

A cocriação na formatação de produtos turísticos

Co-creation in the formatting of touristic products

PAULA NORA * [paulanora@ua.pt]

Resumo | As organizações que almejam ingressar ou permanecer no mercado atual necessitam ofertar propostas de valor superiores, como forma de se diferenciar neste ambiente fortemente competitivo e intensamente marcado por consumidores informados, exigentes e ativos. No turismo, especificamente, o que se verifica é uma procura progressiva por experiências personalizadas, únicas e memoráveis. Contudo, apesar de ser possível constatar um número cada vez mais elevado de bens e serviços disponíveis para consumo, essa multiplicidade nem sempre se transforma em satisfação para o cliente contemporâneo. Assim, este artigo se propõe a induzir uma discussão, de âmbito teórico, na tentativa de compreender como a cocriação de valor pode ser utilizada, de forma estratégica, na formatação de produtos turísticos que se traduzirá, em última instância, em fonte de vantagem competitiva para os empreendimentos do setor. Para tanto, fez-se o levantamento da bibliografia buscando-se os autores considerados referência no assunto. Partiu-se do primeiro emprego do termo cocriação (Prahalad & Ramaswamy, 2004), ao mesmos com a denotação almejada aqui, que foi e ainda é sobremaneira balizador nos trabalhos subsequentes, publicados por outros pesquisadores interessados na temática.

Palavras-chave | Cocriação, turismo, produto turístico .

Abstract | Organisations that long for joining or remaining in the current market must offer superior value propositions as a way of distinguishing themselves in this highly competitive environment and intensely marked by well informed, demanding and active consumers. Specifically in tourism, there is a progressive search for personalized, unique and memorable experiences. However, although it is possible to verify an increasing number of assets and services available for consumption, this multiplicity does not always turn into satisfaction for the contemporary customer. Thereby, this article proposes to induce a theoretical discussion in an attempt to better understand how the worthy co-creating can strategically be used in the formatting of tourism products that will ultimately translate into a source of competitive advantage for the sector's enterprises. Accordingly, a bibliographic search was made in order to seek the authors who are considered a source in the subject. It was set off from the first application of the term co-creation (Prahalad & Ramaswamy, 2004), at least with the denotation sought here, which was and still is a great indicator of subsequent work published by other researchers interested in the subject.

* **Doutoranda** em Turismo pela Universidade de Aveiro (UA). **Mestre** em Turismo pela Universidade de Caxias do Sul (UCS). Consultora nas áreas de planejamento e gestão do turismo.

Keywords | Co-creation, tourism, touristic product

1. Introdução

Pensar em estratégias de gestão organizacionais e/ou territoriais, implica uma reflexão sobre o macroambiente contemporâneo. A difusão do capitalismo de livre mercado, a abertura das fronteiras, as privatizações, a desregulamentação das economias, a comoditização e o rápido avanço das tecnologias são algumas das características do panorama gerados e/ou estabelecidos em decorrência da globalização.

Compreender este cenário, que está apoiado na interação, interdependência e na formação de uma cadeia global, requer análises multifocais e multidimensionais. Torna-se preciso ponderar não só sobre aspectos de âmbito econômico, mas alargar a reflexão para questões de caráter político, legal, social e cultural, que vem sendo remodeladas em nível nacional, de cima pela globalização e de baixo pela regionalização (Morgan & Cooke, 1998).

A globalização, ao menos aparentemente, ao mesmo tempo que reduziu espaços intensificou distâncias, em função da concorrência cada vez mais árdua e ferrenha entre produtos, organizações e territórios, inclusive quando esses assumem o papel de destinação turística.

Isso porque, tal arranjo gerou um tipo de consumidor, mais atento e informado, que anseia por bens e serviços personalizados, capazes de estimular seus sentidos e seu senso de pertencimento. No turismo, em especial, observa-se uma forte e progressiva procura por experiências participativas, interativas e memoráveis.

Logo, os empreendimentos turísticos que almejem adentrar ou permanecer no mercado atual precisam encontrar formas de se diferenciar oferecendo propostas de valor reconhecidamente superiores, capazes de serem conseguidas ao se afrouxar a distinção dos papéis relativos à produção e ao

consumo, associados tradicionalmente às empresas e aos consumidores, respectivamente.

Sendo assim, acredita-se que desenvolver produtos turísticos adotando processos inovadores, mediante os conceitos da cocriação, termo utilizado para denotar um tipo específico de produção de bens e serviços em que os clientes envolvem-se ativamente e participam do projeto de uma nova oferta (Piller, Ihl & Vossen, 2010), pode permitir que as organizações decifrem, mais facilmente, o que é de fato valor para esses consumidores/turistas traduzindo-se, por conseguinte, numa importante fonte de vantagem competitiva.

Este artigo se propõe, portanto, a provocar uma discussão teórica, no sentido de compreender de que forma a cocriação de valor pode ser empregada, estrategicamente, na formatação de produtos turísticos. Para tanto, fez-se o levantamento da bibliografia buscando-se os autores considerados referência no assunto. Partiu-se do primeiro emprego do termo cocriação (Prahalad & Ramaswamy, 2004), ao menos com a denotação almejada aqui, que foi e ainda é sobremaneira balizador nos trabalhos subsequentes, publicados por outros pesquisadores interessados na temática.

2. O mercado e os consumidores atuais

Se por um lado, o cenário atual é fortemente marcado por consumidores ativos, atuando em rede e, conseqüentemente, mais informados e exigentes, por outro, são esses mesmos consumidores que podem oferecer às organizações oportunidades de geração de valor mais certas, para atender as suas próprias expectativas. Prahalad e Ramaswamy (2004) afirmam que mais do que isso, eles agora desejam contribuir e exercer sua influên-

cia nas diferentes etapas do sistema de negócios.

Muito embora o que se verifique seja o aumento significativo de produtos disponíveis no mercado, dia após dia, essa variedade de itens não se traduz necessariamente, e por si só, em satisfação para o cliente. O crescente e contínuo acesso a informação, a capacidade de conexão entre consumidores e o desejo de um controle mais efetivo na relação com as empresas são algumas das mudanças ocorridas no cenário e com as quais as organizações necessitam lidar (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

No modelo tradicional o processo de criação de bens e serviços se dá dentro das empresas, enquanto os consumidores localizam-se fora dela. A participação do consumidor ocorre, geralmente, por meio de grupos focais e/ou outras técnicas de pesquisa comumente utilizadas para legitimar conceitos criados dentro das organizações e, não, para gerar novas ideias. Empresas e consumidores acabam, assim, exercendo papéis distintos, relacionados à produção e ao consumo, respectivamente. Nessa perspectiva, ao criarem seus bens e serviços, implicitamente, as organizações acabam por definir o que é valor para os consumidores (Prahalad & Ramaswamy 2004).

Contudo, à luz da Lógica Dominante dos Serviços (S-D Logic), os papéis de produtores e consumidores não são mais entendidos como distintos. Os atores sociais e econômicos são considerados integradores de recursos. Logo, as empresas podem colaborar interativamente para a criação de valor, oferecendo propostas de valor, mas não podem criar e/ou entregar valor de forma independente. O valor, portanto, é considerado idiossincrático, experiencial, contextual e carregado de significado. Ele é sempre cocriado, conjunta e reciprocamente, nas interações entre provedores e beneficiários, por meio da integração de recursos e da aplicação de competências e é determinado de forma única e fenomenológica pelo beneficiário (Vargo & Lusch, 2004; Vargo e Lusch, 2008; Vargo, Maglio & Akaka, 2008).

Nesse sentido, a competitividade no ambiente atual envolve a inclusão de novos elementos de criação de valor. Valor para o cliente pode ser compreendido, segundo Churchill e Peter (2000), como sendo a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios de aquisição e uso de bens e serviços, em relação aos custos incorridos para obtê-los.

Fica evidente, assim, que é necessário transformar o valor para o cliente em diferencial ao ofertá-lo no mercado. Para tanto, é preciso, antes e sobretudo, decifrar como cada indivíduo constrói suas percepções de valor, já que são fundamentalmente pessoais e altamente variáveis, o que justifica os esforços para compreender e aplicar conceitos relacionados à cocriação de valor, um processo sistemático que exige interação direta entre partes interessadas, resulta das atividades desenvolvidas conjuntamente por elas (Grönroos, 2011) e tem por objetivo converter os esforços, as habilidades e os conhecimentos do cliente em fonte de vantagem competitiva (Zhang & Chen, 2008).

3. Sobre cocriação de valor

Primeiramente, é preciso destacar que a cocriação de valor é uma temática bastante recente e que vem sendo discutida, em maior escala, apenas à partir da última década. Por conseguinte, verifica-se que há, ainda, certa confusão conceitual, apesar de existir uma quantidade significativa de estudos publicados com o propósito de contribuir para a clarificação do assunto.

Isso posto, pode-se afirmar que o termo cocriação vem sendo utilizado para definir um tipo específico de processo que faz uso da colaboração na criação de valor, por meio do compartilhamento de inventividade, design e outros comportamentos discricionários (Ostrom, Bitner, Brown, Burkhard, Goul, Smith-Daniels, Demirkan & Rabinovich, 2010). É uma forma de inovação que

acontece quando fornecedores, colaboradores e clientes aliam-se agregando valor, conteúdo, conhecimento e experiências que proporcionam benefícios mútuos a todos os interessados.

Para que ocorra, torna-se necessário substituir o pensamento linear pelo não-linear, de *one-to-many* para *many-to-many*, mediante a lógica dos sistemas de redes de valor, em que os participantes relacionam-se com o meio e entre si (Gummesson, 2008). Isso porque, a distinção produtor/consumidor não se adequa a cenários em que o valor é criado por meio da participação ativa de todos os sistemas de serviço envolvidos na troca e dos esforços cocriativos dos atores, quer sejam empresas, funcionários, clientes, acionistas, agências governamentais e outras entidades (Vargo, Maglio & Akaka, 2008).

A cocriação ultrapassa, pois, a fronteira das estratégias centradas no consumidor, ao considerá-lo o elemento fundamental do processo e contribuinte ativo na arquitetura da oferta. Os mercados são vistos como conjuntos de colóquios entre consumidores e empresas; e as conversações, como oportunidade de interatividade, de intenso engajamento e, em decorrência, capacidade de ação para as partes. Envolve não apenas os bens e serviços, mas a experiência de consumo de forma global (Prahalad & Ramaswamy 2004).

A mudança na natureza da interação é, em si,

o *locus* da cocriação e acaba por redefinir o significado de valor, bem como o processo para criá-lo. Configura-se pelas interações particulares, significativas e sensíveis a um consumidor específico (Prahalad & Ramaswamy 2004), requer inerentemente a participação de mais de um sistema de serviços e é através da integração e aplicação de recursos disponibilizados por meio da troca, que o valor é criado (Vargo, Maglio & Akaka, 2008).

Contudo, é preciso garantir o ambiente que viabilize que cada cliente possa coconstruir sua experiência de consumo, nos seus termos, por meio de uma interação personalizada que, como efeito, criará valor único para si próprio. Não se trata, meramente, de permitir que os consumidores tenham acesso à base de tecnologia da informação (TI) da empresa, mas sim de possibilitar a eles, de fato, um papel ativo no processo. Isso requer a construção de blocos de interações, compostos por diálogo, transparência, acesso e avaliação dos riscos/benefícios (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Envolve duas dimensões centrais, cada uma delas com três categorias, nomeadamente, coprodução, composta por compartilhamento de conhecimento, equidade e interação e; valor em uso, composta por experiência, personalização e relacionamento, conforme representado na figura 1 (Ranjan & Read, 2016).



Figura 1 | As Dimensões da Cocriação
 Fonte: adaptado de Ranjan & Read (2016)

(i) coprodução: é um conjunto de atividades desenvolvidas por atores econômicos e sociais nas redes. O local de controle do processo reside, predominantemente, na empresa, que define a natureza e a extensão da coprodução, apesar de haver a possibilidade dos clientes se envolverem psicologicamente no processo. É executado através de colaboração e diálogo, para integrar recursos mútuos em configuração de valor. O diálogo, aqui, indica interatividade e envolvimento profundo, além de capacidade e disposição para agir de ambos os lados.

(i.1) compartilhamento de conhecimento: é o recurso operante básico que compreende a partilha de ideias e criatividade na articulação e expressão de necessidades atuais e futuras;

(i.2) equidade: se trata do desejo de uma empresa de compartilhar o controle em favor do empoderamento do consumidor, somado ao desejo do consumidor em exercer o seu papel e contribuir nas atividades de cocriação;

(i.3) interação: diz respeito à conexão entre as partes. Se manifesta por meio

da participação e do engajamento, que possibilitam uma troca complexa, facilitando a geração de soluções. É uma fonte de valor em si mesma, por seu caráter discursivo, capaz de desencadear práticas sociais.

(ii) valor em uso: provém do contexto de uso dos consumidores e dos processos a ele relacionados, o que inclui o tempo, a localização, as experiências, as histórias, as percepções, os símbolos e o afeto relacional. Trata-se da avaliação experiencial de um bem ou serviço de forma integral, não só dos seus atributos funcionais, mas também das motivações individuais, competências especializadas e desempenhos. Se estende para além da troca e posse, pois demanda que os clientes aprendam a utilizar a proposta de um dado bem ou serviço e, assim, avaliarem e determinarem o valor em decorrência da especificidade do uso.

(ii.1) experiência: se caracteriza por ser uma interação empática, emocional e memorável, carregada de valor intrínseco, que envolve dimensões físicas, cognitivas e afetivas, resultantes de ações participativas e comportamentais, dos papéis integrados, do hedonismo e da espontaneidade;

(ii.2) personalização: está relacionada com a singularidade do processo de uso atual ou percebido, em que o valor é extremamente dependente de características individuais. Permite a reconfiguração da produção de valor de uso e troca, ultrapassando o alcance da empresa e dos consumidores. Se manifesta na imersão do cliente, na aplicação de competências especializadas, na experiência extraordinária, mediante um ambiente que suporte esse processo;

(ii.3) relacionamento: diz respeito aos processos conjuntos, recíprocos e iterativos. São a base da relação entre o cliente e o objeto, em um ambiente de comunicação e/ou engajamento ativo. São capazes de criar valor na medida que aumentam a possibilidade de sentir e responder, autorreforçando os ciclos de valor de troca dinâmicos, ao invés de cadeias lineares de interação. A interdependência de necessidades, durante o uso, produz relações cooperadas entre as partes, que em si, são fontes de valor. Se manifesta sob a forma de colaboração, na perspectiva de fora para dentro, engajamento, uso de recursos mútuos e reciprocidade (Ranjan & Read, 2016).

Para fins deste trabalho, a cocriação de valor será compreendida de acordo com a linha argumentativa proposta por Ranjan e Read (2016), como sendo a representação de um processo de troca, de produção conjunta e consumo de valor.

4. O emprego de modelos para a cocriação de produtos turísticos

Conforme demonstrado anteriormente, muito embora se observem diferentes abordagens para lidar com a temática da cocriação é consensual ela sempre se dará a partir de interações entre sujei-

tos. Logo, não se trata de um novo jeito de fazer, mas sim, de uma nova forma de olhar para o que sempre foi feito, já que seu locus se situa no campo dos relacionamentos, esses intrínsecos aos seres humanos enquanto membros participantes de uma sociedade.

Em termos acadêmicos, no entanto, a discussão é recente e visa compreender a cocriação de forma satisfatória o bastante para que seja passível de ser gerida e, em última instância, poder ser utilizada como diferencial competitivo.

Ciente de que o cerne da atividade turística é o indivíduo, mais precisamente deslocado de seu ambiente rotineiro, para efeitos deste trabalho, o turismo é composto por um conjunto de atividades de negócios que fornecem, direta ou indiretamente, bens e/ou serviços que suportam as atividades de lazer e negócio realizadas pelas pessoas fora do seu local de residência habitual (Smith 1989, cit in Costa 2005).

Nesse contexto, especificamente, a cocriação de valor pode ser investigada sob o prisma da oferta (destino/organização/indústria) e/ou da procura (turista/visitante/convidado). Ademais, por entender que o turismo é, de fato, um agregado de atividades de negócios interconectadas e interdependentes, acredita-se que abordagens sistêmicas possam garantir uma compreensão mais ampla e integral do fenômeno.

Um sistema pode ser definido como sendo um conjunto de elementos interligados que formam um todo organizado, com características próprias e de natureza orgânica, em que cada elemento influencia e é influenciado pelas partes, pelo todo, pelo ambiente e vice-versa, em função do relacionamento existente entre eles. Sua autorregulação e, conseqüentemente, sobrevivência dependem da habilidade de se modificar, como forma de se adaptar e ajustar ao meio.

Mediante a perspectiva sistêmica, na tentativa de contribuir para a clarificação e entendimento da temática, autores como Miossec (1976), Leiper (1979), Mathieson e Wall (1982), Mill e Morrison

(1985), Gunn e Var (1994) entre outros, apresentaram seus próprios modelos.

Dentre eles, cabe destacar a representação de enfoque espacial, pelo viés da procura, de Leiper (1979) por ser um dos modelos mais citados na literatura do turismo. A sistematização proposta pelo autor reconhece alguns elementos do processo

como sendo fundamentais, leia-se os turistas, as regiões geradoras e receptoras de turistas, a rota de trânsito e a indústria turística. Para ele, o fenômeno turístico pertence a um sistema aberto, logo, é afetado também por variáveis físicas, sociais, econômicas, culturais, político-legais e tecnológicas, conforme demonstrado na figura 2.



Figura 2 | Sistema de Turismo de Leiper
Fonte: Leiper, 1979, p. 404, tradução nossa

Embora esse modelo seja amplamente utilizado e bastante útil para diferentes fins, acredita-se que a aplicação dos conceitos de cocriação, em termos práticos e com o objetivo de ser uma ferramenta estratégica, necessita de uma abordagem sistêmica não pelo lado da procura, mas sim, da oferta.

Isso se justifica na medida que, no turismo, os bens e serviços oferecidos estão intrinsecamente relacionados com a cultura local. Os patrimônios, tangíveis e intangíveis, pertencentes a uma comunidade funcionam como atrativo e diferentemente do que ocorre em outros setores, não devem ser moldar, pelo menos na sua essência, ao gosto dos visitantes potenciais.

Nesse viés, parece fazer mais sentido a utilização de modelos do tipo Produto-Espaço, como o proposto por Costa (2001), que encontra-se assentado na filosofia de crescimento alicerçado em estratégias de organização de mercados, inovação de produtos, fortalecimento do setor empresarial e das bases econômicas, sociais e culturais locais

que o suportam.

Essa perspectiva emerge como crítica ao velho paradigma, surgido na década de 60, concomitante ao fenômeno das massas, em que a simples quantidade numérica de turistas era vista como equivalente a um melhor turismo e na qual os núcleos receptores tendiam a ser demarcados de acordo com as suas fronteiras político-administrativas, em detrimento de se considerar a variedade de elementos e especificidades que precisam ser observadas para delimitar os espaços-produto de maneira coerente, ao menos quando se pretende pensá-los em sintonia com a lógica dos mercados (Costa, 2001).

Para o autor, o sistema de turismo, representado por meio da figura 3 é, em primeira instância, dependente do conhecimento aprofundado dos recursos disponíveis que irão permitir a identificação de *clusters* de oferta e, em última instância, a disponibilização de produtos devidamente estruturados que possam ser competitivos no mercado global (Costa, 2001).

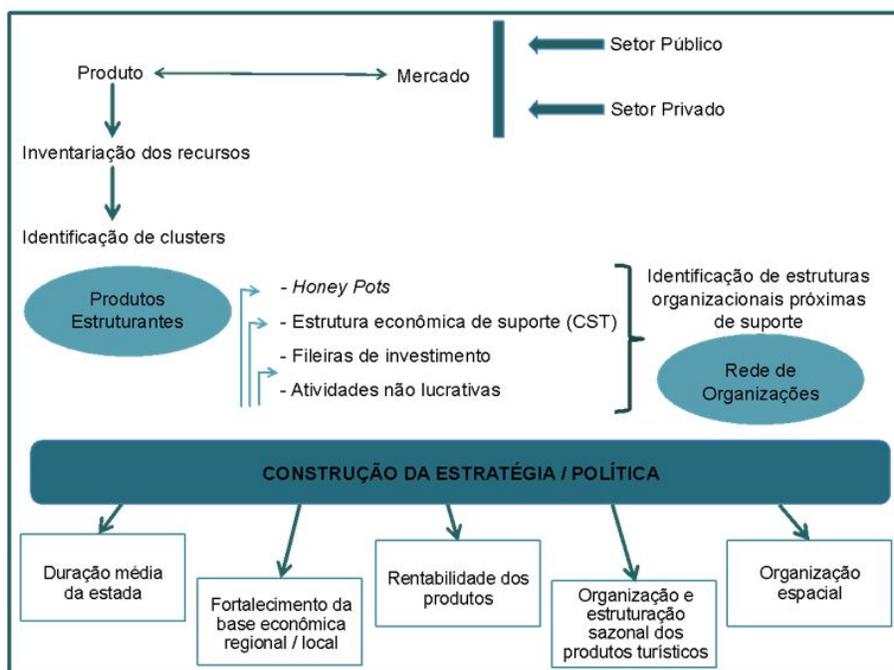


Figura 3 | Modelo Produto-Espaço
Fonte: Costa, 2001, p. 80

Além disso, ao sobrepor as tendências do setor turístico (Buhalis & Costa, 2006) no modelo de Produto-Espaço (Costa, 2001) tem-se que os destinos necessitam voltar seus negócios às redes e parcerias, fazendo uso da criatividade e inovação como fatores de incremento da competitividade, já que é impreterível conseguir gerir o ambiente, remodelado em nível nacional, de cima pela globalização e, de baixo, pela regionalização (Morgan & Cooke, 1998).

De posse de um levantamento detalhado das características, particularidades e potencialidades da destinação faz-se necessário formatar os produtos em consonância com os anseios do mercado, firmados em pilares como personalização; profundidade do relacionamento; envolvimento com o produto; reconhecimento; e contribuição dos clientes (Rihova, Buhalis, Moital & Gouthro, 2015).

Assim, por estar fortemente pautado na noção de produtos estruturantes que podem, e devem, ser trabalhados mediante os conceitos de inovação concomitante a manutenção da identidade e carga cultural local, sob a forma de redes e reconhecendo

a necessidade de uma atuação harmoniosa entre os setores público e privado, acredita-se que em se tratando de cocriação de produtos turísticos, a utilização de modelos de Produto-Espaço, deva ser bastante conveniente.

5. Conclusão

A globalização reconfigurou a ordem mundial, alterando as relações mercadológicas e, consequentemente, a atividade turística. Alargaram-se as fronteiras e as distinções de papéis, estreitaram-se os espaços e as exigências. O cenário é completamente dinâmico, composto por sujeitos provavelmente tão rigorosos quanto participativos. Sobreviver, nesta era, depende de agilidade para se moldar, e mudar, tão depressa quanto os desejos de quem consome nela.

É imprescindível haver uma ruptura com os antigos padrões, troca de foco, adoção de pensamentos não-lineares e de estratégias interativas.

É preciso transformar o valor, de fato, em uma vantagem competitiva, decodificando como cada visitante edifica suas percepções, que resultarão em experiências de significado único para si próprio, considerando igualmente as particularidades de cada destinação.

Nesse sentido, procurou-se no decorrer deste artigo apresentar a cocriação de valor como alternativa para o desenvolvimento de produtos turísticos devidamente estruturados, com capacidade de se reconfigurarem em tempo praticamente real, pela participação ativa e esforços criativos dos envolvidos, por meio da utilização de modelos sistêmicos, do tipo Produto-Espaço.

Isso porque, para fazer uso desse tipo de modelo é imperativo que as destinações reconheçam, em maior profundidade, seus próprios recursos, habilidades e competências, tão primordiais em um setor que oferta, primordialmente, experiências e se diferencia por meio de seu patrimônio cultural particular.

Logo, ao sobrepor os princípios da cocriação de valor em modelos de Produto-Espaço ter-se-á como resultado, provavelmente, produtos estruturados em consonância com a oferta, já que estarão assentados nas potencialidades da destinação, concomitante à procura, ao permitirem que o turista se engaje e contribua, de fato, na sua formatação.

Espera-se, primeiramente, que este trabalho tenha contribuído, de alguma maneira, para a clarificação de uma temática tão recente, a cocriação de valor e, como suposto, ainda mais jovem quando pensada no contexto turístico. Buscou-se, igualmente, apresentar um modelo, nomeadamente do tipo Produto-Espaço, que acredita-se ser capaz de dar, satisfatoriamente, suporte para a formatação de produtos turísticos que atendam e satisfaçam, de maneira harmônica, oferta e procura.

Contudo, reconhece-se que há muitos desafios ao se transpor a cocriação para o contexto do turismo. Soma-se a complexidade inerente à temática e o fato de não se ter alcançado ainda a maturidade teórica, às especificidades do fenômeno

turístico; multifacetado, multidimensional e altamente dinâmico.

Na forma de sugestão para futuras investigações, dentro dos preceitos colaborativos da própria cocriação, solicita-se o auxílio dos demais pesquisadores, para identificar quais as metodologias mais adequadas para cada perspectiva específica da cocriação de valor, incluindo a proposição de métodos quantitativos validados empiricamente que possam contribuir para o melhor entendimento do assunto e toda a sua problemática, nas diferentes situações geradas em função do deslocamento de indivíduos. Seria, ainda, importante desenvolver instrumentos para a mensuração da equidade, relativa às partes interessadas; verificar a relação da participação/interação ativa com os processos cognitivos/emocionais dos envolvidos; bem como definir perfis de segmentação com base na participação ativa/interação como indicador da predisposição dos turistas em aderir à experiências de cocriação.

Referências

- Buhalis, D., & Costa, C. M. M. (Eds.). (2006). *Tourism Management Dynamics: Trends, Management and Tools*. London: Elsevier.
- Churchill, G. A., & Peter, P. (2000). *Criando valor para o cliente*. São Paulo: Atlas.
- Costa, C. (2005). Turismo e cultura: avaliação das teorias e práticas culturais do sector do turismo (1990-2000). *Análise Social*, 279-295.
- Costa, C. M. M. (2001). O papel e a posição do sector privado na construção de uma nova política para o turismo. In AEP (Ed.) *Novas Estratégias para o Turismo*, Porto: AEP.
- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3), 279-301. DOI: 10.1177/1470593111408177
- Gummesson, E. (2008). Quality, service-dominant logic and many-to-many marketing. *The TQM Journal*, 20(2), 143-153. DOI: 10.1108/17542730810857372
- Gunn, C. A., & Var, T. (1994). *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases* (3rd ed.). Washington, D.C.: Taylor & Francis.

- Leiper, N. (1979). The Framework of Tourism: Towards a Definition of Tourism, Tourist, and the Tourist Industry. *Annals of Tourism Research*, 6(4), 390-407.
- Mathieson, A., & Wall, G. (1982). *Tourism, economic, physical and social impacts*. London: Longman.
- Mill, R. C., & Morrison, A. M. (1985). *The tourism system: An introductory text*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Miossec, J. M. (1976). Éléments pour une théorie de l'espace touristique. *Centre des hautes études touristiques*.
- Morgan, K., & Cooke, P. (1998). The associational economy: firms, regions, and innovation. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Ostrom, A. L., Bitner, M. J., Brown, S. W., Burkhard, K. A., Goul, M., Smith-Daniels, V., ... & Rabinovich, E. (2010). Moving forward and making a difference: research priorities for the science of service. *Journal of Service Research*. DOI: 10.1177/1094670509357611
- Piller, F. T., Ihl, C., & Vossen, A. (2010). A typology of customer co-creation in the innovation process. *SSRN Electronic Journal*. DOI: 10.2139/ssrn.1732127
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14. DOI: 10.1002/dir.20015
- Ranjan, K. R., & Read, S. (2016). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3), 290-315. DOI: 10.1007/s11747-014-0397-2
- Rihova, I., Buhalis, D., Moital, M., & Gouthro, M. B. (2015). Conceptualising Customer-to-customer Value Co-creation in Tourism. *International Journal of Tourism Research*, 17(4), 356-363. DOI: 10.1002/jtr.1993
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1-17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1-10. DOI: 10.1007/s11747-007-0069-6
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145-152. DOI:10.1016/j.emj.2008.04.003
- Zhang, X., & Chen, R. (2008). Examining the mechanism of the value co-creation with customers. *International Journal of Production Economics*, 116, 242-250. DOI: 10.1016/j.ijpe.2008.09.004