

## CO-CRÉATION DE VALEUR DANS LA PRISE DE DÉCISIONS STRATÉGIQUES : CAS DU SECTEUR B2B EN ALGÉRIE

### VALUE CO-CREATION IN STRATEGIC DECISION MAKING: CASE OF B2B SECTOR IN ALGERIA

**Yasmine AREZKI\***

Marketic, École des Hautes Études Commerciales, EHEC (Algérie)  
Yasmine.arezki@gmail.com / y.arezki@hec.com

**Ali HAMMOUTENE**

Professeur, École Supérieure de Commerce, ESC (Algérie)  
a\_hammoutene@esc-alger.dz

Date de réception : 11/03/2024	Date d'acceptation : 13/04/ 2024	Date de publication : 08/06/2024
-----------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------

#### **Abstract:**

Value co-creation (VCC) in B2B context has not reached the expected achievement. An empirical study was carried out in B2B sector in Algeria. Our objectives are to identify values perceived as strategic by stakeholders during a VCC experience in a cluster dedicated to logistics services and to ease exchanges by introducing a collaborative platform. The economic and trust values were mentioned as promoting medium-to long-term relationship. The design of a technological platform has brought people with proven skills and expertise.

**Keywords:** Value co-creation (VCC) - B2B -Technological platform -  
Decision-making processs - Algeria

**JEL Classification Codes:** M30,L89,Y40

#### **Résumé :**

La co-création de valeur (CCV) dans un contexte B2B n'a pas atteint les résultats escomptés. Une recherche empirique a été réalisée dans le secteur B2B en Algérie. Les objectifs sont l'identification des valeurs stratégiques lors d'une expérience de CCV d'un pôle de prestations de services logistiques et d'intégrer une plateforme collaborative pour faciliter les échanges. Ainsi les valeurs, économique et de confiance dans une relation à moyen et à long terme ont été retenues. Pour la plateforme collaborative, les compétences et les savoir-faire basés sur la confiance et la coopération représentent les clés de sa réussite.

---

\* Auteur correspondant.

## **Co-création de valeur dans la prise de décisions stratégiques : cas du secteur b2b en Algérie**

**Mots clés :** Co-création de valeur (CCV) - B2B - Plateforme technologique - Processus de décisions stratégiques - Algérie

**JEL Classification Codes:** M30,L89,Y40

### **1- Introduction :**

La relation client représente une thématique clé dans le domaine du marketing particulièrement dans les services où les interactions sont importantes. Le client passe d'un état passif à un état "co-producteur" (Ditandy,et,al.,2011 ). Son expérience s'alimentera des divers échanges et contacts avec le système de servuction ( Eiglier et al.,1987 ). La finalité étant de parvenir à un partenariat à moyen et à long terme.

Les entreprises évoluent dans un village planétaire souvent volatil où les marchés subissent de profondes restructurations et mutations. Les technologies influencent cet environnement en aiguillant les entreprises vers la numérisation où des solutions innovantes ont vu le jour. Une reconfiguration des métiers et une nouvelle ventilation de la profitabilité ont été nécessaires. Ainsi, une redirection vers l'approche en boucle de valeur versée vers le client ( Biacabe, et al.,2017) est plus appropriée que l'approche linéaire.

Parallèlement, les plateformes interactives ont connu un rapide développement. Ces espaces de conversations et d'interactions entre consommateurs, communautés et entreprises (Prahalad et al., 2004.a ) ont attiré l'attention des managers pour suivre l'évolution des tendances et d'adapter les modèles d'affaires en évaluant les bénéfices et les risques (Prahalad, et al.,2004).

Pour pallier ces impératifs conjoncturels, le couple " Client-entreprise" mais aussi "Entreprise - écosystème" doit interagir en vue de créer une plus-value commune. Les départements stratégiques et marketing ont compris l'importance de s'orienter vers une relation participative basée sur une forte collaboration avec les parties prenantes. Elle marquera un éloignement de l'approche conventionnelle descendante pour se positionner au plus près du client (Von Hippel, et,al,1986 ; Prahalad, et,al.,2000).

Toutes ces contributions mettent en exergue l'importance de faire progresser le marketing vers un processus co-créateur de valeur où l'échange des connaissances et des compétences formeront le socle fondateur. Les clients et l'ensemble de l'écosystème sont considérés comme des acteurs actifs. C'est pourquoi, le recours à la co-création de valeur est une étape stratégique importante à intégrer pour rééquilibrer

les modèles d'affaires, privilégier une croissance positive et un développement stratégique. La co-crédation de valeur est une pratique qui s'est largement imposée dans cet environnement mondialement numérisé particulièrement dans un contexte B2C. A contrario, son imprégnation dans un contexte B2B est plus complexe puisqu'elle doit relever des défis liés aux bénéfices perçus (Jouny et al., 2016).

La compréhension du concept de co-crédation de valeur et son appropriation par les managers faciliteront son acceptation au sein des entités économiques. L'objectif est d'aboutir à des modèles d'affaires créateurs de valeur avec des offres ciblées pour l'ensemble des acteurs impliqués.

Ainsi, la problématique de notre recherche est : "*Comment intégrer le processus de valeur co-crédée dans la prise de décisions stratégiques dans un cadre B2B*" ?

Cette communication a pour objectif d'appréhender le processus de co-crédation de valeur dans un contexte B2B lors d'un montage d'un pôle de prestations de services logistiques en Algérie et d'en identifier les valeurs stratégiques. Ce processus sera accompagné par l'introduction d'une plateforme collaborative sur la base des valeurs identifiées comme stratégiques par les acteurs.

## **2- Fondements théoriques du processus de co-crédation de valeur :**

Une vaste littérature existe sur la description de la co-crédation de valeur tant le concept a retenu l'attention des chercheurs. Elle a été introduite dans les années 2000 par Prahalad et Ramaswamy (2004a) et est devenue un domaine de recherche prioritaire en marketing. Toutefois, son champ d'application concerne plusieurs axes tels que : l'innovation, l'image de marque, les lead users, la relation client...etc. De nombreux chercheurs se sont intéressés au développement de nouveaux produits en étudiant les modalités de collaboration entre les consommateurs et l'entreprise (Hippel, et al, 2002) et aux prestations de service créatrices de valeur (Grönroos,2012.).

Prahalad et Ramaswamy (2004 )renvoient la co-crédation de valeur à une concertation et une coordination entre les fournisseurs et les bénéficiaires. Les auteurs renforceront cette notion en soulignant de ne pas se limiter aux consommateurs mais d'englober l'ensemble des parties prenantes (fournisseurs, institutions publiques, organisations, les collaborateurs, les concurrents) puisque l'objectif poursuivi est de créer de la valeur pour l'ensemble des acteurs impliqués.

## Co-création de valeur dans la prise de décisions stratégiques : cas du secteur b2b en Algérie

Ce concept a été enrichi par la contribution d'autres chercheurs. Ils ont précisé la place de la plateforme d'engagement comme un lieu d'échanges et d'interaction des ressources qui permettront de renforcer les compétences et d'en développer des nouvelles pour aboutir à un cercle vertueux d'apprentissage (Leclercq et al., 2016).

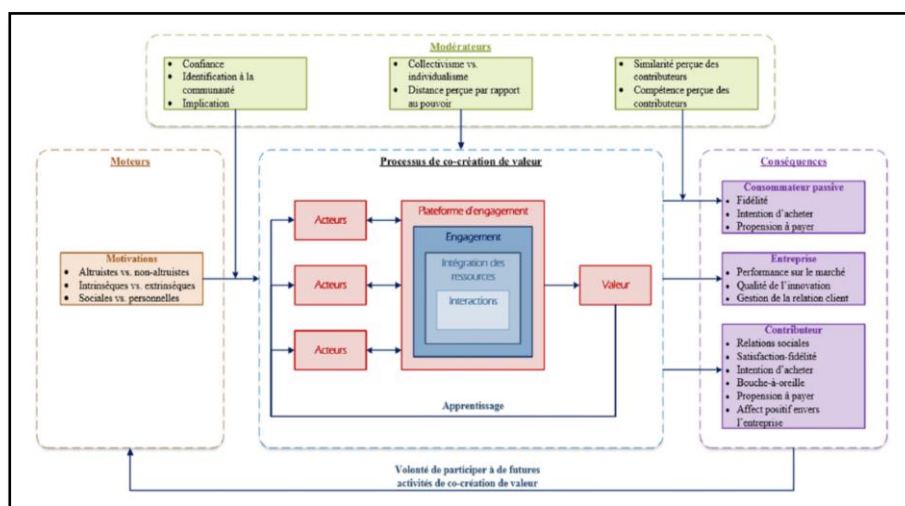
Divers auteurs ont souligné la nécessité de considérer l'expérience de co-création de valeur comme un composant clé (Prahalad et al., 2008). Il est également primordial de comprendre les différentes perspectives utilisées pour définir la valeur permettant d'identifier qui co-crée et de déterminer comment cette valeur est co-crée (Grönroos., 2008 ; Sheth et Uslay., 2007).

Parallèlement à cette période, de nombreux travaux se concentrèrent sur "La Logique du Service Dominant" - LSD (Vargo et Lusch., 2004 ; Lusch., 2008 ; Vargo., 2014a). L'accent a été mis sur les échanges de ressources entre les acteurs et les modalités qui suscitent la co-création de valeur (Maglio et Spohrer, 2008 ; Read et al., 2009).

L'ensemble de ces recherches permettent de nous éclairer sur la nécessité de faire évoluer le marketing vers une création de valeur qui va s'appuyer sur l'échange de connaissances et de compétences (Prahalad et al., 2004a ; Vargo et al., 2004).

La figure 01 permet d'illustrer le référentiel théorique du processus de co-création de valeur

**Figure N°01 : Référentiel théorique de la co-création de valeur**



Source : Leclercq et al., 2016

### 3- CCV dans un contexte B2B :

La littérature a largement traité le concept de co-crédation de valeur sous un angle entreprise- consommateur - B2C (Ashok et al., 2014). Le contexte du B2B a reçu trs peu d'attention (Lilien., 2016 ;Mustak et al., 2013) . Toutefois, cette tendance commence à s'inverser (Purchase et Volery., 2020). Cette recrudescence a été amplifiée par une conjoncture économique numérique connectée au niveau mondial avec une priorisation des services et une accélération des cycles d'innovation (Pathak et al., 2020 ; Sheth ,2020).

Diverses thématiques de recherches peuvent être abordées : co-conception d'idées et co-marketing (Frow et al., 2015.) Néanmoins, des comportements inadéquats de la part des partenaires sont qualifiés d'opportunistes. Ils conduiront à une destruction de valeur (Ashok et al., 2018 ; Pathak et al., 2020).

Rappelons que Kohtamäki & Rajala, (2016) représentèrent la valeur dans un contexte B2B comme un parcours personnel d'un acteur. Ainsi, le processus de co-crédation de valeur aboutira à des propositions de valeur ayant des valeurs potentielles.

L'étude de la littérature a fait ressortir des différences liées aux spécificités du contexte B2B. Les critères qui sont souvent listés (liste non exhaustive) : une prise de décision complexe, la durée dans le temps du cycle d'achat, l'implication mais souvent l'engagement des personnes. L'engagement revient comme une variable clé(Gounaris.,2005). Morgan et Hunt (1994,) mettent l'accent sur la variable engagement comme base favorisant le succès à toute relation entre les différents acteurs dans un cadre de collaboration. Cette situation s'explique par la confiance suscitée entre les acteurs et son impact sur la performance d'une organisation (Garbarino et al.,1999).

Les travaux de l'IMP Group (Industrial Marketing and Purchasing Group) ont également fait référence à l'engagement comme base dans un cadre d'interdépendance entre acteurs B2B. Ainsi, l'engagement dans une action pourrait être le starter d'une longue série d'actions durables dans un processus de co-crédation de valeur. Néanmoins, des conditions doivent être réunies pour déclencher la première action engageante. Six conditions ont été retenues : le sentiment de liberté associé à l'acte, le manque de justification, les conséquences de l'acte, le caractère public de l'acte, le caractère coûteux de l'acte et le caractère irréversible de l'acte (Joule et al., 1998).

Dans cet ordre d'idées, Jaakkola and Hakanen (2013) ont eu recours au modèle (ARA : Actors, Resources, Activities) en vue d'appréhender la

## **Co-création de valeur dans la prise de décisions stratégiques : cas du secteur b2b en Algérie**

co-création de valeur dans les réseaux. Rusanen, Halinen et Jaakkola (2014) ont étudié le rôle des liens du réseau à l'accès aux ressources lors d'un processus de co-création d'innovation.

La collaboration et l'apprentissage réapparaissent comme des variables complexes à appréhender dans un contexte B2B (Komulainen., 2014). La CCV encourage les managers au sein des équipes interfonctionnelles ou inter-entreprises à interagir et à participer pour trouver des solutions adaptées à l'ensemble des acteurs (une boucle de relations gagnant – gagnant).

Dans la continuité de la pensée collaborative, nous pouvons citer ‘‘KIBS : Knowledge Intensive Business Services ‘‘ où les savoirs tacites sont explicités et combinés (Kohtam ki et al., 2016). L'importance s'inscrit dans les pratiques collaboratives qui facilitent la co-création de valeur.

Les attentes et les expériences des clients doivent être prises en compte puisqu'elles sont souvent écartées en B2B (Gandhi et al.,2019). Cette conclusion a été confirmée par l'Institute for Business Value d'IBM en constatant l'écart en termes d'engagement des entreprises B2B comparativement à celles en B2C (Bracke et al., 2019).

La littérature a identifié différentes valeurs perçues d'une expérience de co-création de services. Les valeurs économique, relationnelle et récréative ont été proposées par Yim (2012). Une autre répartition a été suggérée par Abbes (et al,2015)   savoir : valeurs intrinsèques orientées vers soi, valeurs extrinsèques orientées vers soi et les valeurs extrinsèques orientées vers les autres.

### **4- Pôle de prestations de services logistiques : une expérience de CCV**

#### **4-1. Cadre de réalisation des études de terrain :**

Dans le cadre d'un montage d'un pôle - projet de partenariat regroupant une importante entreprise internationale détenant des marques reconnues sur le marché local et international. Cette entreprise est active dans l'industrie agroalimentaire. Elle était en phase de recherche d'un partenaire pour monter un projet en vue de renforcer sa distribution dans la région Ouest et de l'étendre aux villes à proximité.

Nous avons réalisé deux études qualitatives pour comprendre les motivations et les freins nécessaires à l'implication dans ce processus de co-création ainsi que les valeurs associées dans un but d'aboutir à un projet réussi.

La première étude a été réalisée avant le lancement du projet de montage du pôle. Les valeurs retenues sont : économique, relationnelle, récréative, de confiance et d'indépendance.

Des entretiens en face à face ont été réalisés auprès de douze personnes à l'aide d'un guide d'entretien. La période s'étalant du mois de Mai 2021 à Octobre 2021, a été retenue.

La deuxième étude a été réalisée après le lancement du pôle et dans la perspective d'intégrer une plateforme technologique pour maintenir et fluidifier les échanges. La répartition des valeurs selon la proposition d'Abbes (et al.,2015) a été retenue.

Les entretiens ont été réalisés auprès de neuf personnes. La période s'étalant du mois de Novembre 2021 à Février 2022, a été retenue.

L'étude quantitative avait pour objectif de déceler les valeurs identifiées comme importantes par les parties prenantes. L'expérience de co-création B2B a concerné le montage d'un pôle de prestations de services logistiques. Les conclusions de cette étude contribueront à apporter des éléments de réponse à notre principale question de recherche à savoir *''Comment intégrer le processus de valeur co-créée dans la prise de décisions stratégiques dans un cadre B2B''*.

Nous avons formulé quatre hypothèses. Nos études qualitatives et quantitative viendront les confirmer ou les infirmer.

Pour cette enquête quantitative, nous avons retenu un échantillon de 90 clients. Cet échantillon a été sélectionné eu égard à la difficulté de contacter les clients et de clôturer l'enquête. Ils ont été sélectionnés sur la base de la méthode aléatoire simple.

L'enquête a été réalisée entre Février et Août 2022. Elle a été conduite après les études qualitatives et la reprise des activités économiques suite au Covid-19.

Nous avons préparé un questionnaire selon la méthodologie Malhotra (2006). Il a été administré par email avec un suivi et une relance par des appels téléphoniques.

## **5- Résultats et discussion :**

### **Étude qualitative n°01 :**

## **Co-création de valeur dans la prise de décisions stratégiques : cas du secteur b2b en Algérie**

De cette étude, une hiérarchisation selon l'importance des valeurs a été réalisée. Ces valeurs sont :  conomique, de confiance, relationnelle et interdépendance.

### ** tude qualitative n 02 :**

Le montage du pôle de prestations de services a été un succès et ce malgré les contraintes rencontrées. Les estimations financières ont dépassé les prévisions dès les premiers mois.

Pour la plateforme collaborative, les participants ont opté pour deux options. La première est d'intégrer toutes les personnes.

La démarche privilégiée est l'identification du problème à résoudre, l'encouragement des participants à formuler des propositions et des suggestions. Une évaluation sera faite selon les critères déterminés au préalable.

Parmi les valeurs les plus importantes lors d'un processus de co-création via une plateforme technologique sont : l'évasion, l'appropriation et l' sthetique, l'économique, l'informationnelle et lien social.

Des suggestions méthodologiques ont été proposées quant au recours au processus de co-creation de valeur. Elles ont été favorablement accueillies. La finalité de ces apports est de créer des dynamiques favorables à la co-création de valeur dans les entreprises.

Parmi les critères qui favorisent l'engagement à une plateforme technologique sont : la reconnaissance, la valorisation, l'attribution du mérite, la récompense et l'apprentissage.

### ** tude quantitative :**

Cette étude nous a permis de nous renseigner sur la place accordée à la co-création de valeur auprès des dirigeants et des managers activant en Algérie.

Nous déduisons également que les valeurs les plus importantes auprès de notre échantillon dans un cadre B2B sont : la valeur économique et de confiance.

L'introduction d'une plateforme collaborative facilitera les échanges entre les participants pour anticiper les problématiques et pour suggérer des alternatives. Nos études orientent l'architecture qui est réservée aux participants avec un droit d'inscription.



Les résultats du tri-croisé valident l'existence d'une corrélation entre la satisfaction liée aux outils collaboratifs et la valeur type commodité (le recours à des plateformes technologiques).

## **6- Conclusion :**

Les conclusions de nos études qualitatives et quantitative, nous éclairent quant à l'appropriation du concept de co-crédation de valeur par un public cible B2B en Algérie.

L'objectif est de comprendre la position des managers et des personnes impliquées dans ce type de projet pour pouvoir insuffler cet état d'esprit comme culture dans les entreprises. Cet état d'esprit facilitera l'évolution des pratiques managériales et le développement stratégique des entreprises.

Ainsi notre étude nous a permis de comprendre la vision de nos participants eu égard au concept du processus de co-crédation de valeur.

Pour pouvoir expérimenter et avoir des retours ayant un impact sur le développement stratégique de l'entreprise, il est important de bâtir un projet en prenant en compte les valeurs : économique et de confiance.

Toutefois, notre étude a ses limites. Elle ne permet pas de généraliser le concept de co-crédation de valeur dans un cadre B2B. Il serait pertinent d'étendre l'étude vers un plus grand nombre de participants et d'intégrer les spécificités de chaque secteur d'activité.

Un autre élément important est la segmentation des clients B2B en fonction des étapes auxquelles ils souhaitent participer (développement & recherche, conception, lancement, post-lancement...). L'intérêt porté à une étape identifiée favorisera l'engagement des participants. Cette segmentation est également une opportunité d'identifier les groupes de clients partageant les mêmes problématiques dans un contexte B2B.

La mesure de la performance de la mise en place d'un processus de co-crédation de valeur pourrait être un terrain d'étude complémentaire. Un argument économique supplémentaire qui encouragera l'adoption et l'appréciation de ce concept dans le développement des stratégies de croissance par le top management.

## **Bibliographie :**

**Co-création de valeur dans la prise de décisions stratégiques : cas du secteur b2b en Algérie**

1. ABBES, I., TROUDY, Y., *Co-création de valeur et technologie digitale : quel design pour ces plateformes d'engagement ? Le cas du Photomaton 2.0*, Management & Avenir, 2017, 4(94), P153-175,2017, <https://doi.org/DOI : 10.3917/mav.094.0153>
2. ASHOK, M., NARULA, R., MARTINEZ -NOYA, A., *End-user collaboration for process innovation in services: The role of internal resources*, United Nations University UNU-MERIT Working Papers Series, (19),2014
3. ASHOK, M., DAY, M., NARULA, R., *Buyer (dis)satisfaction and process innovation: The case of information technology services provision*, Industrial Marketing Management, P132-144, 2018, <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.10.004>
4. VADCAR, C., BIACABE, J.-L., *Création de valeur dans un monde numérique - Transformer l'action économique*, Institut Friedland,2017, <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.29962.06084>
5. BRACKE, H., DICKSON, D., FAVILLA, J. R., LIN, S., *Standing out in business to-business customer engagement Industrial products leaders' holistic approach*, IBM Institute for Business Value study,2019
6. DITANDY, C., MEYRONIN, B., *Du management au marketing des services : améliorer la relation client, développer une véritable culture de service*, DUNOD, 2 me  dition,2011
7. EIGLIER, P., LANGEARD, E., *Servuction : Le marketing des services*, McGraw-Hill Collection,1987
8. FROW, P., NENONEN, S., PAYNE, A., STORB, K., "Managing Co-creation Design: A Strategic Approach to Innovation", British Journal of Management, 26(3),P463-483,2015 <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12087>
9. GARBARINO, E., S. JOHNSON, M., "The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships", Journal of Marketing, 63(2), P70-87,1999 <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/1251946>
10. GRÖNROOS, C., "Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future", Journal of Marketing Management, 28,P1520-1534,2012 <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/0267257X.2012.737357>
11. GRÖNROOS, C., "Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co-creates?", European Business Review, 20(4), P298-314,2008 <https://doi.org/10.1108/09555340810886585>
12. GOUNARIS, S. P., "Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services", Journal of Business Research, 58(2), P126-140,2005 [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00122-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00122-X)

13. JAAKKOLA, E., HAKANEN, T., *Value co-creation in solution networks*, *Industrial Marketing Management*, 42(1), P 47-58,2013  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.11.005>
14. JOULE, R.-V., BEAUVOIS, J., *La soumission librement consentie Comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire* (3e édition), Presses Universitaires de France,1998
15. JOUNY-RIVIER, É., *Quels intérêts pour des clients B2B à co-crérer un service ?*, *Annales Des Mines - Gérer Et Comprendre* , 2(124), P62-73,2016, <https://doi.org/DOI : 10.3917/geco1.124.0062>
16. KOHTAMÄKI, M., RAJALA, R., *Theory and practice of value co-creation in B2B systems*, *Industrial Marketing Management*, 56, P4-13,2016  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.027>
17. KOHTAMÄKI, M., PARTANEN, J., MÖLLER, K., *Making a profit with R&D services — the critical role of relational capital*, *Industrial Marketing Management*, 42(1), P71-81,2013  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.11.001>
18. KOMULAINEN, H., “*The role of learning in value co-creation in new technological B2B services*”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(3), P238-252,2014 <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2011-0042>
19. LECLERCQ, T., HAMMEDI, W., PONCIN, I., *Dix ans de cocréation de valeur : une revue intégrative*, *Recherches et Applications en Marketing*, 31(3), P1-38,2016  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0767370116638270>
20. LILIE, G. L., MORRISON, P. D., SEARLS, K., SONNACK, M., VON HIPPEL, E., *Performance Assessment of the Lead User Idea-Generation Process for New Product Development*, *Management Science* , 48(8),P1042-1059,2002  
<https://doi.org/10.1287/mnsc.48.8.1042.171>
21. MAGLIO, P., SPOHRER, J., *Fundamentals of Service Science*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, P 18-20,2008, <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11747-007-0058-9>
22. MALHOTRA, N.K., *Questionnaire design and scale development*, *The Handbook of Marketing Research : Uses, Misuses, and Future Advances*, P83-94,2006
23. MORGAN, R. M., HUNT, S., “*The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*”, *Journal of Marketing*, 58(3), P20-38,1994  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
24. MUSTAK, M., JAAKKOLA, E., AINO, H., *Customer Participation and Value Creation: A Systematic Review and Research Implications*, *Managing Service Quality*, 23(4), P341-359,2013  
<https://doi.org/10.1108/MSQ-03-2013-0046>

**Co-création de valeur dans la prise de décisions stratégiques : cas du secteur b2b en Algérie**

25. PATHAK, B., ASHOK, M., LENG TAN, Y., “*Value co-destruction: Exploring the role of actors’ opportunism in the B2B context*”, International Journal of Information, 52(5),2020  
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102093>
26. PRAHALAD, C. K., RAMASWAMY, V., “*Co-opting Customer Competence*” Harvard Business Review, 78(1),P 79-87,2000
27. PRAHALAD, C. K., RAMASWAMY, V., “*Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation*”, Journal of Interactive Marketing, 18(3),P5-14,2004  
<https://doi.org/10.1002/dir.20015>
28. PRAHALAD, C., KRISHNAN, M., *The New Age of Innovation: Driving Cocreated Value Through Global Networks* (1st edition),McGraw-Hill Education,2008
29. PURCHASE, S., VOLERY, T., “*Marketing innovation: a systematic review*”, Journal of Marketing Management, 36(5), P1-31,2020  
<https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1774631>
30. READ, S., DEW, N., SARASVATHY, S.D., SONG, M., WILTBANK, R., “*Marketing Under Uncertainty: The Logic of an Effectual Approach*”, Journal of Marketing, 73(3), P1-18,2009  
<https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.1>
31. SHETH, J. N., USLAY, C., “*Implications of the Revised Definition of Marketing: From Exchange to Value Creation*”, Journal of Public Policy & Marketing, 26(2), P302-307,2007  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1509/jppm.26.2.302>
32. SHETH, J. N., *Customer value propositions: Value co-creation*, Industrial Marketing Management, 87, P312-315,2020  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.10.012>
33. VARGO, S.L., LUSCH, R. F., “*Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*”, Journal of Marketing, 68(1),P1-17,2004  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
34. VARGO, S. L., “*Customer Integration and Value Creation: Paradigmatic Traps and Perspectives*”, Journal of Service Research, 11(2),P211-215,2008  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1094670508324260>
35. LUSCH, R. F., VARGO, S.L., *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions* (1st Edition), New York: Routledge,2014
36. VON HIPPEL, E., *Lead Users: A Source of Novel Product Concepts*, Management Science, 32(7), P773-907,1986  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1287/mnsc.32.7.791>
37. VON HIPPEL, E., KATZ R., *Shifting Innovation to Users via Toolkits*, Management Science, 48(7), P821-833, 2002  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.309740>

38. YIM, C. K., WA CHAN, K., LAM, S.K., “*Do Customers and Employees Enjoy Service Participation? Synergistic Effects of Self- and Other-Efficacy*”, *Journal of Marketing*, 76(6), P 121-140,2012  
<https://doi.org/10.1509/jm.11.0205>
39. GANDHI, S., JAMJOUR, A. K., HEIDER, C., *Why Customer Experience Matters for B2B*,2019  
<https://sloanreview.mit.edu/article/why-customer-experience-matters-for-b2b/>