvājuma precizitātes neatbilstību samazināšanās, tādējādi vērtības piedāvājuma precizitāte dizaina viesmīlības industrijā sasniedz augstāku līmeni. Līdz ar to galvenā hipotēze (H) ir apstiprināta.
12. Pētījuma rezultāti parāda, ka izpratne par vērtības kopradīšanu un dizaina domāšana biznesa vadītāju un klientu vidū dizaina viesmīlības industrijā līdz šim bijusi diezgan zemā līmenī. Līdz ar to biznesa vadītājiem un klientiem ir visai ierobežota izpratne par dizaina domāšanu un vērtības kopradīšanu kā vadības līdzekli viesmīlības produktu un pakalpojumu pielāgošanā atbilstoši klientu atzītajām vērtībām.
13. Klientu darāmie darbi palīdz noskaidrot virzītājspēkus produktu un pakalpojumu kopradīšanai vērtības kopradīšanas procesos, pārskatīt esošos tirgus vai pat palīdz radīt jaunus tirgus. Panākot lielāku produktu atbilstību klientu vajadzībām un prasībām, var samazināt vērtības piedāvājuma precizitātes neatbilstības starp klientu gaidām un reāli piegādāto produktu/pakalpojumu vērtību piedāvājumu. Citiem vārdiem, klientu vajadzības un prasības tiek apmierinātas un vērtības piedāvājuma precizitāte paaugstināta.
14. Pētījums parāda, ka dizaina viesmīlības industrija koncentrējas uz īstermiņā fokusētu produktu un pakalpojumu vērtību piedāvājuma attīstīšanu, nevis pievērš uzmanību stratēģiskai, holistiskai pieejai, kuras uzmanības centrā būtu klientu atzītās vērtības.
15. Pētījuma centrā ir vērtības piedāvājuma paaugstināšana, izmantojot vērtības kopradīšanas pasākumus Vācijas dizaina viesmīlības industrijā. Var pieņemt, ka vērtības piedāvājuma vadības modeli tās paaugstināšanai iespējams pārnest arī uz tieši saistītām, uz pakalpojumiem orientētām industrijām, piemēram, dizaina viesmīlības industriju citās valstīs, vai pat uz cita veida pakalpojumu industrijām, piemēram, kruīzu industriju. Tomēr nepieciešami papildu pētījumi, jo pētījumu rezultātus vienā noteiktā industrijā nevar automātiski vispārināt (ārējais derīgums – angl. *external validity*).
16. Pamatojoties uz starpindustriju praksi, kuru izmanto tādi uzņēmumi un organizācijas kā *Toyota, SAP, IKEA, Transdev* vai Dublīnas municipalitāte, pētījumi liecina, ka dizaina domāšanas loģika, kas pamatota uz vērtības kopradīšanas procesiem, var tikt izmantota kā vadības līdzeklis vērtības piedāvājuma paaugstināšanā un tādējādi veicināt biznesa veikspēju.
17. Vadības inovācijas papildus tehnoloģiskajām inovācijām sevī nes lielu potenciālu sniegt būtisku pienesumu uzņēmumu stratēģiskiem, ilgtermiņa panākumiem, paaugstinot to vērtības piedāvājumu. Tā kā mūsdienu pasaulē uzņēmumi saskaras ar globalizāciju un digitalizāciju, kas izraisa straujas pārmaiņas tirgos, pamatkonceptija par vērtības kopradīšanu ar klientiem, lai paaugstinātu vērtības piedāvājumu, ir dinamisko iespēju pieeja, kas likta jaunradītā vadības modeļa pamatā.
18. Dinamiskās iespējas raksturo efektīvu pieeju uzņēmuma resursu sistemātiskai pielāgošanai mainīgajai videi, kurā arī klientu vajadzības un prasības pastāvīgi mainās, lai nodrošinātu vērtības piedāvājuma paaugstināšanu un tādējādi iegūtu konkurences priekšrocību dizaina viesmīlības industrijā.

19. Starpdisciplinārā dizaina domāšana, kuras centrā ir lietotājs, veicina vērtības piedāvājumu radīšanu, pamatojoties uz to, kā strādā un domā dizaineri.
20. Dizaina domāšana, kas caurvij vērtības kopradīšanas procesus, uztverama kā atbilde uz augošo pakalpojumu, produktu un vides apstākļu konvergenci, jo dizaina domāšanas dotais labums biznesam atbilst vai sniedz papildu atbalstu priekšrocībām, ko vērtības piedāvājuma paaugstināšanai sniedz vērtības kopradīšana ar klientiem.
21. Vērtības inovācija ir dizaina domāšanas loģikas rezultāts, kas atbalsta vērtības kopradīšanas kā vadības līdzekļa pieeju, lai nodrošinātu vērtības piedāvājuma paaugstināšanu.

PRIEKŠLIKUMI

1. Biznesa vadītājiem jāpārvērtē izmantotās tradicionālās biznesa attīstības stratēģijas un ar vadības stimulētām inovācijām jāpapildina tās stratēģijas, kuru dzinējspēks ir tehnoloģijas, jo pētījums pierāda, ka iegūtā vērtība ir augstāka, ja uzmanības centrā ir vadības stimulēto pieeju pielietojums.
2. Biznesa vadītājiem jāpaplašina sava izpratne par jaunām biznesa pieejām un koncepcijām, kuru centrā ir klients un kuru mērķis ir paaugstināt vērtību abiem labuma guvējiem – klientiem un uzņēmumiem, – noskaidrojot un analizējot klientu vajadzības un prasības, lai nodrošinātu labāku vērtības piedāvājuma atbilstību. Tādējādi viesnīcām un arī vadības pētniekiem ļoti ieteicams rosināt turpmākus pētījumus par iespējām nākotnē panākt izpratni par vērtības kopradīšanu un dizaina domāšanas loģiku klientu un vadītāju vidū.
3. Viesnīcu darbinieku starpdisciplinārajām komandām viesnīcu uzņēmumos jāorganizē papildu dizaina domāšanas darbsemināri un vērtības kopradīšanas mērījumi, jo pētījums liecina, ka šādi darbsemināri samazināja statistiski nozīmīgas vai ļoti nozīmīgas vērtības piedāvājuma precizitātes neatbilstības un dažas no tām pat novērsa pilnībā.
4. Biznesa vadītājiem jāvada vai jāpasūta papildu pētījumi par viņu klientu raksturojumu, jo veiktais pētījums parāda, ka klientu profiliem ir ietekme uz vērtības piedāvājuma precizitātes līmeni un tādējādi tie iespaido vērtības piedāvājumu.
5. Jāierobežo īstermiņa produktu un pakalpojumu attīstīšana, kā arī biznesa modeļi, kas orientēti uz izmaksu samazināšanu īstermiņā. Biznesa vadītājiem jākoncentrē uzmanība uz stratēģiskajiem mērķiem un atbilstoši jāattīsta savi biznesa modeļi.
6. Lai sekmētu sistemātisku vērtības kopradīšanas kā vadības līdzekļa izmantošanu, tādējādi paaugstinot vērtības piedāvājumu, biznesa vadītājiem jāapsver autora no jauna izstrādātā vērtības piedāvājuma vadības modeļa “Vērtības piedāvājuma ritenis” izmantošanas iespējas. Vadības modelis vizualizē un veicina vērtības kopradīšanas pieeju izmantošanu biznesa vadībā un līdz ar to paplašina iespēju rast inovatīvus biznesa risinājumus, lai apmierinātu dinamiski mainīgās klientu vajadzības un prasības, vienlaikus sniedzot paaugstinātu vērtību uzņēmumiem apstākļos, kad biznesa vide strauji mainās.
7. Biznesa vadītājiem jāapsver vērtības kopradīšanas kā vadības līdzekļa integrācija uzņēmuma stratēģiju un biznesa modeļu izvēlē, jo pētījumi dažādās industrijās un sektoros (piemēram, transporta, izklaides, informācijas tehnoloģiju, u.c. jomās) liecina par pilnveidotu, veiksmīgu un ilgtspējīgu biznesa attīstību.
8. Biznesa vadītājiem jācenšas ciešāk sadarboties ar pētniekiem un pētniecības iestādēm, tostarp universitātēm un citām izglītības iestādēm, lai atrastos starp pirmajiem, kuri konstatē izmaiņas klientu atzītajās vērtībās. Izmantojot iepriekš aprakstīto vadības modeli, šādi uzņēmumi gūs labumu no pirmsācēju pozīcijām un iegūs konkurences priekšrocības, veidojot jaunas robežvērtību līknes.
9. Biznesa vadītājiem jāveido kopīga vērtības radīšanas joma, kurā vērtības piegādātāji un klienti savstarpēji ietekmē viens otru un kopīgi rada vērtību pamatojoties uz to, kam dod priekšroku klienti.

10. Viesnīcu uzņēmumiem jāpasūta zinātniski pētījumi, lai noskaidrotu jaunās tendences un izaicinājumus, būtu lietas kursā par pašreizējo tirgus situāciju un perspektīvām. Piesaistot ārpalpojuma pētniecībā, tiks papildus nostiprināta sadarbība starp iepriekš minētajiem pētniecības centriem vai universitātēm un viesnīcu uzņēmumiem.
11. Viesnīcu grupām uz vērtības kopradīšanas pamata jāizveido pašu izglītības programmas, lai paplašinātu izpratni par iespējām paaugstināt vērtības piedāvājumu, pamatojoties uz vērtības kopradīšanu darbinieku vidū un spētu integrēt šo stratēģisko, uz nākotni vērsto domāšanas loģiku uzņēmuma tēlā.
12. Viesnīcu skolām un universitātēm, kas māca starptautisko viesmīlību un tūrisma vadīšanu, jāveicina izpratne par vērtības kopradīšanu kā vadības līdzekli, lai paaugstinātu vērtības piedāvājumu studentu vidū, iekļaujot studiju programmās modulūkus, kuros studenti apgūst jaunas, inovatīvas vadības metodes.
13. Papildus iepriekš minētajam, vadības pārstāvji tiek rosināti izmantot modeli "Dizaina ritenis", lai iepazīstinātu savus darbiniekus un vadības komandas ar dizaina domāšanas loģiku un aktīvi izmantotu dizaina domāšanu vērtības piedāvājuma paaugstināšanā.

BIBLIOGRĀFIJA

1. Amit, R., Zott, C. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2), 1-11.
2. Anderson, J. C., Narus, J. A., van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. Watertown: *Harvard Business School Publishing Corporation*, 84(3), 90-149.
3. Arend, R., Bromiley, P. (2009). Assessing the dynamic capabilities view: Spare change, everyone? *Strategic Organization*, 7(1), 75-90.
4. Ballantyne, D., Varey, R.J. (2006). Creating Value-in-Use through Marketing Interaction: The Exchange Logic of Relating, Communicating and Knowing. *Marketing Theory*, 6(3), 335-348.
5. Barnes, C., Blake, H., Pinder, D. (2009). Creating and delivering your value proposition: Managing customer experience for profit. London: *Kogan Page*.
6. Becker, H. (2014). A Blue Ocean Strategy Analysis of IMAX's Move to Go Hollywood. *Journal of International Management Studies* 14(2), 53-60.
7. Bettencourt, L.A., Lusch R.F., Vargo, S.L. (2014). A Service Lens on Value Creation: Marketing's Role in Achieving Strategic Advantage. *California Management Review*, 57(1), 44-66.
8. Black, H.G., Vincent, L.H., Skinner, S.J. (2014). Customers helping customers: Payoffs for linking customers. *Journal of Service Marketing*, 28(5), 391-401.
9. Bogers, M., Afuah, A., Bastian, B. (2010). Users as innovators: A review, critique, and future research directions. *Journal of Management*, 36(4), 857-875.
10. Bower, J., Christensen, C. (1995). Disruptive technologies - catching the wave. Boulder: *Harvard Business Review*, 73(1), 43-53.
11. Breschi, R., Freundt, T., Orebäck, M., Vollhardt, K. (2017). The expanding role of design in creating an end-to-end customer experience. *McKinsey&Company*. Retrieved December 7, 2017 from <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/the-expanding-role-of-design-in-creating-an-end-to-end-customer-experience>.
12. Brown, T., Katz, B. (2009). Change by Design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation (1st ed.). New York: *Harper Business*.
13. Brown, T., Katz, B. (2011). Change by Design. (Report). *Journal of Product Innovation Management*, 28(3), 381-383.
14. Bryman, A., Bell, E. (2007). Business Research Methods. (2nd ed.). *Oxford University Press*.
15. Carlgren, L., Elmquist, M., Rauth, I. (2016). The Challenges of Using Design Thinking in Industry – Experiences from Five Large Firms. *Creativity and Innovation Management*, 25(3), 344-362.
16. Caru, A., Cova, B. (2003). Revisiting consumption experience: a more humble but complete view of the concept. *Marketing Theory* 3(2), 267-286.

17. Christensen, C. M., Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. Watertown: *Harvard Business School Publishing Corporation*, 78(2), 66.
18. Christensen, C.M, Raynor, M.E. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston, MA: *Harvard Business School Press*. 22-29.
19. Cirjevskis, A., Kubilute, L., Ershovs, S., Medvedevs, V. (2009). Innovative Business and new industrial technologies as possible drivers of the SME's companies growth in a condition of economic recession. *Journal of Business Management* (2), 4-18.
20. Day, George S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
21. Echtner, C., Ritchie, J. (1993). The Measurement of Destination Image: An Empirical Assessment. *Journal of Travel Research*, 31(4), 3-13.
22. Everitt, B. (1993). *Cluster analysis* (3rd ed.). London: Edward Arnold.
23. Feldman, L., Ward, D. (2014). Berlitz Cruising & Cruise Ships, 2014. *Library Journal*, 139(5), 131.
24. Geissdoerfer, M., Bocken, N., Hultink, E. (2016). Design thinking to enhance the sustainable business modelling process – A workshop based on a value mapping process. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1218-1232.
25. Glick, J., Blumenthal, J., Zachariah, S. (2016). What's driving customer loyalty for today's hotel brands? *Consumer Intelligence Series*, 1-12.
26. Gobble, M. (2014). Design Thinking. *Research Technology Management*, 57(3), 59-61.
27. Grönroos, C. (2000). *A Customer Relationship Management Approach*. Service Management and Marketing. West Sussex, UK: John Wiley & Sons.
28. Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20(4), 298-314.
29. Grönroos, C. (2011). Value co-creation in a critical service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11(39), 279-301.
30. Grönroos, C. (2012). Conceptualizing Value Co-creation. *Journal of Marketing Management* 28(13-14), 1520-1534.
31. Grönroos, C., Voima, P. (2013). Critical service logic: marketing sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy Marketing Science* 41, 133-150.
32. Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72-84.
33. Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M.A., Singh, H., Teece, D.J., Winter, S.G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Malden, MA: Blackwell.
34. Holbrook, M. (2006). ROSEPEKICECIVECI versus CCV: The resource-operand, skill-exchanging, performance-experiencing, knowledge-informed, competence-enacting, co-producer-involved, value-emerging, customer-interactive view of marketing versus the concept of customer value: "I can get it for you wholesale." In Lusch, R.F., Vargo S.L. (2006). *The service-dominant logic of marketing; dialog, debate and directions*, Routledge, 208-223.

35. Hoveskog, M., Halila, F., Danilovic, M. (2015). Early Phases of Business Model Innovation: An Ideation Experience Workshop in the Classroom. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 13(2), 177-195.
36. Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J., Çetinkaya, M. (2013). Design Thinking: Past, Present and Possible Futures. *Creativity and Innovation Management*, 22(2), 121-146.
37. Kerlinger, F.N. (1986). *Foundations of behavioral research*. New York. 3rd ed. Holt. Rinehart and Winston, 10.
38. Kim, C., Mauborgne, R. (1997). Value innovation the strategic logic of high growth. Boston: *Harvard Business Review*.
39. Kim, C., Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Boston, Mass: *Harvard Business School*.
40. Kim, C., Mauborgne, R. (2005). Value innovation: A leap into the blue ocean. *Journal of Business Strategy*, 26(4), 22-28.
41. Kim, S., Prideaux, B. (2003). A Cross-cultural Study of Airline Passengers. *Annals of Tourism Research*, 30(2), 489-492.
42. Kimbell, Lucy. (2011). Rethinking Design Thinking: Part I. *Design and Culture*, 3(3), 285-306.
43. Kindström, D., Kowalkowski, C., Sandberg, E. (2013). Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*, 66(8), 1063-1073.
44. Kleber, D.M.S., Volkova, T. (2016). Value Innovation Frameworks for delivering superior customer responsiveness. *Journal of Business Management* 12, 34-45.
45. Kleber, D.M.S., Volkova, T. (2017). Value Co-Creation Drivers and Components in Dynamic Markets. *Journal of Marketing and Branding Research* 4, 249 – 263.
46. Kleber, D.M.S. (2018). Design Thinking to deliver superior customer value. *Etikonomi: Journal Ekonomi* 17 (2).
47. Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C. (2006). *Marketing for hospitality and tourism* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: *Pearson Prentice Hall*.
48. Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. C., Piercy, N. (2016): *Principles of Marketing* Harlow: *Pearson*. (7th ed.).
49. Kozak, M. (2002). Comparative analysis of tourist motivations by nationality and destinations. *Tourism Management*, 23(3), 221-232.
50. Langford, G., (2016). 2016 Travel and Hospitality Industry Outlook. *Deloitte Industry Insights*, 1-8.
51. Langford, G., Weissenberg, A., Pingitore, G. (2017). 2017 Travel and Hospitality Industry Outlook. *Deloitte Industry Insights*, 1-12.
52. Leclercq, T., Hammedi, W., Poncin, I. (2016). Ten years of value cocreation: An integrative review. *Recherche et Applications en Marketing*, 31(3), 26-60.
53. Liedtka, J. (2014). Innovative ways companies are using design thinking. *Strategy and Leadership*, 42(2), 40-45.
54. Liedtka, J. (2015). Perspective: Linking Design Thinking with Innovation Outcomes through Cognitive Bias Reduction. *Journal of Product Innovation Management*, 32(6), 925-938.

55. Lin, H., Su, J., Higgins, A. (2016). How dynamic capabilities affect adoption of management innovations. *Journal of Business Research*, 69(2), 862-876.
56. Lindi, J., Marques da Silva, C. (2011). Value proposition as a catalyst for a customer focused innovation. *Management Decision*, 49(10), 1694-1708.
57. Martin, R. (2009). *The design of business: Why design thinking is the next competitive advantage*. Boston, Mass.: *Harvard Business Press*.
58. Matthyssens, P., Vandenbempt, K., Berghman, L. (2006). Value innovation in business markets: Breaking the industry recipe. *Industrial Marketing Management*, 35(6), 751-761.
59. McClave, B., Sincich, B., George P., Sincich, T. (2008). *Statistics for business and economics* (10th ed.). Upper Saddle, N.J.: Pearson
60. Nambisan, S., Baron R.A. (2007). Interactions in virtual customer environments: Implications for products support and customer relationship management. *Journal of Interactive Marketing*, 21(2), 42-62.
61. Neghina, C., Cabiels M.C.J., Bloemer J.M.M., Birgelen M.J.H. (2015). Value cocreation in service interactions: Dimensions and antecedents. *Marketing Theory*, 15 (2), 221-242.
62. Nordin, F., Kowalkowski, C. (2010). Solutions offerings: a critical review and reconceptualization. *Journal of Service Management*, 24(4), 441-459.
63. O'Dwyer, M., Gilmore, A., Carson, D. (2009). Innovative marketing in SMEs. *European Journal of Marketing*, 43(1/2), 46-61.
64. Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4-9.
65. Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
66. Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: co-creating unique value with customers*. Boston: *Harvard Business School Press*.
67. Prašnikar, Lisjak, Buhovac, Štemberger. (2008). Identifying and Exploiting the Inter relationships between Technological and Marketing Capabilities. *Long Range Planning*, 41(5), 530-554.
68. Ringov, D. (2017). Dynamic capabilities and firm performance. *Long Range Planning*, 50(5), 653-664.
69. Roser, T., DeFilippi, R., Samson, A. (2013). Managing your co-creation mix: Co-creation ventures in distinctive contexts. *European Business Review*, 25(1), 6-19.
70. Roth, H., Fishbin, M. (2016). Top 10 thoughts for 2016. *Global hospitality insights*, 1-22.
71. Roth, H., Fishbin, M. (2017). Top 10 thoughts for 2017. *Global hospitality insights*, 1-24.
72. Rouse, M. (2015). Whats in Value Innovation. *Teach Target*. Retrieved July 31, 2016, from <http://searchcio.techtarget.com/definition/value-innovation>.
73. Rylander, A. (2009). Design Thinking as Knowledge Work: Epistemological Foundations and Practical Implications. *Design Management Journal*, 4(1), 7-19.

74. Sanchez-Fernandez, R., Iniesta-Bonilla, A.M. (2007). The concept of perceived value: a systematic review of the research. *Marketing Theory*, 7(4), 427-451.
75. Santos-Vijande, M.L., Gonzalez-Mieres. C., Lopez-Sanchez, J.A. (2013). An assessment of innovativeness in KIBS: Implications on KIBS' co-creation culture, innovation capability and performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(2), 86-102.
76. Sheehan, N. T., Vaidyanathan, G. (2009). Using a value creation compass to discover "blue oceans". *Strategy & Leadership*, 37(2), 13-20.
77. Stickdorn, M., Schneider, J. (2010). This is service design thinking: Basics, tools, cases. Amsterdam: *BIS*.
78. Taleb, N. (2007). *The Black Swan*. NY *Random House*. (New York 2007).
79. Teece, D. (1984). Economic Analysis and Strategic Management. *California Management Review*, 26(3), 87-110.
80. Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
81. Teece, D., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
82. Truong, Y., Simmons, G., and Palmer, M. (2012). Reciprocal value propositions in practice: Constraints in digital markets. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 197-206.
83. Tuominen, Pasi P, Ascensão, Mário P. (2016). The hotel of tomorrow. *Journal of Vacation Marketing*, 22(3), 279-292.
84. Ulwick, A.W. (2002). Turn customer input into innovation. *Harvard Business Review*, 80(1), 91-97.
85. Ulwick, A.W., Bettencourt, C.M. (2008). The Customer-Centered Innovation Map. *Harvard Business Review*, 85(5), 109-114.
86. Uprichard, E., Byrne, D. S. (2012). *Cluster analysis Vol.4*, Data mining with classification (SAGE benchmarks in social research methods). London: SAGE.
87. Vargo, S.L. (2008). Customer integration and value creation: Paradigmatic traps and perspectives. *Journal of Service Research*, 11(2), 211-215.
88. Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2008). Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.
89. Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
90. Woodall, T. (2003). Conceptualising 'value for the customer': an attributional, structural and dispositional analysis. *Academy of Marketing Science Review*, 12.
91. Yang, H., Chen, K. (2000). A performance index approach to managing service quality. *Managing Service Quality: International Journal*, 10(5), 273-278.
92. Yuan, S., McDonald, C. (1990). Motivational Determinates Of International Pleasure Time. *Journal of Travel Research*, 29(1), 42-44.

93. Zahra, S., Sapienza, H., Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.