



Türk Turizm Araştırmaları Dergisi

2019, 3(3): 499-516.

DOI: [10.26677/TR1010.2019.175](https://doi.org/10.26677/TR1010.2019.175)

ISSN: 2587-0890 Dergi web sayfası: <https://www.tutad.org>



KAVRAMSAL MAKALE

Seyahat Acentalarında Turistik Ürünlerin Kişiselleştirilmesinin Bir Yolu Olarak Müşterilerle Üretim

Dr. Öğr. Üyesi Reşat ARICA, Adıyaman Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Adıyaman, e-posta:

rarica@adiyaman.edu.tr

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1238-7313>

Öz

Seyahat acentaları, müşterilerine daha kaliteli ve değerli hizmetler sunmak adına, ürünlerini müşterilerinin kişisel istek ve ihtiyaçlarıyla uyumlu hale getirmektedir. Müşterilerle uyumlu üretimin ön koşulu müşterilerin üretimde ortak üretici rol üstlenmesidir. Müşteriler acentaların üretim sürecinin farklı aşamalarına fikirsel, fiziksel ve davranışsal katkıda bulunarak ortak üretici rol edinmektedir. Müşterilerin acentaların üretim aşamalarına katılımı tur paketlerinin müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda esnekleştirilmesini ve kişiselleştirmesini sağlamaktadır. İşletme ve müşteri arasında artan etkileşimin bir sonucu olarak kişiselleştirilmiş üretim, seyahat acentalarının üretim yapısında değişimi beraberinde getirmektedir. Bu değişim acentalarda üretimde hâkim anlayış olan kitlesel ve kitlesel bireyselleştirilmiş üretimden kişiselleştirilmiş üretime geçiş sürecini hazırlamaktadır. Bu çerçevede hazırlanan araştırmada, müşterilerle üretim stratejisinin turistik ürünlerin kişiselleştirilmesindeki rolü ve önemi tartışılmaktadır. Bu çalışma amacına ulaşılması adına literatür taraması yapılmıştır. Elde edilen bulgular müşterilerin üretime katılımı yoluyla hizmetlerin kişiselleştirilmesinin sunulan ve algılanan hizmet çıktılarını etkileyerek, işletmelerin rekabet gücü ve devamlılığında önemli belirleyici olduğunu göstermektedir. Ulusal literatür dikkate alındığında acentalarda üretim konusunun kitle, alternatif ve özel ilgi turları üzerinden incelendiği, kişiselleştirilmiş üretim konusunda seyahat acentaları için teorik ya da pratik rehberlik sağlayabilecek bir araştırmanın hazırlanmadığı görülmektedir. Mevcut araştırma, göze çarpan bu açığın kapatılması ve kişiselleştirilmiş üretim konusuna çerçeve oluşturulması açısından önemlidir.

Anahtar Kelimeler: Ortak Üretim, Müşterilerle Üretim, Seyahat Acentaları, Kişiselleştirilmiş Turlar, Teknoloji.

Makale Gönderme Tarihi: 07.05.2019

Makale Kabul Tarihi: 02.07.2019

Önerilen Atf:

Arica, R. (2019). Seyahat Acentalarında Turistik Ürünlerin Kişiselleştirilmesinin Bir Yolu Olarak Müşterilerle Üretim, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(3): 499-516.

© 2019 Türk Turizm Araştırmaları Dergisi.



Journal of Turkish Tourism Research

2019, 3(3): 499-516.

DOI: [10.26677/TR1010.2019.175](https://doi.org/10.26677/TR1010.2019.175)

ISSN: 2587-0890 Journal Homepage: <https://www.tutad.org>



CONCEPTUAL PAPER

Co-Creation with Customers as a Way of Customization Touristic Products in Travel Agencies

Assistant Prof. Dr. Reşat ARICA, Adıyaman University, Faculty of Tourism, Adıyaman, e-mail: rarica@adiyaman.edu.tr
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1238-7313>

Abstract

Travel agencies, in order to provide more quality and valuable services to their customers, it adapting its products with the personal wishes and needs of its customers. The pre-requisite for production compatible with customers is that the customers is take on the role as co-creators of in production. Customers have a co-creative role by contributing intellectual, physical and behavioral contributions to the different stages of the production process of travel agencies. The participation of the customers in the production phases of the travel agencies enables the tour packages to be flexible and customized in line with the customer preferences, demands and needs. Customized production as a result of increasing interaction between business and customer which is brings about a change in the production structure of travel agencies. This change prepares the transition process from mass and mass individualized production, which is dominant in production, to customized production in agencies. In this study, the role of customers co-creative strategy in customizing touristic products is discussed. For this purpose, a literature review was conducted. The findings show that the customization of services through the participation of customers in production, affects the service outputs that are presented and perceived, and it is an important determinant in the competitiveness and continuousness of the business. Considering the national literature, it is seen that the subject of production in agencies is examined through mass, alternative and special interest tours, and there is no research which can provide theoretical or practical guidance for the travel agencies regarding customized production. The current research is important for closing this remarkable gap and for creating a framework for customized production.

Keywords: Co-creation, Co-creation with Customers, Travel Agencies, Customized Tours, Technology.

Received: 07.05.2019

Accepted: 02.07.2019

Suggested Citation:

Arica, R. (2019). Co-Creation with Customers as a Way of Customization Touristic Products in Travel Agencies, *Journal of Turkish Tourism Research*, 3(3): 499-516.

© 2019 Türk Turizm Araştırmaları Dergisi.

GİRİŞ

Turistik taleplerin, turistlerin istek, ihtiyaç, tercih ve davranışları üzerinden yeniden tanımlandığı günümüzde, turizm işletmeleri müşterilerinin kişisel ihtiyaçlarına uygun turistik deneyimler üretebilmek için müşteri merkezli iş modellerine yönelmektedir (Jin vd., 2012: 266). Müşteri merkezli iş modelleri, tüketici ve üretici rollerinin kesin sınırlarla ayrıldığı, üretimin sadece işletme egemenliğinde gerçekleştiği ve çalışanların işletmelerde üretimin temel kaynağı olarak algılandığı anlayıştan ziyade bilgi, etkileşim, iş birliği ve müşterilerle ilişkiler üzerine temellenmiş bir yaklaşımdır (Vargo ve Lusch, 2004: 5). Müşteriyi odağına alan bu iş modellerinin uygulandığı yenilikçi iş stratejilerinden biri müşterilerle üretimdir (Kruja ve Gyrezi, 2011: 77). Müşterilerle üretim, müşterilerin işlemsel kaynak olarak işletmelerin üretim süreçlerine fikrinsel, davranışsal ve fiziksel olarak katkı sunmasını açıklamaktadır (Stevens vd., 2017: 173). İşletmeler sektörel alanda farklılaştırıcı bir iş stratejisi olan müşterilerle üretim yoluyla müşterilerinin beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda üretimler gerçekleştirirken, hizmetlerini belirli düzeylerde kişiselleştirme olanağı elde etmektedir (Tseng ve Chiang, 2016). Kişiselleştirilmiş üretimler, müşterilerin istekleri, ihtiyaçları, arzuları, tercihleri ve karakteristik özellikleriyle daha uyumlu üretimleri sağlamaktadır (Kruja ve Gyrezi, 2011: 77).

Turizm sektöründeki üretici konumu itibarıyla seyahat acentaları, müşterilerle üretim ve turistik hizmetlerin kişiselleştirilmesi bağlamında merkezi konumdadır. Seyahat acentalarının üretimlerinin büyük bir bölümünün önceden üretilmiş paket turların pazarlanması üzerine koşullandığı bilinmektedir (Arıca, 2017). Buna karşın günümüzde genişleyen ve belirsizliğin arttığı pazarda rekabet gücünü geliştirme ve devamlılığını sağlamak isteyen acentalar, üretim biçimlerini tüketicilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda esnekleştirme ve kişiselleştirme yoluyla pazara uyum sağlamaya çalışmaktadır (Kruja ve Gyrezi, 2011: 77). Değişen turistik talebin bir sonucu olarak kişiselleştirilmiş üretimler, acentalarda kitlesel üretim ve kitlesel bireyselleştirilmiş üretimden farklı olarak turistik ürünlerin müşteri istek ve ihtiyaçları ekseninde hazırlanmasını ifade etmektedir. Acentalarda üretimlerin kişiselleştirilmesi ise müşterilerin ortak üretici olarak görüldüğü müşterilerle üretim stratejisiyle mümkündür. Müşterilerle üretim turistlerin üretim sürecine bilgi aktarımını sağlayarak, acentaların talebin istek ve ihtiyaçlarıyla uyumlu üretimler gerçekleştirmesini ve hizmetlerini kişiselleştirmesini sağlamaktadır (Arıca ve Kozak 2018). Müşterilerle üretim yoluyla hizmetlerin kişiselleştirilmesi, işletme ve hizmet performansı ile birlikte hizmet çıktılarına olumlu etkilemektedir (Grissemann ve Stokburger-Sauer, 2012; Tseng ve Chiang, 2016; Arıca ve Kozak, 2019). Hizmetlerin kişiselleştirilmesi hizmet fiyatlarını azaltma, işletme satış ve gelirlerini artırma ve müşteri hizmetlerini geliştirme (Wang ve Fesenmaier, 2004; Beldona vd., 2014) gibi işletme çıktılarına farklı düzeylerde etkilemektedir. Öte yandan hizmetlerin kişiselleştirilmesi algılanan kalite (Prebensen ve Dahl, 2013; Beldona vd., 2014; Lin vd., 2019), algılanan değer (Salvado vd., 2011; Grissemann ve Stokburger-Sauer, 2012; Tseng ve Chiang, 2016), müşteri tatmini (Grissemann ve Stokburger-Sauer, 2012; Tseng ve Chiang, 2016; Buonincontri vd., 2017; Lin vd., 2019) ve yeniden satın alma (Wang ve Fesenmaier, 2004; Salvado vd., 2011; Grissemann ve Stokburger-Sauer, 2012; Tseng ve Chiang, 2016; Park ve Ha, 2016) gibi müşteri çıktılarının geliştirilmesinde önemli bir role sahiptir.

Birçok açıdan işletmeler ve müşteriler için fayda sağlayan acentalarda kişiselleştirilmiş üretim konusu uluslararası literatürde sıkça incelenirken, bu çalışmalarda işletmelerin ve müşterilerin kişiselleştirilmiş üretimler yoluyla elde ettiği çıktılara ilişkin tespitler yapılmıştır. Ulusal literatürde ise acentalarda üretim çalışmalarının daha çok paket tur, alternatif ve özel ilgi turlarının üretimi üzerine yoğunlaşmıştır. Müşterilerle üretim ve kişiselleştirilmiş üretim konusuna ilişkin araştırmalar sınırlık kalmakla beraber, bu noktada literatürde bir boşluk vardır. Bu çıkış noktasından hareketle hazırlanan mevcut araştırmada, literatür taraması yoluyla uluslararası teori ve yaklaşımlar ekseninde seyahat acentalarında kişiselleştirilmiş üretim

kavramına çerçeve çizilmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda teorik anlamda kişiselleştirilmiş üretim, süreç ve çıktılarına ilişkin çerçeve oluşturularak, uygulayıcılara öneriler sunulması hedeflenmektedir.

LİTERATÜR

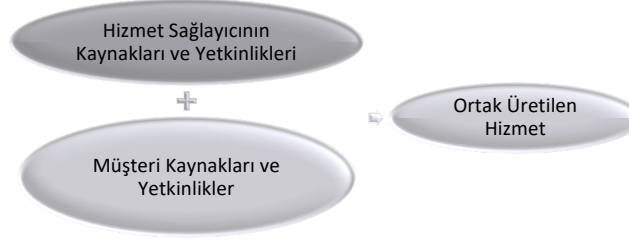
MÜŞTERİLERLE ÜRETİM

Müşterilerle üretim, işletme güdümünde ortaya çıkan ürüne yönelik işletme girdilerini azaltarak müşteri girdilerini arttırmanın yoludur (Parks vd., 1981: 1001). Tüketim kültürü ve pazar yapısındaki değişimin bir neticesi olan müşterilerle üretim, müşterilerin istek, ihtiyaç ve tercihlerini üretim sürecinin her aşamasında ifade etme ve uygulamaya koyma fırsatı bulmasını sağlayan, etkili ve verimli ürün geliştirmeyi mümkün kılan bir iş stratejisidir (Brandson ve Pestoff, 2006: 494). Müşteri odaklılık, müşteri ilişkileri yönetimi, niş pazarlama, doğrudan pazarlama, veri tabanlı pazarlama ve mobil pazarlama gibi müşteri merkezli anlayışların katkısıyla gelişim gösteren müşterilerle üretim stratejisinin teorik temelleri geçmişe dayanmaktadır (Wikström, 1995).

Müşteri ve işletme arasındaki üreticilik ilişkisini açıklayan müşterilerle üretim konusuna yönelik literatürde öncü araştırmalar Fuchs (1965 ve 1968) tarafından hazırlanmıştır. Fusch'a göre (1968) hizmetlerin üretim ve tüketimlerinin eş zamanlı gerçekleşmesi, hizmetlerin üretiminde üretici ve tüketici arasında iş birliğini ve üretim sürecine kollektif katkıyı gerekli kılmaktadır. Bu durum müşterileri üretim sürecinin bir paydaşı olarak sürece katkı sunan öğeler olarak değerlendirilmesini elzem kılmaktadır (Fusch, 1968). Toffler (1980) bu görüşü bir adım öteye taşıyarak, tüketicileri 'prosumer' üreten tüketiciler olarak izah etmiştir. Araştırmacıya göre, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı ve önü alınamaz gelişimle üretici ve tüketici arasındaki sınırların belirsiz hal alması üretim sürecinde birbirinden kesin sınırlarla ayrılan üretici ve tüketici rol ve işlevlerinin belirsiz bir yapı kazanmasına yol açmıştır. Tüketiciler eski tüketicilere göre daha sofistike ve teknolojik açıdan aktif, üretimde etkin rol alabilen bireyler olarak, işletmelerin maliyeleri azaltma ve üretimden elde edilecek faydayı arttırmasında önemli işleve sahiptir (Toffler, 1980). Müşterileri işletmenin çalışanı olarak değerlendiren Bowers vd.'e göre (1990), müşteriler işletmenin üretim süreçlerine katılan, kendi deneyimlerini üreten, deneyimleyen ve bu sayede çıktı üreten bireylerdir. Normann (2001: 98) ise tüketicilerin üretici rolünü daha öteye taşıyarak, tüketicileri üretimin ve üretim sürecinin tamamlayıcısı olarak değerlendirmiştir. Araştırmacıya göre, tüketiciler üretimin tüm aşamalarında (araştırma ve geliştirme, tasarım, üretim, teslim, yönetim ve değerlendirme) üretici rol üstlenebilmektedir. Normann (2001) ise tüketicileri üretim sürecinde üreticilerle birlikte yer alabilen öğeler olarak inceleyerek, müşteri istek ve ihtiyaçlarını daha basit bir anlayışla karşılanmasına olanak tanıyan ve müşterilerle üretimin kapsam, içerik ve çerçevesinin temellendiği yaklaşım olan hizmet egemen anlayışı tanımlamıştır. Hizmet egemen anlayış sadece işletme çıktılarını geliştirmek için değil, aynı zamanda üretim ve değer üretimi sürecinde işletmelerin müşteri girdilerinin kullanılmasını açıklamaktadır (Lusch, 2011: 14).

Normann'ın vurguladığı hizmet egemen fikir, Vargo ve Lusch (2004) tarafından ürün üretimiyile hizmetlerin üretimi arasındaki farklar üzerine yeniden kurgulanmıştır. Araştırmacılar ürün egemen anlayıştan hizmet egemen anlayışa geçiş sürecinin çerçevesini çizmiştir. Geleneksel ürün egemen pazarlama anlayışında temel kural işletme tarafından çerçevesi çizilen müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamak bu sayede satış ve kâr arttırma iken, pazarlama girişimleri işlenen kaynaklar, ürün ve değişim odaklıdır. Ancak değişen pazar yapısıyla iş birliği, bilgi ve yeteneklerin pazarda artan önemi, hizmetleri değişim sürecinin ortak bölümlerine haline getirirken

hizmet egemen anlayışın temelleri atılmıştır (Vargo ve Lusch, 2004). Ürün egemen anlayışın evrimleştiğini öne süren hizmet egemen anlayışa göre üretimin kaynakları ürün egemen anlayışta savunulduğu üzere sadece maddi öğeler, yerleşik değer ve işlemlerden ibaret değildir (Lusch, 2011). Günümüz iş sistemlerinde ürün merkezli anlayışta üretimin temel kaynakları olarak görülen işlenen kaynaklar, hizmet merkezli anlayışta üretimin temel kaynakları yetenek, bilgi ve tecrübe, özel yetkinlikler gibi soyut kaynaklardan oluşan işlemsel kaynaklarla bütünleşmiştir (Vargo ve Lusch, 2004). Bu nedenle, ürün egemen anlayışın temelinde yer alan mal değişimi ve işlenen kaynaklardan ziyade hizmet egemen anlayışta işlemsel kaynaklar, iş süreçleri, etkileşimler, kaynak entegrasyonu, iş birliği, ortak üretim, ortak değer ve deneyim yaratımı gibi kavramlar işletmelerin iş odağına yer almaktadır (Fitzpatrick vd., 2013). Hizmet egemen anlayış, ürün egemen anlayışın üretici ve tüketici rollerini kesin bir şekilde ayrıldığı bir yapıdan ziyade işbirlikçi bir yapıyı savunmaktadır. Bu yapıda müşteriler bilgi, fikir ve yetenekleriyle üretim kaynaklarına değer katabilen, üretimi etkileyen ortak üretici ve değer yaratıcı bir sermayedir (Lusch ve Vargo, 2006). İşletmeler ise yaratıcı fikirleri geliştiren, değer teklifleri hazırlayan, müşteri odaklı ve müşterilerin kişiselleştirilmiş taleplerine cevap veren öğeler olarak pazarda konumlanmaktadır (Vargo ve Lusch, 2004). Bu anlayışa göre mevcut pazarda tüketicinin üreticiden ayrı, üretim süreçlerinin pasif bir öğesi olarak düşünülmesi yanlış bir fikirdir (Lusch ve Vargo, 2006). Dolayısıyla üretimde etkinlik ve verimliliği artırma işletmelerde üretim sürecinin bir yandan müşteriler öte yandan işletmeler kaynak ve yetkinlikleriyle katkılarıyla gerçekleşmesiyle olasıdır (Urban, 2014: 27).



Şekil 1: Müşterilerle Üretimin Kaynakları

Kaynak: Arıca, 2017

Müşterilerle üretimde işletmeler kaynakları ve yetkinliklerini; müşteriler yetenek, bilgi, deneyim ve yetkinliklerini işlemsel kaynak olarak üretime sürecine dâhil etmektedir (Arnould, 2008). Dolayısıyla müşterilerle üretimin işletmenin başarısı verimli kaynak entegrasyonlarıyla mümkündür (Baron ve Harris, 2008). İşletmeler, kaynak entegrasyonlarıyla işletme ve müşteri kaynaklarını işlemselleştirerek verimli ve efektif üretim sayesinde performans ve rekabet gücünü geliştirebilmektedir (Canestrino vd., 2018: 24). Müşterilerle üretim ilişkisinde kaynak entegrasyonlarının gerçekleştirilmesi ve yaygınlaşmasında temel araç bilgi ve iletişim teknolojileridir (Galvagno ve Dalli 2014; Xiang vd., 2015; Rihova vd., 2018).

Literatürde müşterilerle üretimi değerlendiren birçok araştırmacı, işletme ve müşterileri arasındaki kaynakların paylaşım ve entegrasyonunu sağlayıcı işlevinden ötürü, teknolojinin önemli bir araç olduğunu savunmaktadır (Li ve Petrick, 2008; Schmidt-Rauch ve Schwabe, 2014; Xiang vd., 2015; Rihova vd., 2018). Teknoloji insana, ürüne, iş yapısına ve iş süreçlerine etkisi bağlamında önemlidir (Parks vd., 1981). Kitle iletişim araçları, web tabanlı teknolojiler, taşınabilir teknolojik araçlar, sosyal iletişim araçları, mobil teknoloji, giyilebilir teknoloji alanındaki gelişmelerle mekanik ortamdan dijital ortama geçiş, pazarın üretim ve talep ayağında önemli değişime yol açmıştır (Wang vd., 2014; Xiang vd., 2015). Gelişen teknoloji tüketicilerin bilgi arama, hizmet karşılaştırma, planlama, üretim, satın alma ve değerlendirme karar süreçlerinde önemli bir vazife görürken, sektörlerin üretim ayağını temsil eden işletmelerin müşterilere

ulaşması ve ürünlerini tanıtma noktasında satış ve pazarlama stratejilerinin revize etmesini elzem kılmıştır (Kotler vd., 2014). Teknolojik gelişmelerle bilginin pazarda edindiği stratejik konum, bilginin sağlayıcısı olarak müşterileri önemli bir güç haline getirirken (Galvagno ve Dalli 2014), müşteriler hayatın her alanında etkili sosyal iletişim araçlarıyla zaman ve mekân sınırlamasından uzak olarak bilgi edinebilen ve bilgi paylaşabilen bir konuma erişmiştir (Parks vd., 1981). Teknolojik araçların sağladığı dinamik ve etkileşimli ortam, işletmelerin ürünün üretimi ve satışı üzerine odaklanan, müşterilerin üretim aşamalarına katılımını sınırlayan, tüketici ve üretici rollerinin kesin sınırlarla ayrıldığı iş planlamaları ve pazarlama stratejilerinde değişimi gerekli kılmıştır. Yeni iş planlamalarıyla müşterilerin üretim aşamalarında aktif rol aldığı, hizmetlerin müşteri istek, ihtiyaç ve tercihleri ekseninde hazırlandığı müşterilerle üretim uygulamaları gelişim göstermiştir (Flores ve Vasquez-Parraga, 2015). Li ve Petrick' göre (2008) bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmelerle müşterilerin üretim sürecinde aktif rol alması kolaylaşmış, müşteriler hizmet arama, karşılaştırma ve satın alma işlemleri, hizmete ilişkin görüş ve önerilerini sosyal ağlarda paylaşma eylemleriyle üretim sürecinde aktif rol edinmiştir. Ayrıca, müşterilerin sosyal iletişim ağları üzerinden üretim aşamalarına bilgi, fikir, kaynak ve yetenekleriyle katılımı, kendisiyle uyumlu, istek ve ihtiyaçlarını karşılayan üretimler elde etmesini sağlamıştır.

Sistematik temelleri teknolojik gelişmelerle atılan müşterilerle üretimin stratejisinin gelişimi bazı bakış açılarına göre makro ve mikro ölçekli birçok etkenle yakından ilişkilendirilmiştir. Parks vd., (1981) piyasalarda artan rekabet, verimlilik sorunları, müşteri tercihlerindeki değişim, alternatif ürünler üretme gerekliliği gibi bileşenlerin baskısıyla işletmelerin müşterilerle üretim stratejisine geçişe eğilim gösterdiğini savunmaktadır. Sridhar'a göre (1998) işletmelerin müşterilerle üretime yönelimine yol açan başat etken günümüz pazar yapılarında işletmelerin sadece birbiriyle değil, müşterilerle de rekabet içerisinde olmasından ötürü müşterilerin değişen davranış ve tercih yapısı anlama ve analiz etme gereksinimidir. Bir diğer araştırmaya göre, pazardaki rekabet koşullarının güçleşmesi ve müşterilerin farklılaşan isteklerini karşılayarak rekabet gücü elde etme gerekliliği işletmeler için müşterilerle üretimi kaçınılmaz kılmıştır (Bharwani ve Jauhari, 2013). Etgar (2008) ise müşterilerle üretim stratejisinin gelişimini müşteri odaklı değerlendirirken, araştırmacıya göre makro çevre koşullarında yaşanan gelişmelerle tüketim kültüründe yaşanan değişim, müşterileri üretime katılıma yönelten faktörlerin gelişmesi ve ortamın oluşması, müşterilerle üretimden sağlanan çıktılar ve ekonomik faydalar müşterilerin üretime katılımını teşvik etmektedir.

Müşterinin üretim mekanizmasında sahip olduğu üretici rol, bu rolünün gelişimi ve gelişimine etki eden etkenler dikkate alındığında, stratejinin gelişen pazar koşullarında yenilikçi üretim fikirlerinden biri olarak, bir taraftan işletmelerin öte taraftan müşteriler için birtakım çıktılar üretme ekseninde gelişim gösterdiği görülmektedir. Üretim sürecine ortak üretici rolüyle katılan işletmeler ve müşteriler, sosyal değişim sürecinde gösterdikleri çabanın ve katlandıkları maliyetlerin nihayetinde fayda elde etme beklentisi içindedir (Etgar, 2008). Grisseman ve Stokburger-Sauer'a göre (2012: 1490) müşterilerle üretim yoluyla işletme ve müşteri arasında yaşanan sosyal değişim, kazan-kazan anlayışı çerçevesinde şekillenirken kurulan değişim ilişkisinde işletmeler kazanç elde etme, iş süreçlerinde ve üretim çıktılarında verimliliği sağlama amacı güderken, müşteriler ekonomik fayda ve daha nitelikli hizmet çıktıları elde etmeyi arzulamaktadır. Bu noktada literatürde müşterilerle üretimin üretim ve hizmet sektörleri kapsamında değerlendirildiği araştırmaların önemli bir bölümünde stratejinin uygulanmasıyla sağlanan çıktılar iki odakta incelenmiştir. Bir kısım araştırmada müşterilerle üretim stratejisinin müşteri yönlü çıktıları (Parks vd., 1981; Kelley vd., 1990; Baqer, 2006; Arıca ve Kozak, 2018), bir kısım araştırmada strateji işletme çıktıları ekseninde değerlendirmiştir (Ford ve Heaton, 2000; Ladhari ve Michaud, 2015; Silva vd., 2016).

Müşteri odaklı çıktıkların incelendiği araştırmalarda müşterilerle üretimin algılanan deneyim değerini olumlu yönde etkilediği (Flores ve Vasquez-Parraga, 2015; Canestrino vd., 2018), algılanan kaliteyi geliştirdiği (Grissemann ve Stokburger-Sauer, 2012; Arıca, 2017), müşteri tatminini arttırdığı (Baqer, 2006; Prebensen ve Dahl, 2013; Flores ve Vasquez-Parraga, 2015; Lin vd., 2019) ve müşteri sadakatini geliştirdiği belirlenmiştir (Silva vd., 2016; Arıca ve Kozak, 2018). Bununla birlikte araştırmalarda, müşterilerle üretim sayesinde müşterilerin hizmet üzerindeki kontrolünün arttığı (Wikström, 1995) ve alınan hizmet fiyatlarının düşürülebildiği tespit edilmiştir (Jin vd., 2012). Müşterilerin üretime katılımıyla elde edeceği çıktıklarında yaşanan iyileşmenin olumlu etkisi hizmet sağlayıcının çıktıklarının gelişimini olanaklı kılacaktır (Grissemann ve Stokburger-Sauer, 2012; Silva vd., 2016).

Literatürde işletmelerin farklılaşma ve verimliliği geliştirmek adına faydalandığı müşterilerle üretimin, işletmelere sağlayacağı ekonomik katkılar ve girdi yaratma potansiyeliyle birlikte rekabet gücünün arttırılmasında önemli bir strateji olduğu belirlenmiştir (Lusch, 2011; Silva vd., 2016; Liua vd., 2018). Müşterilerle üretim bir yandan örgütsel düzeyde öğrenme (Lusch ve Vargo 2006; Etgar, 2008) ve çalışan performansını geliştirirken (Liua vd., 2018), öte yandan hizmetlerin verimlilik, nitelik ve performansını geliştirmektedir (Whitaker, 1980; Grissemann ve Stokburger-Sauer, 2012; Beldona vd., 2014). Müşterilerin üretim aşamalarına dâhil olması, müşteri ve işletme arasındaki iletişimi geliştirerek esnek ve kişiselleştirilmiş üretim sağlamaktadır (Kelley vd., 1990; Prebensen ve Dahl, 2013; Arıca ve Kozak, 2019). Müşterilerin istek ve ihtiyaçları ekseninde yapılan üretimler sunulan kalite (Parks vd., 1981; Bowers vd., 1990; Ford ve Heaton, 2000) ve sunulan değeri (Bowers vd., 1990; Ford ve Heaton, 2000) olumlu etkilemektedir. Tüm bunlarla birlikte, müşterilerle üretim müşteri ihtiyaçlarını anlaşılır kılarak, işletmelerin müşterilerinin arzuladığı ve talep ettiği hizmetler ortaya koyarak üretim maliyetlerini azaltmasına yardımcı olmaktadır (Ford ve Heaton, 2000).

Kuşkusuz müşterilerle üretim stratejisi odaklı iş modellerinin benimsenmesi işletmeler için birtakım fırsatlarla beraber dezavantajları da beraberinde getirecektir. Parks vd.' göre (1981) müşterilerle üretim ekstra ödemelere yol açarak müşterilerin tatminsizliğine neden olur. Bir diğer araştırmada çalışanların müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak bilgi düzeyinde olmaması, müşteri beklentilerini karşılama noktasındaki eksik ve yeteneksiz olmaları, müşterilerle üretimin çıktıklarının olumsuzlaşmasına yol açabilecektir (Mills vd., 1983). Kelley vd., (1990) müşterilerle üretimin verimlilik, etkinlik ve kaliteyi düşürebileceği, bununla birlikte müşterilerin çalışanlara karşı kaba tutum sergilemesine yol açabileceğini tespit etmiştir. Bir diğer araştırmada müşterilerle üretim stratejisini benimseyen işletmeler için farklı taleplerin varlığı, iş süreçlerini çeşitlenmesi ve karmaşıklaşması gibi olumsuzlukların ortaya çıkabileceği belirlenmiştir (Ford ve Heaton, 2000). Arıca'ya göre (2017) müşterilerin üretime katılımı işletmeden beklentilerini arttırarak tatmin düzeylerinin düşmesine neden olmaktadır.

İşletme ve müşteriler açısından olumlu ve olumsuz çıktıklar barındıran müşterilerle üretim stratejisinin en önemli çıktıklarından biri kişiselleştirilmiş üretimler sağlamasıdır. Whitaker (1980: 242) müşterilerin üretime katılımı istek ve ihtiyaçlarını anlaşılır kılarak, işletmelerin üretimlerini önceden tanımlanan davranış kalıpları ekseninde müşteri beklentilerine karşılık vermek üzere kurgulamasını, müşterilerle uyumlu ve kişiselleştirilmiş üretim gerçekleştirmesini sağlamaktadır. Kişiselleştirilmiş üretimler kitle üretimlere nispeten, karmaşıklaşan tüketici ihtiyaçları ve bireyselleşen tüketim kültürüne karşılık vermek adına günümüz pazarında işletmeler açısından önemlidir (Babu, 2014: 116). Nitekim literatür incelendiğinde, müşterilerle üretim stratejisi yoluyla üretimin kişiselleştirilmesi konusu son yıllarda yoğun bir biçimde tartışılırken, kişiselleştirilmiş üretimin üretim ve hizmet sektöründe geçmişten günümüze birçok uygulamada görüldüğü belirlenmiştir (Jin vd., 2012; Beldona vd., 2014). Üretim sektöründe müşterilerin edindiği ortak üreticilik rolü Nike ID hizmetlerinden yararlanan müşterilerin ürün

tasarım sürecine katılarak, kendi stili, renk tercihleri ve ayakkabı logosunu kişiselleştirerek kendine özel ayakkabıyı üretmesi şeklinde gerçekleşmektedir (Ertimur ve Venkatesh, 2010). Ayrıca Volvo araç şirketinin müşterilerine kendi araçlarını tasarlama imkânı tanınması müşterilerin ürünü kişiselleştirmesini sağlayan uygulamalardandır (Wikström, 1995; Etgar, 2008). Hizmet sektöründe müşterilerle üretim ilk uygulamaları yerel hizmetlere vatandaşların katılımı şeklinde görülürken (Parks vd., 1981), 1930'lu yılların ardından müşterilerin süpermarketlerden ürün seçme, taşıma ve teslim aşamalarında yer alması hizmet sektöründe müşterilerin üretim sürecine katılımını örnekleemektedir (Bendapudi ve Leone, 2003: 14). Hizmet sektörünün yapısı gereği üretim ve tüketim eş zamanlı gerçekleşmesi bu alanda hizmet sunan tüm işletmelerde çalışan ve müşteri etkileşimi kaçınılmaz kılmakta ve kişiselleştirmeye olanak tanımaktadır (Mills vd., 1983).

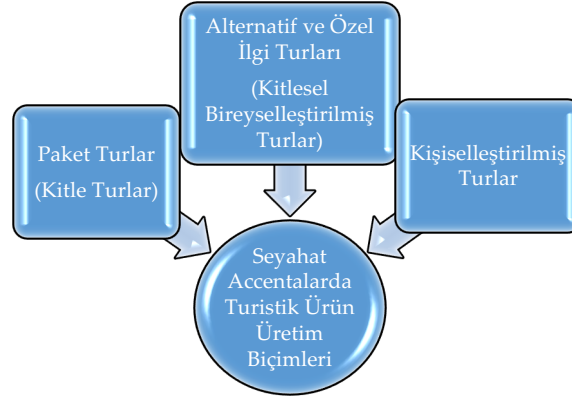
Bilhassa turizm gibi müşteri ve işletme arasındaki etkileşiminin ve müşterilerin üretim aşamalarına katılımının yüksek seviyelerde olduğu sektörlerde, hizmetlerin kişiselleştirildiği uygulamaların sık görülmektedir (Grissmann ve Stokburger-Sauer, 2012). Turizm sektöründe yiyecek içecek işletmelerinde 1970'li yıllardan beri süregelen self service restoran uygulamaları ve fast food restoranlarda müşterilerin üretim süreçlerine katılımı, istek ve ihtiyaçları doğrultusunda üretimleri kişiselleştirilmeyi örnekleemektedir (Bowers vd., 1990; Ford ve Heaton, 2000; Beldona vd., 2014). Bununla birlikte turizm sektöründe kişiselleştirilmiş üretimlere, müşterilerin restoranlarda yiyecek ve içeceklerdeki vitamin ve kalori miktarlarını kişisel istekleri doğrultusunda yönetebilmesi, otellerde müşterilerin oda dekorasyonlarını tercih edebilmesi, müşterilerin acentalardan aldıkları hizmetlerde gidecekleri turistik bölgeyi, bölgedeki aktiviteleri, yiyecek içecekleri ve ulaşım araçlarını tercih edebilmesi örnektir (Babu, 2014). Aynı zamanda günümüzde yiyecek içecek işletmelerinde yaygın olarak görülen, müşterilerin yiyecek içeceklerinin içeriğini oluşturan unsurları tercihleri ve yiyeceklerinin içerisinde istemedikleri bir tadın yer vermemeleri ve yiyecek içeceklerinin üretim süreçlerinde yer almaları (doğrama, pişirme gibi) turizm sektöründe kişiselleştirilmiş üretimi örnekleemektedir (Stevens vd., 2017). Bununla birlikte otel, restoran ve seyahat hizmetlerinde mobil uygulama destekli uygulamalara eğilim ve müşterilerin mobil uygulamalar vasıtasıyla hizmetlerinin tüm aşamalarına kişisel istek ve ihtiyaçlarını aktarabilmesi turizm sektöründe kişiselleştirilmiş üretimi izah eder niteliktedir (Lin vd., 2019).

SEYAHAT ACENTALARINDA KİŞİSELLEŞTİRİLMİŞ ÜRETİM

Seyahat acentaları turizm arz ve talep öğeleri arasında aracılık vazifesi gören hizmet işletmeleridir (Mısırlı, 2010). Hizmet üreten işletmeler olmasından ötürü, acentaların faaliyet alanları oldukça geniştir. Rezervasyon ve biletleme işlemleri, seyahat planlama, tur ve gemi rezervasyonu, otel ve resort rezervasyonu, araç kiralama faaliyetleri, seyahat sigortası işlemleri gibi birçok farklı nitelik ve fiyat düzeylerindeki faaliyetleri bir araya getirip müşterilerine geniş bir yelpazede seçenekler sunarak gelir elde edebilmektedir (Arıca, 2013). Tüm bunlarla birlikte, acentalarda üretimin başat öğesi kitlesel üretimin bir parçası olan paket turlardır. Paket tur, farklı turizm işletmeleri tarafından üretilen ulaştırma, transfer, konaklama, yeme-içme, animasyon ve rehberlik gibi hizmetlerin arada sunulduğu turlardır (Küçükbaşlan, 2009: 6). Tarihsel geçmişi Grand Tour'a (Büyük Tur) kadar uzanan ilk paket turların bugünkü yapısıyla 1841 yılında 571 kişiden oluşan turist kafilesinin İngiltere'nin Leicester kentinde organize edilen geleneksel dini törene, Thomas Cook tarafından trenle götürülmesiyle başlamıştır (Mısırlı, 2010). Önceden organize edilmiş ve birçok tüketicinin katılımıyla gerçekleşen paket turlar 1980'li yıllara değin turistik üretimi domine etmiştir (Geva ve Goldman, 1989: 44). Bu süreci takiben bir yandan seyahat sektöründeki rekabet öte yandan talebin değişen yapısı ve eğilimleri acentaları kitle

üretimlere nispeten daha küçük turistik gruplara hizmet eden farklılaştırılmış ürün oluşturmaya yönelmiştir (Stankova, 2010: 760). Acentalar bilindik tur anlayışı yerine kültür, sağlık, inanç, spor, doğa temelli tur formlarından oluşan alternatif turistik ürünler; golf, termal, paraşüt, trekking gibi özel ilgi turlarıyla kitle turizm anlayışına seçenekler sunan üretimlere ürün yelpazesinde yer vermiştir (Weaver, 2001). Günümüzde gelinen nokta itibarıyla, hem internet teknolojisi ve buna bağlı olarak gelişen sistemler hem de parçalanmış ve dalgalanmış turistik talebin alışılmış turistik aktivitelerden uzaklaşma yönlü eğilimleri neticesinde, turistlerin kendileri özdeşleşen ve uyumlu turistik ürün talepleri, acentaları mevcut üretimlerde farklı arayışlara itmiştir (Stankova, 2010; Babu, 2014). Acentalar kitlesel ve kitlesel bireyselleştirilmiş üretimlerden öte müşterilerinin değişken ve benzer nitelik taşımayan istek, tercih ve ihtiyaçlarıyla uyumlu kişiselleştirilmiş üretimlere yönelmiştir (Geva ve Goldman, 1989: 50). Kişiselleştirilmiş üretim, acentaların operasyonel yeteneklerini bireylerin özel istek ve ihtiyaçlarıyla uyumlu ve bireyleri tatmin edecek hizmet teklifleri üretmek üzere kullanmasıdır (Babu, 2014: 116).

Özetle 1950'li yılları takiben büyük gelişim gösteren kitlesel üretim odaklı turistik üretimlerin, günümüze gelindikçe daha butik ve küçük grupların istek ve ihtiyaçlarına karşılık verecek kitlesel bireyselleştirilmiş üretimlere, en nihayetinde kişiselleştirilmiş üretimlere doğru geçiş yaşadığı görülmektedir (Arıca, 2017).



Şekil 2: Acentalarda Üretim Biçimleri

Kaynak: Arıca, 2017

Grissemann ve Stokburger-Sauer'a göre (2012) acentalarda kişiselleştirilmiş üretimin yolu müşterilerle üretimdir. Müşterilerle üretim, turistlerin işbirlikçi rolüyle istek ve ihtiyaçlarını üretim sürecine aktarabildiği, müşterilerin kendileri uyumlu ve özdeşleşen üretimler elde etmesine olanak tanıyan ve turistik hizmetlerin kişiselleştirilmesini sağlayan üretim anlayışıdır (Arıca ve Kozak, 2018). Acentalarda müşterilerin üretime katılım göstererek ortak üretici rol edindiği ilk uygulamaların müşterilerin acentaların ofis ortamında yüz yüze yaptıkları görüşmelerle tatil seçenekleri hakkında bilgi alıp, tatil kararlarına bireysel ve özel istek, ihtiyaç ve tercihleri ekseninde yön vermesi biçiminde görülmüştür. Geva ve Goldman (1989: 45) acenta müşterilerinin bu rolünü paket tur aşamalarında üretime aktif katılımıyla ilişkilendirmektedir. Araştırmacılara göre, paket tur üretim sürecinin farklı aşamalarında müşterilerin talepleriyle turun yapısı, süreci ve çıktılarını etkilemesi, müşteriye işletmeler için üretici bir öge rolüne bürünmektedir. Ancak bu katılım işletmelerin öngördüğü sınırlarda gerçekleşmektedir. Müşterilerin üretime katılımcı rol üstlendiği bir diğer katılım türü ise teknolojik araçların kullanımının düşük olduğu dönemlerde müşterilerin satın aldığı hizmete yönelik seyahat sonrası yaptığı değerlendirmelerle yakın çevresi ve potansiyel müşteriler için bilgi üretmesi şeklinde iken, bu üretimin alanı sınırlı kalmıştır (Rihova vd., 2018). Günümüzde gelinen nokta itibarıyla bilhassa gelişen internet teknolojileriyle daha verimli bilgi kanallarının oluşması, teknolojik

araçlarla zaman ve mesafe kavramlarının ortadan kalkması hızlı etkileşimlere ve sıklaşan ilişkilere olanak tanıyarak, birlikte üretim alanını genişletmiştir (Babu, 2014; Flores vd., 2015). Teknolojik araçların üretim sürecinin tasarım, üretim, sunum ve değerlendirme aşamalarında kullanımı, müşterilerin bilgi arama ve paylaşma faaliyetlerini görmesi müşterilerle üretimi teknolojik ortama taşımıştır (Poria ve Oppewal, 2003; Smaliukiene vd., 2015).

Teknolojik gelişmelerle müşterilerin edindiği ortak üretici rolün ilk örnekleri, müşterilerin sosyal iletişim kanalları ve sanal paylaşım alanlarında kurdukları online etkileşimlerle turistik deneyime ilişkin memnuniyet ve şikâyet görüşlerini paylaşarak, potansiyel müşteriler ve işletmeler için bilgi üretimi biçiminde gerçekleşmiştir (Kim ve Fesenmaier, 2017; Rihova vd., 2018). Müşteriler deneyimlediği her unsura ilişkin olumlu ve olumsuz düşüncelerini sanal ortamlarda anında paylaşabilmesi, müşteriden müşteriye üretimde temel bilgi ve pazarlama kaynaklarından biri haline gelmesini sağlamaktadır (Poria ve Oppewal, 2003). Sanal ortamlarda deneyime ilişkin bilgi paylaşımı potansiyel müşterilerin karar alma davranışlarını etkilerken, işletmeler için değer üretmektedir (Smaliukiene vd., 2015). Wang ve Fesenmaier (2004: 710) müşterilerin online ortamlarda tur deneyimlerine ve turu arz eden işletmeye ilişkin değerlendirmelerini işletme ekseninde ele alındığı araştırmaya göre, müşteri değerlendirmelerinin acentaların pazardaki müşterilere ilişkin bilgiler elde etmesini sağlayarak, müşterilere gelecekte nasıl hizmet etmesi gerektiğine dair ipuçları sunmaktadır. Rihova vd. (2015) müşteriden müşteriye üretimi şöyle izah etmektedir: teknolojik gelişmelerle benzer ilgi alanı, motivasyon ve amaçlar çerçevesinde kümelenen turistlerin sosyal iletişim ağlarında işbirlikçi, düzeltici, önerici olarak, bilgi, görüş, deneyim ve tercihlerini paylaşarak potansiyel turistler için bilgi ve değer üretmektedir. Sosyal iletişim kanallarında bilgi elde eden müşteriler bu bilgiler vasıtasıyla gelecekte yaşayacağı turistik deneyime ilişkin tehdit ve fırsatları değerlendirmektedir (Kim ve Fesenmaier, 2017). Müşterilerin sosyal iletişim kanalları ve sanal paylaşım alanlarında turistik deneyime ilişkin yaptığı paylaşımlarla bilgi arama eğiliminde olan müşteriler için bilgi ve değer üretmesi müşteriden müşteriye üretimi, işletmelerin bu bilgilerden faydalanması müşteriden işletmeye üretimi açıklamaktadır (Rihova vd., 2018).

İşletmeden müşteriye, müşteriden müşteriye üretimin sınırlarının aşıldığı günümüzde müşteriler işletmelerin seyahat düzenleme sürecinin tasarım, üretim, sunum ve değerlendirme aşamalarına fikir, bilgi, deneyim ve kaynaklarıyla girdi sağlayarak ortak üretici rol üstlenebilmekte ve hizmetlerini kişiselleştirebilmektedir (Etgar, 2008; Kim ve Fesenmaier, 2017; Arıca, 2019). Navarro vd., (2015: 631) seyahat acentalarında müşterilerin üretime katılımıyla gerçekleşen üretimi şöyle açıklamaktadır: müşterilerle üretim müşterilerin seyahat öncesi bilgi araması; seyahat esnasında istek, ihtiyaç ve değişiklik taleplerini sürece yansıtması; seyahat sonrasında ise deneyime ilişkin öneri, memnuniyet ve şikâyet geri bildirimlerini işletme veya arkadaşları/akrabaları ve potansiyel turistlerle paylaşması şeklinde gerçekleşmektedir. Günümüzde en yaygın görülen müşterilerine üretime katılım biçimi, müşterilerin online ortamda acentalardan turistik ürün satın alma sürecinde üretimin tasarım ve üretim aşamalarına istek, ihtiyaç ve tercihlerini aktarması biçimindedir (Grissmann ve Stokburger-Sauer, 2012; Babu, 2014). Müşterilerin üretime istek ve ihtiyaçlarını bildirme gönüllüğünün esas olduğu bu yapıda (Vargo ve Lusch, 2004), acentaların tailor-made olarak isimlendirilen ortak üretim web portalına sahip olması gereklidir. Babu (2014: 116-118) acentaların web sayfalarında gerçekleşen müşterilerle üretimleri şöyle ifade etmektedir: tüketiciler acentaların web sayfalarında yer alan tailor-made olarak isimlendirilen yazılımlar vasıtasıyla turistik ürünün bileşenlerini (turistik bölge, konaklama, ulaşım gibi) içeren bir listeden istek ve ihtiyaçlarına göre tercihler yapabilmektedir. Müşterilerin bu sayede gereksiz gördüğü bileşenleri tur paketinden çıkarabilmekte veya tur paketinde yer almayan ancak kendisi için önemli bileşenleri tur paketine ekleyerek turistik üretimleri kendi istek ve ihtiyaçları doğrultusunda kişiselleştirebilmektedir.

Müşteriler tasarım ve üretim süreçlerinde paket tur içeriğini oluşturarak üretime katılım gösterebileceği gibi (Stevens vd., 2017) deneyim esnasında turistik gezi planlarında değişiklikler yapabilmekte, turları kendi istek ve ihtiyaçlarıyla uyumlu hale getirebilmektedir. Cabiddu vd. (2013: 100) bu durumu şu örnek üzerinden açıklamaktadır: İtalya'nın Sardinya Adasında yaşanan turistik hareketliliği tüm aylara yaymak isteyen işletmeler, turistlere istek, ihtiyaç ve yetenekleri doğrultusunda farklı üretim aşamalarına katılarak tüm geziyi planlama imkânı tanımıştır. Bu kapsamda turistler otel seçimi, araç kiralama, ziyaret edilecek mekânların tercihini yapabilirken, istediği zaman otel değiştirme ve kişiselleştirilmiş gezi planları oluşturma olanağına sahiptir. Bu uygulamada, turistler istedikleri aşamada turun yapısında değişiklikler gerçekleştirebilmekte ve ortak üretici rol üstlenebilmektedir. Örneğin, bir turist gezi esnasında otelini, başka bir otelle değiştirebilmektedir.

Bu bilgilerden hareketle, geçmişten günümüze uzanan süreçte birçok uygulamada acentalar ve müşteriler arasında ortak üreticilik ilişkisinin müşterilerin üretim sürecinin farklı aşamalarına katılımı biçiminde görüldüğü aşikârdır. Müşterilerin seyahat acentalarında üretim sürecine veya üretim sürecinin farklı aşamalarına beş farklı şekilde dâhil olarak üretici rol edinebildiği söylenebilir. Birinci katılım türü; müşterilerin acenta ofisine giderek satın alacağı turistik ürünün tasarım ve üretim aşamalarına katılımı biçimindedir. İkincisi; müşterilerin turistik deneyimlerini ağızdan ağıza iletişim yoluyla akraba ve arkadaşlarıyla paylaşması şeklindedir. Üçüncüsü; teknolojik gelişmelerin ardından müşterilerin sosyal iletişim kanalları ve sanal paylaşım alanlarında turistik deneyime ilişkin öneri, memnuniyet ve şikâyet görüşleriyle değerlendirme aşamasına katılarak bir yandan işletmeler öte yandan potansiyel müşteriler için üretici rol üstlenmesi biçiminde görülmüştür. Dördüncüsü; müşterilerin tailor-made olarak isimlendirilen ortak üretim modülü ve web portalları aracılığıyla acentalardan turistik ürün satın alırken üretimin tasarım ve üretim aşamalarına istek, ihtiyaç ve tercihlerini aktarmasıdır. Beşincisi ise müşterilerin ürün sunum sürecinde turistik ürünün içeriğine ve yapısına ilişkin değişiklikler talep etmesi olarak görülmektedir. Müşteriler işlemsel kaynak olarak yer aldığı bahsi geçen tüm ortak üretim girişimleri sayesinde ihtiyaç, istek ve tercihlerini karşılayan ve süreçleri kendileriyle uyumlu kişiselleştirilmiş üretilere ulaşabilmektedir (Prebensen ve Dahl, 2013). Kişiselleştirilmiş üretimler müşterilerin tur paketinin içeriğinde istek ve ihtiyaçlarına uygun olmayan bileşenleri paketten çıkarması, uygun olan bileşenleri pakete ilave etmesi şeklinde gerçekleşebilirken, doğrudan kendi istek ve ihtiyaçlarını karşılayan turları acentalardan talep etmesi biçiminde de görülmektedir. Müşteriler bir yandan turun niteliklerini ekonomik özellikleriyle uyumlu olacak şekilde düşürebilirken, öte yandan turun niteliklerini kendi karakteristik ve ekonomik özellikleriyle uyumlu hale gelecek şekilde yükseltebilmektedir. İki açıdan da düşünüldüğünde müşterilerin üretime katılımıyla turistik hizmetler müşterinin nezdinde kişiselleşmekte, bu süre hem müşteriler hem de acentalara için birtakım fayda ve çıktılar sağlamaktadır (Jin vd., 2012).

Acentalar tarafından kişiselleştirilmiş üretimi olanaklı kılan uygulamaların desteklenmesi ilk olarak, uzun süreli üretim performansının gelişmesini (Santos-Vijande vd., 2012) üretimde verimliliğin artmasını (Prebensen ve Dahl, 2013), daha düşük ücretler ve risklerle pazara uyum sağlanmasını olanaklı kılmaktadır (Bendapudi ve Leone, 2003; Santos-Vijande vd., 2012; Rihova vd., 2018). İkinci olarak, kişiselleştirilmiş üretimler acentaların standart ürünlere nispeten müşterilere eşsiz ve unutulmayacak deneyimler sunarak (Babu, 2014), algılanan kaliteyi (Prebensen ve Dahl, 2013; Tseng ve Chiang, 2016; Arica ve Kozak, 2018), algılanan değeri (Salvado vd., 2011; Grisseman ve Stokburger-Sauer, 2012; Tseng ve Chiang, 2016; Arica ve Kozak, 2018), müşteri tatmini (Grisseman ve Stokburger-Sauer, 2012; Tseng ve Chiang, 2016; Buonincontri vd., 2017), müşteri sadakatini (Wang ve Fesenmaier, 2004; Salvado vd., 2011; Grisseman ve Stokburger-Sauer, 2012; Park ve Ha, 2016) ve olumlu işletme algısını

geliştirmesini sağlamaktadır (Santos-Vijande vd., 2012). Üçüncü olarak, hizmetlerin kişiselleştirilmesi müşterilerin hizmetlere daha fazla ücret ödemeye gönüllü olmasını sağlayarak acentaların satış, gelir, kâr ve pazar payının artmasına olanak tanımaktadır. Tüm bu girişimler acentaların yenilikçi üretimlerle rekabet gücünü geliştirmesini ve devamlılığını sağlamasında önemlidir (Grissemann ve Stokburger-Sauer, 2012; Santos-Vijande vd., 2012; Babu, 2014: 118; Silva vd., 2016; Rihova vd., 2018).

SONUÇ

Gelişim ve değişim hızı yüksek olan turizm pazarında, tüketici ihtiyaç ve davranış biçimleri karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu durum sektörel belirsizliğin ve rekabetin artmasına, turistik tercih, istek ve ihtiyaçların günden güne daha karmaşık bir hal almasına yol açmaktadır. Karmaşıklaşan ve bireyselleşen tüketim kültürüne sahip bugünün turistlerini standartlaşmış turistik tekliflerle tatmin etmek güç hal almaktadır. İşletmelerin sektörel düzeyde başarılı müşteriyi anlamayı, ihtiyaç ve isteklerine yeni ve yaratıcı tekliflerle karşılık vermeye eşdeğer hal almaktadır (Kotler vd., 2014). Bu noktada, turizm endüstrisinde üretici role sahip seyahat acentalarının değişen talep yapısına karşılık vermek adına üretim stratejileri değişim göstermekte, acentalarda standart üretimin yerini yenilikçi ve yaratıcı üretim yaklaşımları almaktadır. Acentalar kitlesel üretim odağında koşullanan ve müşterilerini belli bir turistik ürün seçeneğini satın almaya zorunlu tutan üretimlerden uzaklaşarak, farklılaştırılmış ve kişiselleştirilmiş hizmetler oluşturmak ve ürettikleri hizmetleri pazara sunmak yolunu benimsemektedir. Araştırmanın odak noktasını oluşturan müşterilerle üretim, acentaların farklılaşan ve bireyselleşen turistik tercih, istek ve ihtiyaçlara ilişkin derin bilgi elde edebildiği, bu bilgileri üretim süreçlerine aktararak müşterilerle uyumlu üretimler gerçekleştirebildiği üretim stratejilerindedir. Müşterilerle üretim, bir yandan işletme bilgi, kaynak ve yeteneklerinin öte yandan müşteri bilgi, kaynak ve yeteneklerinin üretim aşamalarına dâhiliyle turistik taleplere tasarlanmış üretimler yerine kişiselleştirilmiş hizmetlerle karşılık vermenin yoludur (Arnould, 2008). Bu çıkış noktasından hareketle hazırlanan araştırmada; müşterilerle üretim stratejisinin turistik ürünlerin kişiselleştirilmesindeki rolü ve önemi tartışılmaktadır. Araştırmada literatür odağında yapılan değerlendirmelerle, acentaların üretim faaliyetlerine müşterilerini dâhil etmesinin ve arz unsurlarını müşterilerin kişiselleştirilmiş tercih, istek ve ihtiyaçları doğrultusunda konumlandırmasının işletme ve müşteri odaklı çıktılara etkisi, acentalarda müşterilerle üretim stratejisinin geliştirilmesi noktasındaki gereksinimler değerlendirilmektedir.

Seyahat acentalarında müşterilerin üretime katılımları incelendiğinde, beş farklı katılım türünün olduğu belirlenmiştir. Bunlardan ikisi müşteriden müşteriye doğrudan bilgi ve değer üretimini ve müşterilerin işletmeler için dolaylı bilgiler üretimini açıklarken, üçü müşterinin doğrudan işletmeye tercih, istek ve ihtiyaçlarına ilişkin bilgi sunmasını izah etmektedir. Müşteriler tatil dönüşünde yakın çevresine tatil deneyimlerine ilişkin bilgi sunarak (Rihova vd., 2018) veya sosyal iletişim kanalları ve sanal paylaşım alanlarında turistik deneyime ilişkin öneri, memnuniyet ve şikâyet değerlendirmeleriyle bir yandan potansiyel turistler öte yandan işletmeler için bilgi üreterek üstlendiği ortak üretici rol müşteriden müşteriye bilgi ve değer üretimini açıklamaktadır (Poria ve Oppewal, 2003; Kim ve Fesenmaier, 2017; Rihova vd., 2018). Bununla birlikte müşterilerin acentalarla iş birliği yaptığı ortak üretim uygulamaları da mevcuttur. Bunlardan ilki; müşterilerin ofis ortamında acenta personeline arzuladığı deneyime ilişkin bilgi sunarak, ortak üretici rol edinmesi biçimindedir (Geva ve Goldman, 1989). Standartlaşmış paket turun içeriğinde değişiklikler yapılması yoluyla gerçekleşen bu ortak üreticilik ilişkisinde müşteri istek, ihtiyaç ve tercihleriyle turistik deneyimde yapısal değişiklikler talep edebilmektedir. İkincisi; acentaların web sayfalarında bulunan ortak üretim modülleri

(tailor-made) aracılığıyla müşterilerin turistik ürününü kendi tasarlaması ve üretmesidir (Babu, 2014). Müşteriler ortak üretim modülünde bulunan seçeneklerden istek ve ihtiyaçları doğrultusunda tercihler yaparak, ortak üretici rol üstlenmekte ve deneyimini kişiselleştirebilmektedir. Üçüncüsü ise; turistlerin deneyim esnasında karşılaştığı bir olumsuzluk veya memnuniyetsizlik karşısında gezi planını, turun içeriğini, konaklama mekânını vb. değiştirme olanağına sahip olduğu ortak üreticilik biçimidir (Cabiddu vd., 2013). Bahsi geçen tüm ortak üretim ilişkilerinde, müşterilerin üretim sürecinde edindiği ortak üreticilik rolü karar alma süreçlerinin veya hizmetlerin kişiselleştirilmesine katkı sunmaktadır. Katılım ve kişiselleştirme girişimleri sürecinin nihayetinde işletme ve müşterilerin süreçten bir beklenti ve fayda isteği doğmaktadır. Nitekim kişiselleştirilmiş üretim bir yandan işletmeler öte yandan müşteriler için birtakım çıktıları beraberinde getirmektedir.

Sektörel ölçekte değerlendirildiğinde, müşterilerin üretime katılımıyla üretimlerin kişiselleştirilmesi, acentaların rakiplerine nispeten farklılaştırılmış üretimler gerçekleştirmesini sağlamaktadır. Sektörde sunulan hizmetlerin çoğunun türdeş olduğu dikkate alındığında kişiselleştirilmiş hizmetler acentaların, mevcut pazarda benzeşen tekliflere farklılaştırılmış seçenekler sunması ve rakiplerinden farklılaşması adına önemlidir. Farklılaştırılmış teklifler ise acentaların bir yandan yeni turist potansiyelinin öte yandan mevcut turistik taleplerini karşılaşmasında büyük öneme sahiptir. Araştırmalarda kişiselleştirilmiş üretim yoluyla farklılaştırılmış hizmetleri talep eden turistlerin gelir ve eğitim düzeyi yüksek olduğuna ilişkin tespitler bulunmaktadır (Wang vd., 2011; Park ve Ha, 2016; Buonincontri vd., 2017). Dolayısıyla acentaların kişiselleştirilmiş üretimlerle hizmetlerini farklılaştırması satış gelirlerini arttırması ve eğitim düzeyi yüksek turist kitlesine hizmet sunmasını adına önemlidir. Öte yandan geleceğin turistik talep potansiyelini oluşturacak olan günümüz gençlerinin teknolojik uyum düzeyinin yüksek olduğu bilinen bir gerçektir. Müşterilerle üretimin teknolojik temelli bir strateji olduğu dikkate alındığında, kişiselleştirilmiş üretimlerin işletmelerin geleceğin turistik talebine karşılık vermesi adına önem atfedeceği aşikârdır. Bununla birlikte müşterilerle üretim turistlerin özel, istek ve ihtiyaçlarıyla uyumlu kişiselleştirilmiş üretimleri gerçekleştirmenin bir yoludur. Literatürde müşterilerin kendini ifade eden ve kendi istekleri doğrultusunda kişiselleştirilmiş üretimlerle karşılaşmasının, hizmet niteliklerine atfettiği önemi arttırdığı, kalite ve değer algılarını, tatmin ve sadakat düzeylerini olumlu yönde geliştirdiğine yönelik tespitler mevcuttur (Grissemann ve Stokburger-Sauer, 2012; Arica ve Kozak, 2018). Bu noktada bilhassa günümüzde kendine özel olanı isteyen turistlerin isteklerinin karşılanması ve bu sayede hizmet çıktılarının geliştirilmesinde kişiselleştirilmiş üretimlerin önemli işlev göreceği aşikârdır. Tüm bunlarla birlikte kişiselleştirilmiş deneyimler, acentaların günümüz turistik talebinin istek ve ihtiyaçlarını karşılarken, oluşturulacak veri tabanlarıyla geleceğin talep yapılarına ilişkin öngörülerde bulunabilmesi noktasında büyük öneme sahiptir. Nitekim müşterilerle üretim yoluyla turistik istek ve ihtiyaçlara dair elde edilecek bilgiler geleceğin turistik taleplerine ilişkin doğru tespitlerin ve değerlendirmelerin yapılmasında yardımcı olacaktır. Bu nedenle kişiselleştirilmiş üretimler günümüz ihtiyaçlarını karşılayan bir plan olmakla beraber, işletmelerin geleceğe dair uzun vadeli stratejilerini yönlendirmesi adına büyük öneme sahiptir. Tüm bunlardan hareketle kişiselleştirilmiş üretimlerin müşteri odaklı ve işletme odaklı çıktılar sunacağı dikkate alındığında, acentaların müşterilerle üretim yoluyla hizmetlerini kişiselleştirilmesinin işletmelerin finansal ve finansal olmayan performansını geliştireceği önemli bir gerçektir. Bu noktada müşterilerle üretimin acentalara sağlayacağı fırsatlar açısından iki noktada belirleyici olabileceği anlaşılmaktadır. Bunlardan ilki: acentaların uzun vadeli rekabet avantajı elde etmesi, ikincisi: sürdürülebilir gelişim sağlamasıdır.

Seyahat acentalarının bahsi geçen faydalardan maksimum düzeyde istifade edebilmesi noktasında operasyonel düzeyde dikkate alması gereken birtakım gereklilikler mevcuttur.

Bunlarda ilki; acentaların organizasyonel yapısında müşterilerin üretime katılımını kolaylaştıracak entegre sistemlerin kurulmasıdır (Salvado vd., 2011). Günümüz müşterilerle üretim uygulamalarında teknolojik araçlar müşterilerin hizmet kişiselleştirme aşamalarına katılımını sağlamada temel araçlardır (Liua vd., 2018: 156). Bu kapsamda öncelikle teknolojik sistemlerinin iş süreçlerine entegre edilmesinin, ortak üretim platformlarının geliştirilmesinin, bilgi yönetimi, bilgi paylaşımı ve depolama süreçlerinin efektif yönetiminin süreçten elden edilen faydanın arttırılmasına yardımcı olacağı aşikardır. İkincisi; işletmenin organizasyonel kültürünün müşterilerle üretim stratejisiyle uyumlulaştırılmasıdır. Bu bağlamda temel öncelik insan kaynaklarının ortak üretim noktasındaki yetkinlik ve becerilerinin geliştirilmesidir (Ford ve Heaton, 2000). Şöyle ki, işletme çalışanları müşteri istek ve ihtiyaçlarını doğru bir şekilde anlamlandırıp hizmete dönüştürdüğü ölçüde işletmeler ortak üretim sürecinden verim elde etmektedir (Liua vd., 2018). Bununla birlikte çalışanların üretim öncesi, üretim esnası ve üretim sonrası karşı karşıya kalabilecekleri sorunları teşhis etme ve çözüme konusundaki başarısı, sosyal değişimi barındıran süreçten elde edilen faydada önemlidir. Üçüncüsü; sürecinin tüm aşamalarında paydaşlarla verimli, etkili, koordine ve işbirlikçi faaliyetlerdir (Tseng ve Chiang, 2016). Nitekim üretim sürecinde turistik arz edici kaynaklı yaşanacak bir problem tüm üretici paydaşları ve üretim aşamalarını etkileyebileceği gibi müşterilerin ortak üretime katılım noktasında isteklerini kırabilecektir. Sürecin aşamalarında verimliliğin artması ise müşterilerin katılım noktasındaki isteğini arttıracaktır.

Müşterilerle üretimin acentalara sunduğu fırsatlara karşın, turizm sektöründeki yapılanmalarda müşterilerle üretim yoluyla kişiselleştirilmiş hizmet üretimini benimseyen seyahat acentaların nisbi oranı düşüktür. Bu durum acentaların üretim faaliyetlerinin kitle üretim üzerine koşullanması, kişiselleştirilmiş üretimin gerekli kıldığı teknoloji ve insan kaynağı yatırımlarının yüksek maliyetli olmasıyla yakından ilişkilidir. Geleceğin acentalarına ilişkin somut göstergelerden biri, üretimin teknolojik ortama taşınacağıdır. Taşınamaz teknoloji, taşınabilir teknoloji, mobil teknoloji ve en nihayetinde giyilebilir teknolojiye geçişin yaşandığı, hayatın tüm aşamalarında dijital çağın egemen olduğu günümüzde hiç şüphesiz üretimin teknolojik ortama taşınması, müşterilerin ortak üretime katılımını ve acentaların bu kapsamdaki girişimlerini de geliştirecektir. Günümüzde mobil cihazların kuşattığı tüketici yapıları ve işletmelerin buna karşılık vermek adına iş süreçleri ve insan kaynaklarında gerçekleştirdiği teknoloji merkezli yenilikçi girişimler bunun en önemli kanıtlarındandır. Bilhassa Facebook, Twitter, Instagram ve gezi danışmanı gibi sosyal medya kullanım alanlarının artışı, işletmelerin bu alanlarda konumlanmasını, tüketicilerle sanal paylaşım ağlarında ilişkileri yönetecek uzmanlar istihdam etmesi günümüzde işletmelerin ortak üreticilik adına attığı gerçekleştirdiği önemli girişimlerdenidir. Bununla birlikte müşterilerle üretilen turistik ürünlere yönelik talebin belirsiz ve düşük olması işletmeleri eğilim noktasında isteksiz kılmaktadır. Bu noktada acentaların müşterilerini üretime dâhil ederek üreteceği turistik ürünlere nasıl talep yaratacağı sorusu gündeme gelmektedir. Buna karşın, turistik taleplerin bireyselleştiği ve turistik hizmetlerde bölünmenin durdurulamaz bir süreç olarak karşımıza çıktığı bugünün pazarında kişiselleştirilmiş üretimin gerek butik gerekse kitle tur düzenleyen seyahat acentaları için uzmanlaşma ve turistik ürün farklılaştırma önemli bir üretim stratejisi olacağı aşikârdır. Ayrıca turizm sektöründe üretim yapısının kitle tur odaklı koşullandığı düşünülürken müşterilerin üretime katılarak hizmetleri talepleri doğrultusunda kişiselleştirmesi paket tur sisteminde görülen gereksiz hizmet ve işgücünden tasarruf sağlayarak ülke ekonomisine katkıyı arttıracaktır. Nitekim turistler üretime katılarak önceden belirlenmiş çerçevede turistik ürün almaktan ziyade, kendi seçtikleri çerçevede hizmetleri kişiselleştirerek gereksiz hizmetleri programdan elimine edebilecektir.

Araştırma gelecekte müşterilerle üretim ve kişiselleştirilmiş üretim konusunda çalışma yapacak araştırmacılar için rehber nitelik taşıması açısından öneme sahiptir. Bununla birlikte teknolojinin önü alnamaz gelişimi ve geleceğin dijital çağın egemenliğinde şekilleneceği düşünüldüğünde işletmeler için müşterilerin üretime katılımının yeni fırsatların elde edilmesi adına atfedeceği önem anlaşılır olacaktır.

KAYNAKÇA

- Arıca, R. (2013). *Seyahat acentalarında ekolojik sürdürülebilir ürün yönetimi: Türkiye üzerine nitel bir araştırma*. Yüksek lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.
- Arıca, R. (2017). *Seyahat Acentalarında Müşterilerin Üretime Katılım Davranışının Algılanan Hizmet Çıktılarına Etkisi*. Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.
- Arıca, R. ve Kozak, R. (2018). Seyahat acentalarında müşterilerin üretime katılım davranışının algılanan hizmet çıktılarına etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*. 15 (3): 684-702.
- Arıca, R. and Kozak, R. (2019). Co-production behaviors of travel agencies customers: A research on local cultural tourists visiting Istanbul. *Journal of Tourism and Hospitality Management*. 7 (1): 84-98.
- Arnould, E. J. (2008). Service-dominant logic and resource theory. *Journal of Academic Marketing Science*. 36: 21-24.
- Babu, S.R. (2014). Mass customerisation: Next generation mass customisation for tourism. *MERC Global's International Journal of Social Science and Management*. 1 (3): 115-119.
- Baqer, S.M. (2006). *The value of customer co-production in developing new products*. Doctorial Thesis. The University of Texas.
- Baron, S. and Harris, K. (2008). Consumers as resource integrators. *Journal of Marketing Management*. 24 (1): 113-130.
- Beldona, S.; Buchanan, N. and Miller, B.L. (2014). Exploring the promise of e-tablet restaurant menus. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 26 (3): 367-382.
- Bendapudi, N. and Leone, R.P. (2003). Psychological implications of customer participation in co-production. *Journal of Marketing*. 67: 14-28.
- Bharwani, S. and Jauhari, V. (2013). An exploratory study of competencies required to co-create memorable customer experiences in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 25 (6): 823-843.
- Bowers, M.R.; Martin, C.L. and Luker, A. (1990). Trading places: Employees as customers, customers as employee. *Journal of Services Marketing*. 4 (2): 55-69.
- Brandson, T. and Pestoff, V. (2006). Co-production, the third sector and the delivery of public services. *Public Management Review*. 8 (4): 493-501.
- Buonincontri, P.; Morvillo, A.; Okumuş, F. and Niekerk, M.V. (2017). Managing the experience co-creation process in tourism destinations: Empirical findings from Naples. *Tourism Management*. 62: 264-277.
- Cabiddu, F.; Lui, T.W. and Piccoli, G. (2013). Managing value co-creation in the tourism industry. *Annals of Tourism Research*. 42: 86-107.

- Canestrino, R.; Bonfanti, A. and Magliocca, P. (2018). Value co-creation in the hospitality industry: learning from the vascitour experience. *Italian Journal of Management*. 36 (107): 23-47.
- Ertimur, B. and Venkatesh, A. (2010). Opportunism in co-production: Implications for value creation. *Australasian Marketing Journal*. 18: 256-263.
- Etgar, M. (2008). A descriptive model of the consumer co-production process. *Journal of the Academic Marketing Science*. 36: 97-108.
- Fitzpatrick, M.; Davey, J.; Muller, L. and Davey, H. (2013). Value-creating assest in tourism management: Applying marketing's service-dominant logic in the hotel industry. *Tourism Management*. 36: 86-98.
- Flores, F. and Vasquez-Parraga, A.Z. (2015). The impact of choice on co-produced customer value creation and satisfaction. *Journal of Consumer Marketing*. 32 (1). 15-25.
- Ford, R.C. and Heaton, C.P. (2000). *Managing the Guest Experience in Hospitality*. New Jersey: Delmar.
- Fuchs V.R. (1968), *The Service Economy*. New York: Columbia University Press.
- Galvagno, M. and Dalli, D. (2014). Theory of value co-creation: A systematic literature review. *Managing Service Quality*. 24 (6): 643-683.
- Geva, A. and Goldman, A. (1989). Changes in the perceptions of a service during its consumption: A case of organised tours. *European Journal of Marketing*. 23 (12): 44-52.
- Grissemann, U.S. and Stokburger-Sauer, N.E. (2012). Customer co-creation of travel services: The role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance. *Tourism Management*. 33: 1483-1492.
- Jin, L.; He, Y. and Song, H. (2012). Service customization: To upgrade or to downgrade? An investigation of how option framing affects tourists' choice of package-tour services. *Tourism Management*. 33 (2): 266-275.
- Kelley, S.W.; Donnelly, J.H. and Skinner, S.J. (1990). Customer participation in service production and delivery. *Journal of Retailing*. 66 (3): 315-335.
- Kim, J. and Fesenmaier, D.R. (2017). Sharing tourism experiences: The posttrip experience. *Journal of Travel Research*. 56 (1): 28-40.
- Kotler, P; Kartajaya, H. and Setiawan, I. (2014). *Pazarlama 3.0*. (2. Baskı). (K. Dünder Çev.). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Kruja, D. and Gjyzezi, A. (2011). The special interest tourism development and the small regions. *TURIZAM*. 15 (2): 77-89.
- Küçükaslan, N. (2009). *Seyahat İşletmelerinde Tur Planlaması ve Tur Yönetimi*. Bursa: Alfa Akademi.
- Ladhari, R. and Michaud, M. (2015). EWOM effects on hotel booking intentions, attitudes, trust, and website perceptions. *International Journal of Hospitality Management*. 46 (3): 36-45.
- Li, X. and Petrick, J.F. (2008). Tourism marketing in an era of paradigm shift. *Journal of Travel Research*. 46 (3): 235-244.
- Lin, P.M.C.; Peng, K.L.; Ren, L. and Lin C.W. (2019). Hospitality co-creation with mobility-impaired people. *International Journal of Hospitality Management*. 77: 492-503.

- Liua, Z.; Ming, X.; Song, W.; Qiu, S. and Qua, Y. (2018). A perspective on value co-creation-oriented framework for smart product-service system. *10th CIRP Conference on Industrial Product-Service Systems*, 29-31 May 2018, pp: 155-160 Linköping, Sweden.
- Lusch, R.F. (2011). Reframing supply chain management. A service-dominant logic perspective. *Journal of Supply Chain Management*. 47 (1): 14-18.
- Lusch, R.F. and Vargo, L. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*. 6 (3): 281-288.
- Mısırlı, İ. (2010). *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*. (3. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mills, P.K; Chase, R.B. and Margulies, N. (1983). Motivating the client/employee system as a service production strategy. *Academy of Management Review*. 8 (2): 301-310.
- Navarro, S.; Garzon, D. and RoiTierno, N. (2015). Co-creation in hotel-disable customer interaction. *Journal of Business Research*. 68: 1630-1634.
- Normann, R. (2001). *Reframing Business: When the Map Changes the Landscape*. US: Willey Sons.
- Parks, R.B.; Baker, P.C.; Kiser, L.; Oakerson, R.; Ostrom, E.; Ostrom, V.; Percy, S.L.; Vandivort, M.B.; Whitaker, G.P. and Wilson, R. (1981). Consumers as coproducers of public services: some economic and institutional considerations. *Policy Studies Journal*. 9 (7): 1001-1011.
- Park, J. and Ha, S. (2016). Co-creation of service recovery: Utilitarian and hedonic value and post-recovery responses. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 28: 310-316.
- Poria, Y. and Oppewal, H. (2003). A new medium for data collection: online news discussions, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 15 (4): 232-236.
- Prebensen, N.K. and Dahl, J.V.T.I. (2013). Value co-creation significance of tourist resources. *Annals of Tourism Research*. 42: 240-261.
- Rihova, I.; Buhalis, D.; Moital, M. and Gouthro, M.B. (2015). Conceptualizing customer-to-customer value co-creation in tourism. *International Journal of Tourism Research*. 17: 356-363.
- Rihova, I.; Buhalis D.; Gouthro, M.B. and Moital, M. (2018). Customer-to-customer co-creation practices in tourism: Lessons from Customer-Dominant logic. *Tourism Management*. 67: 362-375.
- Salvado, J.O.M.G.; Ferreira, A.M.A.P. and Costa, C.M.M. (2011). Co-creation: The travel agencies' new frontier, book of proceedings. *International Conference on Tourism and Management Studies*. Algarve. 1: 229-244.
- Santos-Vijande, M.L.; Alvarez, B.A. and Rodriguez, N.G. (2012). Internal marketing as a driver of market orientation and co-creation cultures in the tourism sector. *African Journal of Business Management*. 6 (13): 4707-4716.
- Schmidt-Rauch, S. and Schwabe, G. (2014). Designing for mobile value co-creation the case of travel counselling. *Electron Markets*. 24: 5-17.
- Silva, F.J.C.; Camacho, M.A.R.; Vazquez, M.V. and Florencio, B.P. (2016). Value co-creation and customer loyalty. *Journal of Business Research*. 69: 1621-1625.
- Smaliukiene, R.; Shiun, L.C. and Sizovaite, L. (2015). Consumer value co-creation in online business: the case of global travel services. *Journal of Business Economics and Management*. 16 (2): 325-339.
- Sridhar, M.S. (1998). Customer participation in service production and delivery system. *Library Science with a Slant to Documentation and Information Studies*. 35 (3): 157-163.

- Stankova, M. (2010). Bulgarian tourism and the niches of customization. *Economics and Management*. 15: 760-764.
- Stevens, J.; Esmark, C.L.; Noble, S.M. and Lee, N.Y. (2017). Co-producing with consumers: how varying levels of control and co-production impact affect. *Mark Lett*. 28: 171-187.
- Tseng, F.M. and Chiang, L.L. (2016). Why does customer co-creation improve new travel product performance. *Journal of Business Research*. 69: 2309-2317.
- Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. USA: Bantom Books.
- Urban, W. (2014). Service design for co-production service excellence. *Social Science*. 4 (86): 26-33.
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*. 68. 1-17.
- Weaver, D. (2001). *Ecotourism*. Australia: John Willey and Sons.
- Wikström, S. (1995). The customer as co-producer. *European Journal of Marketing*. 30 (4): 6-19.
- Wang, Y. and Fesenmaier, D.R. (2004). Towards understanding members' general participation in and active contribution to an online travel community. *Tourism Management*. 25: 709-722.
- Whitaker, G. P. (1980). Coproduction: Citizen participation in service delivery. *Public Administration Review*. (2): 240-246.
- Xiang, Z.; Wang, D.; O'Leary, J.T. and Fesenmaier, D.R. (2015). Adapting to the internet: Trends in travelers' use of the web for trip planning. *Journal of Travel Research*. 54 (4): 511-527.