

嘉南藥理大學113年度 研究計畫成果報告

計畫名稱：休閒健康產業永續創新與管理研究：巨
觀與微觀驗證之整合性分析【計畫
一：休閒餐旅組織之人機協作與服
務創新價值共創—以社會學習理論
為基礎】

重點(整合型)研究計畫

與業界廠商合作之研究計畫

執行期間：113年05 月29日至12 月31 日

總計畫主持人：吳濟民

本(子)計畫主持人：吳濟民

中華民國114年2月11日

休閒餐旅組織之人機協作與服務創新價值共創— 以社會學習理論為基礎

摘要

近年價值共創(Value Co-Creation, VCC)的研究議題在休閒觀光餐旅管理實務界及學術界皆受到相當大關注。服務主導邏輯(Service-Dominant Logic, S-D logic)強調企業的經營必須與消費者一同共創價值。S-D logic 的基本命題是組織、市場和社會皆根本地關注服務上的交換，意即其會為了任一方的利益而進行能力(知識及技術)的應用，換言之，S-D logic 重視生產者和消費者、其他供應者及價值鏈協作者間，在不斷的互動過程中產生價值共創。據此，本研究目的係建構一理論模式，藉由量化研究進行統計驗證。本研究結果不僅有益深化價值共創之研究脈絡且注入新的發現及思維，藉此提供顯著理論貢獻。就對實務預期貢獻上，本研究結果除可與餐旅管理實務進行對話，相關實務機制亦有討論。



1. 緒論

近年來，價值共創(Value Co-Creation, VCC)的議題在餐旅暨服務管理實務界及學術界皆受到相當大關注。服務主導邏輯(Service-Dominant Logic, S-D logic)強調企業的經營必須與消費者一同共創價值(Bordian, Gil-Saura, & Šerić, 2023; Carvalho & Alves, 2023; Liu, Zeng, He, & Li, 2022; Lusch, Vargo, & Tanniru, 2010; Vargo & Lusch, 2016; Vargo, Maglio, & Akaka, 2008)。S-D logic的基本命題是組織、市場和社會皆根本地關注服務上的交換，意即其會為了任一方的利益而進行能力(知識及技術)的應用，換言之，S-D logic重視生產者和消費者、其他供應者及價值鏈協作者間，在不斷的互動過程中產生價值共創。據此，企業良好績效不只有賴內部完善的管理流程與妥當的溝通，更不可缺乏的是企業與外部利益關係人，特別是與顧客建立一套完善的溝通系統。因此顧客在與廠商的關係交換過程中扮演積極的參與者和合作夥伴的角色，其更在涉入廠商整體的服務-價值鏈的過程中產生VCC(Yi & Gong, 2013)，此也彰顯顧客的體驗在此過程中具有獨特的價值與意涵(Lee, Hsiao & Chen, 2017; Prahalad & Ramaswamy, 2004)。

而過去VCC相關研究多聚焦以顧客角度進行演繹或統計驗證並歸納，除了Lee et al. (2017)指出聚焦於以員工角度來探討VCC的研究鮮少外，本研究更發現立基於正向組織心理行為角度以切入旅館VCC之相關研究更是缺乏。另外，COVID-19後疫情時代開始迄今，台灣餐旅業特別是旅館業房務及餐廳部門面臨嚴重缺工窘境，在此困境下，該產業之基層員工是否在其工作上依自身個體正向心理狀態使提供更理想的服務行為以解決顧客問題?甚至，在業者處在一個對於資訊科技更趨仰賴的時代趨勢之際，此又將如何影響業者在投入服務創新以至於影響VCC之程度?基於上述產業所面臨的種種重要問題，組織領導者如何基於社會學習理論所強調的個體認知、行為、及環境因素交互作用而影響員工且進一步提高VCC，其關係脈絡實有進一步深刻探究與驗證之必要。據此，本研究擬基於正向組織行為角度切入探討領導與VCC，預期在填補此研究缺口後，盼可為後疫情之旅館VCC的研究議題建構新的對話與溝通的契機。

整體而言，本研究在正向組織行為研究洪流中，擬根據社會學習理論探討旅館組織領導行為與價值共創的關係脈絡，於此脈絡中，將建構一個整合謙遜領導、工作繁華、及價值共創之理論模式，同時將利社會動機納為調節變數。其結果將有益深化價值共創之研究脈絡且注入新的學術發現及思維；實務上，本研究結果

除可與餐旅管理實務進行溝通與對話外，相關措施包括領導行為訓練與、提升員工工作繁華具體訓練方案等亦將被探討。

2.文獻探討

2.1 領導謙遜與工作繁華

根據社會學習理論(social learning theory)的論述，社會學習理論主張人類行為往往受到個體認知、行為、環境因素、以及上述三者彼此交互作用影響所致(Bandura, 1977)，其中，觀察學習(observational learning)、自我效能(self-efficacy)及自我調節(self-regulation)在引發人的行為中扮演相當重要角色。因此，個體外的因素如領導者行為或特質，往往使得追隨者在與領導者互動過程中可能會因為觀察學習或仿效，認知及態度受其影響後進而改善工作行為。然而一個新的領導議題—「領導謙遜」(Leader humility)，近年方在領導相關研究中開始受到關注。

「謙遜領導」則被定義為一種社會脈絡中的人際特徵(interpersonal characteristic)，其具有三項特質，包括：願意嚴謹地審視自己(a willingness to view oneself accurately)、可欣賞他人的優點與貢獻(an appreciation of others' strengths and contributions)、以及可教性/或是對新想法和反饋的開放(teachability, or openness to new ideas and feedback) (Owens, Johnson, & Mitchell, 2013)。

Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein 與 Grant (2005)等學者基於 SDT 透過應用社會鑲嵌模型對工作繁華進行了一項全面的探索性研究，認為工作繁華係個體在工作中感受到活力(Vitality)與學習(Learning)之意識。活力指的是對於擁有可用能量的一種感覺(Nix, Ryan, Manly, & Deci, 1999)，Niessen, Sonnentag, 與 Sach (2012)認為情感的(affective)活力(vitality)意思同於 synonymously 或 vigor，是對能量與生命力的主觀感受(Peterson & Seligman, 2004; Ryan & Frederick, 1997; Shirom, 2003)；而認知的(cognitive)學習(learning)，則是指個體想獲取、及應用知識與技術的一種認知，換言之，個體可因為獲得新知識與新技能而不斷成長，且因此更具專業與優勢。因此，Porath, Spreitzer, Gibson 與 Garnett, (2012)整合繁華相關定義並歸納後提出，活力與學習兩構面個在個體成長心理歷程中，涵蓋了情感與認知的本質。

因此員工通常在團隊和工作單位等緊密連接的工作環境中工作，一個基於信任、



尊重和決策自主的環境對於促進員工的自我決定和積極性至關重要，這也進一步影響了員工的工作繁榮(Goh, Eva, Kiazad, Jack, De Cieri, & Spreitzer, 2021)。總此，謙遜領導者不僅嚴以律己且能善用賢才並接納建言，據此可正面提高餐旅員工在工作時其充滿生命力、熱情及興奮的感受，且增加創新行為(Hunsaker, 2020)，在學習與活力獲得提升之際，工作繁華自然而生。據此，本研究提出假設 H₁：領導謙遜與工作繁華具有顯著正向關係。

H₁：領導謙遜與工作繁華具有顯著正向關係

2.2 工作繁華與價值共創

近年受 COVID-19 疫情等外部因素影響而使旅館與旅遊業營運環境更趨動盪，旅館組織也為了因應此環境變化而不斷提出新穎的創新商品或服務流程，產業內部競爭已愈趨劇烈，因此旅館與旅遊服務供應者應該更讓顧客參與價值創造過程以提供消費者之客製化體驗(Lei, Wang, & Law, 2019; Mohammadi, Yazdani, Jami Pour, & Soltani, 2021)。

共同創造的概念指的是企業與其客戶在價值網絡中的互動過程中所產生的價值創造行為(Prahalad & Ramaswamy, 2004)。所以在服務主導邏輯(S-D Logic)的方法論框架下，Vargo 與 Lusch(2011)提出，價值共創乃源於供應商、客戶及其他參與者活動的交織與互動。如同 S-D logic 強調，價值的形成不是單一參與者所獨立創造，而是多方共同作用的產物，呈現了一個更為動態和互動的價值創造過程，強調了各方在價值共創過程中的積極作用與相互影響。相關研究進一步強化了「價值在情境中」這一概念，暗示著共創的價值實質上源自於不同情境特定資源的融合。具體來說，每位參與者，無論是客戶、供應商還是其他相關方均將其他參與者提出的價值主張與自身特定情境中的資源相結合(Vargo, Lusch, Akaka, & He, 2010; Chandler & Vargo, 2011; Skalen, Gummerus, Koskull, & Magnusson, 2015; Carvalho, Díaz-Méndez, Quero-Gervilla, & Saren, 2023)。

由於餐旅業競爭的不確定性，特別在組織外部環境產生高度動盪與不可預測性之際，創新不僅被視為事業單位發展的重要因素，更可為旅館組織提供競爭優勢(Blomstervik & Olsen, 2022; Baradarani & Kilic, 2018; Hoang et al., 2022; Tajeddini



et al., 2020)。就工作繁華所涵蓋的學習及活力而言，根據 Argyris & Schon(1978)提出的單迴圈學習與雙迴圈學習理論，不僅單迴圈學習(改善問題)可增進個體學習行為，雙迴圈學習更會針對既有規範或模式提出挑戰，且發展創新的運作模式，藉此提高工作績效。當員工在工作中感受到充沛的活力時，他們將擁有更多的精力和動力去從事創新行為(Liu, Xu, & Zhang, 2020)及價值共創行為。據此，本研究提出假設 H₂：工作繁華與價值共創具有顯著正向關係。

H₂：工作繁華與價值共創具有顯著正向關係

2.3 利社會動機在工作繁華與價值共創間之調節角色

在過去二十年間，學術界對創新行為的研究逐漸深化。Scott & Bruce(1994)借鑑 Kanter(1988)的過程觀點，將個體創新行為的起源定義為源於對問題的認識和創意的生成。根據 Lee, Hsiao, & Chen (2017)的研究，他們認為內在動機和創造性自我效能感等先天因素對於員工的創造力有顯著影響。這些因素不僅直接促進了員工的創新能力，還進一步推動了服務創新的實現。

Jeong & Alhanaee(2020)認為，利他動機既可以是自我決定的內在動機，也可以是義務驅動的外在動機。這種內在動機與利他動機的結合可能導向社會創新，有助於將個人的內在動機引導至創造力的兩種主要機制。Tsachouridi & Nikandrou(2020)則認為，利社會動機與組織公民行為和支持行為呈正相關，指出對組織有利社會關懷的員工會積極行動以促進組織利益，因此這可提供職場上具有學習及活力的繁華員工(thriving employee)在提出新穎服務方式或問題解決方案時上的成效(Gip, Khoa, Guchait, Fernando Garcia, & Pasamehmetoglu, 2022)，進而提高價值共創。因此，本研究認為具有高度利社會動機的員工可能表現出更強的支持組織意願，從而展現較高的價值共創行為。據此，本研究提出研究假設 H₃：當員工利社會動機越高時，工作繁華影響價值共創的正面效果將更為提高；反之，當員工利社會動機越低時，工作繁華影響價值共創的正面效果將隨之降低。本研究架構圖如圖 1 所示。

H₃：當員工利社會動機越高時，工作繁華影響價值共創的正面效果將更為提高；反之，當員工利社會動機越低時，工作繁華影響價值共創的正面效果將隨之降低



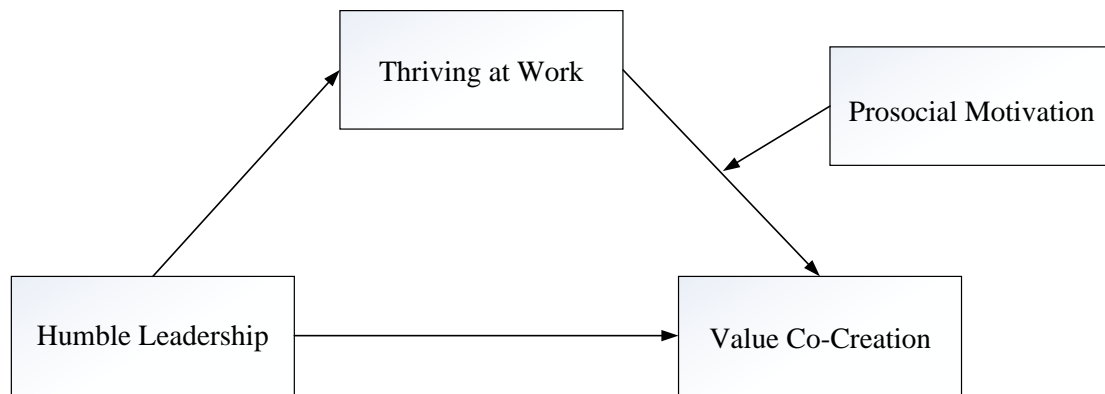


圖 1. 研究架構圖

3. 研究方法

3.1 抽樣

台灣餐旅消費市場之服務傳遞過程除具知識密集特性外，餐旅業員工若提供的服務行為更具主動性，將有助提高價值共創，其也將使廠商提供的商品或服務更具市場競爭力。據此，本研究以 2024 年臺灣行政院交通部觀光局觀光統計資料中經星級旅館評鑑為四星級以上之飯店為主要對象，利用立意抽樣方式針對飯店第一線服務員工進行問卷施測。本研究總計蒐集 85 筆有效樣本，有效回收率為 72 %。

3.2 衡量工具

領導謙遜衡量採用 Owens et al. (2013)所發展之具有信效度之領導謙遜量表，該量表具有願意嚴謹地審視自己(a willingness to view oneself accurately)、可欣賞他人的優點與貢獻(an appreciation of others' strengths and contributions)、以及可教性/或是對新想法和反饋的開放(teachability, or openness to new ideas and feedback)等三構面，每個構面各有 3 個題項；工作繁華引用 Porath et al. (2012)編製之工作活力旺盛量表，其涵蓋學習(learning)與活力(vitality)，各構面分別以 5 個題項衡量，此量表總計有 10 個題項；利社會動機引用 Grant (2008)發展之具有良好信度與效度的利社會動機量表，該量表具有 4 個題項；最後，價值共創量表引用 Xu, Tang, & Guo (2023)所建構的價值共創行為量表(value co-creation behavior scale)，主要構面為「豐富的資訊溝通(Informative communication)」及「服務調適



(Service adaptation)」，兩構面分別有 4 個題項。

4. 分析

謙遜領導對於前線酒店員工的價值共創具有顯著的直接影響 ($B = .392, t = 4.261, p < .001$)。結果顯示，謙遜領導透過員工在工作中的繁榮（認知）間接促進了價值共創，並顯示出顯著的中介效應（間接效應 = 0.55, $SE = 0.07, 95\% CI [0.40, 0.67]$ ）。此外，親社會動機在工作繁榮與價值共創之間的關係中扮演了調節角色。

5. 結論與建議

本研究的發現對於領導力與服務業中的價值共創文獻提供了重要貢獻。具體來說，結果顯示領導者謙遜對員工在工作中的繁榮具有正向影響，進而促進價值共創行為。此外，親社會動機在這一關係中扮演了調節角色，當員工表現出較高的親社會動機時，繁榮感對價值共創的影響會得到增強。這表明，具有謙遜的領導者，並鼓勵支持性、基於信任的環境，能夠促進員工之間的更高參與與合作，從而提升服務過程中的價值共創。

根據研究結果，對於酒店管理者與領導者可提出幾項實務建議。首先，組織應該投資於領導力發展計劃，強調謙遜與對回饋的開放態度，因為這些特質對員工的投入與創新有顯著貢獻。其次，培養一個鼓勵積極服務行為的工作環境，例如提供員工學習與成長的機會，可以進一步提升工作中的繁榮感，並促進價值共創。最後，管理者應該認識到親社會動機的重要性，並考慮培養員工這一特質的策略，例如獎勵幫助他人的行為，或將個人角色與親社會目標對齊，這可能進一步加強繁榮與價值共創之間的聯繫。

Reference

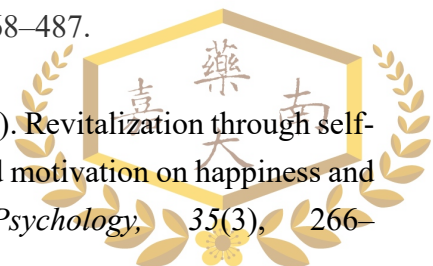
- Ajmal, M.M., Jan, A., Khan, M., Hussain, M. & Salameh, A.A. (2024). Exploring the barriers and motivators of value co-creation through a theoretical lens of service-dominant logic. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(6), 1174-1191. <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2021-0366>
- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.



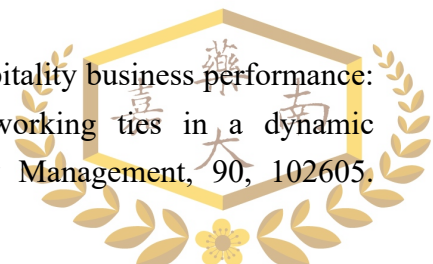
- Baradarani, S & Kilic, H. (2018). Service innovation in the hotel industry: Culture, behavior, performance. *The Service Industries Journal*, 38(13), 897-924. <https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1420172>
- Blomstervik, I.H., & Olsen, S.O. (2022). Progress on novelty in tourism: An integration of personality, attitudinal and emotional theoretical foundations. *Tourism Management*. 93, 104574. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104574>
- Bordian, M., Gil-Saura, I. and Šerić, M. (2023). The impact of value co-creation in sustainable services: understanding generational differences. *Journal of Services Marketing*, 37(2), 155-167. <https://doi.org/10.1108/JSM-06-2021-0234>
- Carvalho, P. & Alves, H. (2023). Customer value co-creation in the hospitality and tourism industry: a systematic literature review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 35(1), 250-273. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2021-1528>
- Carvalho, P. M., Díaz-Méndez, M., Quero-Gervilla, M. J., & Saren, M (2023). A conceptual approach to the tourist value co-creation: Dimensions, antecedents and consequences. *European Journal of Tourism Research*, 34, Article 3407. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v34i.2647>
- Chandler, J.D. & Vargo, S.L. (2011) Contextualization and Value-in-Context: How Context Frames Exchange. *Marketing Theory*, 11, 35-49. <https://doi.org/10.1177/1470593110393713>
- Gip, H., Khoa, T.H., Guchait, P., Fernando Garcia, R.L., & Pasamehmetoglu, A. (2022). Employee mindfulness and creativity: when emotions and national culture matter, *The Service Industries Journal*, 42(5-6), 383-411, <https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2037570>
- Goh, Z., Eva, N., Kiazad, K., Jack, G. A., De Cieri, H., & Spreitzer, G. M. (2021). An integrative multilevel review of thriving at work: assessing progress and promise. *Journal of Organizational Behavior*, 43(2), 197-213. <https://doi.org/10.1002/job.2571>
- Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108–124. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.108>
- Granulo, A., Caprioli, S., Fuchs, C., & Puntoni, S. (2024). Deployment of algorithms in management tasks reduces prosocial motivation *Computers in Human Behavior*, 152, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2023.108094>
- Hoang, G., Luu, T.T., Nguyen, T.T., Du, T., & Le, L.P. (2022). Examining the effect of entrepreneurial leadership on employees' innovative behavior in SME hotels: A mediated moderation model. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103142. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103142>



- Hunsaker, W. D. (2020). Spiritual leadership and employee innovation. *Current Psychology*, 1–10. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01011-9>
- Jeong, S. S., & Alhanaee, D. W. T. A. (2020). Prosocial motivation as a driver of social innovation in the UAE. *Social Science Quarterly*, 101(7), 2450–2464. <https://doi.org/10.1111/ssqu.12913>
- Kanter, R.M. (1988) When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in Organization. *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211.
- Lee, Y.-H., Hsiao, C. & Chen, Y.-C. (2017). Linking positive psychological capital with customer value co-creation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29 No. 4, pp. 1235-1255. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2015-0266>
- Lee, Y.-H., Hsiao, C. and Chen, Y.-C. (2017). Linking positive psychological capital with customer value co-creation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(4), pp. 1235-1255. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2015-0266>
- Lei, S.I., Wang, D. & Law, R. (2019). Hoteliers' service design for mobile-based value co-creation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(11), 4338-4356. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2018-0249>
- Liu, X., Zeng, Y., He, J. & Li, Z. (2022). Value cocreation research in tourism and hospitality: a comparative bibliometric analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(2), 663-686. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2021-0666>
- Liu, Y., Xu, S., & Zhang, B. (2020). Thriving at work: How a paradox mindset influences innovative work behavior. *Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 347–366. <https://doi.org/10.1177/0021886319888267>
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & Tanniru, M. (2010). Service, Value Networks and Learning. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 19-31. <https://doi.org/10.1007/s11747-008-0131-z>
- Mohammadi, F., Yazdani, H.R., Jami Pour, M. & Soltani, M. (2021). Co-creation in tourism: a systematic mapping study. *Tourism Review*, 76(2), 305-343. <https://doi.org/10.1108/TR-10-2019-0425>
- Niessen, C., Sonnentag, S., & Sach, F. (2012). Thriving at work—A diary study. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 468–487. <https://doi.org/10.1002/job.763>
- Nix, G. A., Ryan, R. M., Manly, J. B., & Deci, E. L. (1999). Revitalization through self-regulation: The effects of autonomous and controlled motivation on happiness and vitality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35(3), 266–



284. <https://doi.org/10.1006/jesp.1999.1382>
- Owens, B.P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24, 1517-1538. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795>
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Vitality [Zest, Enthusiasm, Vigor, Energy]*. Washington, DC: Oxford University Press.
- Porath, C. L., Spreitzer, G. M., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 250-275. <https://doi.org/10.1002/job.756>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18, 5-14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18, 5-14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Ribeiro, T. de L. S., & Costa, B. K., & Ferreira, M. P., & Freire, O. B. de L. (2023). Value co-creation in tourism and hospitality: A systematic literature review. *European Management Journal*, 41(6), 985-999.
- Ryan, R. M., & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 65, 529–565. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1997.tb00326.x>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. <https://doi.org/10.2307/256701>
- Shirom, A. (2003). Job-related burnout: A review. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 245–264). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10474-012>
- Skalen, P., Gummerus, J., Koskull, C., & Magnusson, P. (2015). Exploring Value Propositions and Service Innovation: A Service-Dominant Logic Study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 137-158. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0365-2>
- Spreitzer, G. M., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16, 537-549. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0153>
- Tajeddini, K., Martin, E., Ali, A. (2020). Enhancing hospitality business performance: the role of entrepreneurial orientation and networking ties in a dynamic environment. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102605. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102605>



- Tsachouridi I. & Nikandrou, I. (2020). The Role of Prosocial Motives and Social Exchange in Mediating the Relationship Between Organizational Virtuousness' Perceptions and Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics*, Springer, 166(3), 535-551. https://doi.org/10.1007_s10551-018-04102-7
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2011). It's All B2B and Beyond: Toward a Systems Perspective of the Market. *Industrial Marketing Management*, 40, 181-187. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.026>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>
- Vargo, S. L., Lusch, R. F., Archpru Akaka, M., & He, Y. (2010). Service-Dominant Logic", Malhotra, N.K. (Ed.) *Review of Marketing Research (Review of Marketing Research, Vol. 6)*, Emerald Group Publishing Limited, Leeds, pp. 125-167. [https://doi.org/10.1108/S1548-6435\(2009\)0000006010](https://doi.org/10.1108/S1548-6435(2009)0000006010)
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.04.003>
- Xu, H., Tang, C. & Guo, L. (2023). Exploring service employees' involvement in value co-creation: dimensions, antecedents and consequences. *Journal of Services Marketing*, 37(5), 650-670. <https://doi.org/10.1108/JSM-08-2022-0277>
- Yi, Y., & Gong, T. (2013). Customer Value Co-Creation Behavior Scale Development and Validation. *Journal of Business Research*, 66, 1279-1284. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.026>
- Zhu, T., Zhang, L., Deng, H., Liu, C., & Liu, X. (2024). Consumer autonomy: A strategy to alleviate the self-serving bias in tourism value co-creation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 60, 72-81. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2024.06.010>

