

Digital transformation af serviceoplevelser

Et eksplorativt litteraturreview
af digitalisering i servicens
fysiske møde



Af Jeanette Kastrup Ellersgaard



AALBORG
UNIVERSITET

Titelblad

Digital transformation af serviceoplevelser Et eksplorativt litteraturreview af digitalisering i servicens fysiske møde

Kandidatspeciale

3. semester, Kommunikation (KA)

Aalborg Universitet

Vejleder: Christian Jantzen

ECTS: 30

Afleveringsdato: 2. januar 2024

Anslag: 186.942

Normalsider: 77,89

Bilag: 5 (A-E)

Samlet sideomfang: 183

Jeanette Ellersgaard

Jeanette Kastrup Ellersgaard

(20201060)



**AALBORG
UNIVERSITET**

Abstract

Purpose – The purpose of this literature review is to investigate the digital transformation of service experiences, undertaking both the service companies and the customers perspectives on the incentives for integration of technology within the physical encounter of customers and service companies.

Design/methodology/approach – This thesis undertakes an exploratory approach to examine how service companies respond to the digital transformation of society and the change in customers preferences towards more digitization in customer-to-business interactions. The methodology involves a systematic literature review, conducted across the databases Business Source Premier, Emerald Insights, ProQuest, Scopus and Aalborg University Library. This leads to the systematic review of 79 articles published in peer reviewed journals from 2020-2023, resulting in organization into topics and the identification of connections and synthesizing of insights in existing research.

Findings – The literature review identifies that digital transformations are initiated by the service companies for efficiency gains through technological advancements along with the opportunities for improving and personalizing services to the shifting customer behavior, accelerated by the COVID-19 pandemic. Self-service technologies such as ordering tablets, QR codes, and mobile apps have become widely accepted, while physical robots continue to gain prominence. Technology, being faster, more precise, and possessing superior memory capacity, ensures consistent service quality and personalized experiences, contributing to unique escapist service experiences. However, diverse attitudes and preferences persist, especially

among older generations struggling to keep pace with digital advancements.

Research implications – The findings of the literature review contribute to the research field by offering a holistic understanding of service design, considering both business and customer perspectives in the context of digital transformation of physical encounters in service experiences. The study extends the 7 Ps of Kotler et al. (2019) by specifically outlining digitalization possibilities across all Ps, accentuating the interplay and synergy between interpersonal and digital interactions, emphasizing the need for a balanced approach in future service design. Digital tools should serve as supplementary value creators, extending the reach of personal service and introducing digital processes in the service experience. The implications extend to businesses seeking to create value through digitalization while considering the diverse preferences of their customers. Furthermore, the future 7 Ps for service experiences, bridging the physical and digital environments, can serve as a guide for businesses initiating digitalization, indicating where to start and how digitalization should manifest. Additionally, researchers can utilize this framework to further test the findings in practice and explore future avenues of research.

Limitations – The limitations of this study includes the absence of a geographically constraint in the literature search, insufficiency due to the use of the service sector keywords instead of a more precise search for escapist service experiences, and the lack of a critical follow up on references through the snowball technique.

Keywords – *Literature review, digital transformation, digitalization, consumer behavior, customer behavior, service design, the 7 Ps, marketing mix*

Forord

Dette speciale er udarbejdet i perioden 1. september-31. oktober 2022 samt 1. september-2. januar 2023, afbrudt midlertidigt af et sygdomsforløb.

Specialet er et litteraturreview af servicevirksomhedernes incitamenter for digitale transformationer, kundernes og virksomhedernes adaption til ændrede levevilkår gennem Coronapandemien samt den heraf fortsatte ændring i kundernes adfærd og præferencer for interaktioner i det fysiske møde i serviceoplevelser.

Rigtig god læselyst.

Indholdsfortegnelse

Titelblad	2
Abstract.....	3
Forord	5
Indholdsfortegnelse	6
1.0. Introduktion	11
1.1. Præsentation af problemfelt	13
1.1.1. Undersøgelsesspørgsmål	14
1.2. Læsevejledning	15
2.0. Teoretisk begrebsafklaring	18
2.1. Serviceoplevelser.....	18
2.1.1. Eskapistiske services	20
2.1.2. Holistiske oplevelser.....	22
2.2. De 7 P'er	24
2.2.1. Product	25
2.2.2. Price	27
2.2.3. Promotion	27
2.2.4. Place.....	29
2.2.5. People	29
2.2.6. Process	30
2.2.7. Physical evidence.....	30
3.0. Metode	32
3.1. Eksplorativ søgning	33
3.2. Systematisk litteratursøgning	34
3.2.1. Inklusions- og eksklusionskriterier	34
3.2.2. Databaser	36
3.2.3. Søgeord	37

3.2.4. Resultater	39
3.2.5. Sneboldmetoden	40
3.3. Strukturering af litteraturreview	40
4.0. Digital transformation af serviceoplevelser	43
4.1. Litteratursøgning: Digital transformation af services	43
4.1.1. Temaer for digital transformation af services	45
4.2. Det fysiske møde mellem kunde og servicevirksomhed	47
4.3. Digitalisering i et serviceperspektiv	48
4.3.1. Informations- og kommunikationsteknologier	51
4.3.1.1. Internet of Things	52
4.3.1.2. Artificial Intelligence	53
4.3.1.2.1. Chatbots.....	54
4.3.1.2.2. Robotter	54
4.3.2. Serviceinnovation og co-creation.....	55
4.3.3. Delkonklusion	57
4.4. Det digitale møde	57
4.4.1. Implementering af informations- og kommunikationsteknologi	59
4.4.2. Delkonklusion	63
4.5. Udfordringer ved digital transformation af services	63
4.6. Digitalisering som supplerende værdiskabelse.....	66
4.7. Delkonklusion på digital transformation af serviceoplevelser	69
5.0. Kundernes adfærd i servicemødet.....	71
5.1. Litteratursøgning: Kundernes adfærd i services	71
5.1.1. Temaer om kundernes adfærd i services.....	73
5.2. Kundernes tilgang til køb af services.....	75
5.2.1. Vurdering af serviceoplevelsen	77
5.2.2. Værdiskabelse og efterkøbsadfærd.....	78

5.2.3. Kunde-til-kunde-interaktioner	80
5.2.4. Delkonklusion	82
5.3. Coronapandemiens påvirkning på forbruget af services	82
5.4. Generationelle forskelle	85
5.4.1. Generation X	86
5.4.2. Generation Y (Millennials).....	87
5.4.3. Generation Z (Centennials).....	89
5.4.4. Delkonklusion	90
5.5. Krav til miljøvenlige serviceoplevelser.....	91
5.5.1. Bæredygtighed i restaurationsbranchen	94
5.5.2. Ferier, turisme og bæredygtighedsudfordringer.....	95
5.5.3. Delkonklusion	96
5.6. Digitalisering af interaktioner i servicemødet	97
5.6.1. Digitale værktøjer og robotter på spisesteder og hoteller	99
5.6.2. Mobile apps på hoteller og museer	101
5.6.3. Generationernes præferencer for interpersonel vs digital interaktion	102
5.6.4. Andre faktorer der påvirker accept af digitale interaktioner	104
5.6.5. Ny norm for kunde-til-virksomhed interaktioner i serviceoplevelser	105
5.6.7. Delkonklusion	106
5.7. Uetisk adfærd i services.....	107
5.8. Delkonklusion på kundernes adfærd i servicemødet.....	110
6.0. Teoretiske og praktiske implikationer	113
6.1.1. Fremtidens 7 P'er	115
4.1.1.1. Product	116
4.1.1.2. Price	120

4.1.1.3. Promotion	121
4.1.1.4. Place.....	123
4.1.1.5. People	124
4.1.1.6. Process	125
4.1.1.7. Physical Evidence.....	127
7.0. Begrænsninger	130
8.0. Fremtidig forskning.....	134
9.0. Konklusion	137
10.0. Litteratur.....	140
11.0. Bilag	155
11.1. Bilag A. Litteraturgodkendelse.....	155
11.2. Bilag B. Litteratursøgning: Digital transformation af services	156
11.3. Bilag C. Udvalgt litteratur: Digital transformation af services.....	165
11.4. Bilag D. Litteratursøgning: Kundernes adfærd i services	168
11.5. Bilag E. Udvalgt litteratur: Kundernes adfærd i services	179

Kapitel 1

Introduktion og problemfelt

1.0. Introduktion

Individer, virksomheder og hele samfund gennemgår konstant forandringer udløst af ny viden, nye muligheder og nye ressourcer. De største forandringer, vi gennemgår i dag, kan sammenfattes under *den digitale revolution* (Ziółkowska, 2021), som indebærer anvendelsen af computere, digital teknologi og internettet (Wittenstein, 2022). Det har affødt den digitale transformation af individer, af samfundet og af virksomheder, hvor fysiske aktiviteter og interaktioner suppleres eller helt eller delvist digitaliseres. Det omfatter både aktiviteter og interaktioner mellem mennesker samt mellem mennesker og virksomheder eller organisationer. Forskning peger desuden på, at den digitale transformation ikke blot forbedrer arbejdsgange hos virksomhederne, men ligeledes forbedrer vores levestandard (George, 2020).

Digitaliseringen skyldes derfor bl.a. de seneste generationer, X, Y og Z, der også er kendt som de *digitale generationer* (Zlateva, 2020). Med deres store forbrug af teknologi har de skabt og skaber fortsat helt fundamentale ændringer i samfundet (Ziółkowska, 2021). Internettet er en fast del af deres hverdag og bruges både til at søge, handle, kommunikere og dele eget indhold, modsat tidligere generationer som i højere grad blot lader sig eksponere for indhold fra virksomheder og organisationer (Zlateva, 2020). X, Y og Z vil i den nærmeste fremtid udgøre størstedelen af befolkningen, og derved har de afgørende indflydelse på virksomheders overlevelse. Foruden deres brug af internettet og digitale medier, mener disse generationer, at miljø og klima, social ansvarlighed og bæredygtig udvikling er afgørende. Det er derfor ikke blot digitalisering, men også bæredygtighed, som virksomhederne bør være opmærksomme på (George, 2020).

For virksomhederne handler den digitale transformation dog primært om at optimere effektiviteten og fleksibiliteten (Wittenstein, 2022). Derfor må virksomhederne foretage helt fundamentale ændringer på strategisk såvel som operationelt niveau (Ziółkowska, 2021). Disse ændringer indebærer anvendelse af digitale teknologier gennem hele *værdikæden* (Porter, 1998), og en digital transformation er derfor ikke et enkeltstående projekt; den digitale transformation er et mål, der hele tiden flytter sig i takt med udviklingen i teknologi og samfundet. Derfor kræver en digital transformation også vedvarende nytænkning og optimering af forskellige værdikædeaktiviteter (George, 2020; Wittenstein, 2022), hvilket også kræver vedvarende investeringer af virksomhedens ressourcer (Ziółkowska, 2021). Produktionsvirksomheder kan f.eks. drage fordele af robotteknologi som erstatning for menneskeligt samlebåndsarbejde i produktionen, mens handelsvirksomheder sparer menneskelige ressourcer ved at anvende computere ved både fysisk og digitalt salg (Ziółkowska, 2021). Det er imidlertid mindre diskuteret, hvordan digitale transformationer kan effektivisere servicevirksomheder, hvor der oftest ikke sker en produktion, og hvor det fysiske møde med servicepersonalet ikke kan digitaliseres, da det er dét, kunderne betaler for. Desuden handler de fleste digitale transformationer i dag om digital markedsføring og sociale medier, da dette er en omkostningseffektiv optimering, der øger tilgængeligheden for første interaktion mellem kunde og virksomhed (George, 2020). Desuden ser kunderne bekvemmelighed og tilgængelighed som afgørende for køb af produkter og services, og digital tilstedeværelse imødekommer disse præferencer ved at skabe nye, digitale tilgange til produkter, services og kunder, som øger mulighederne for kommunikation og køb af produkter og services (Ziółkowska, 2021; Zlateva, 2020). Det gør

det dog også lettere for kunderne at vælge konkurrenter, hvis en virksomhed ikke imødekommer deres behov, præferencer og adfærd (George, 2020), hvilket skaber en faldende tendens til loyalitet (Ziółkowska, 2021; Zlateva, 2020). Det skyldes, at fysiske virksomheder ikke altid kan være dér, hvor kunderne er, og det er derfor afgørende, at virksomhederne tilpasser sig de digitale generationers præferencer for digitalisering og bæredygtighed (Ziółkowska, 2021). Dette er imidlertid særligt interessant for servicevirksomhederne, der er afhængige af kundens fysiske tilstedeværelse hos virksomheden for at skabe værdi.

1.1. Præsentation af problemfelt

Digitaliseringen i samfundet og hos virksomhederne er accelereret af den verdensomspændende Coronapandemi, som lukkede fysiske butikker og truede virksomheder med konkurs, hvis de ikke lykkedes med at tilpasse sig en ny norm. En ny norm, der kræver digitalisering af sektorer og brancher, som traditionelt set ikke kan undvære det fysiske møde (Wittenstein, 2022). Det betyder også, at virksomhederne skal blive i stand til at give kunden samme sensoriske og emotionelle oplevelse digitalt, som de hidtil har oplevet i den fysiske interaktion med virksomhederne (George, 2020). Det ser jeg som en særligt stor udfordring for de servicevirksomheder, der er afhængige af det fysiske møde. Det gælder servicevirksomheder i brancher, hvor værdiskabelsen finder sted i oplevelsen og interaktionen mellem kunde og virksomhed i det fysiske møde, hvilket f.eks. gør sig gældende på restauranter og hoteller. Udfordringen ligger nemlig i at digitalisere mødet med andre mennesker på en tilfredsstillende og værdiskabende måde for kunderne. Det er derfor interessant at undersøge, hvordan digitale møder kan erstatte interpersonelle møder, skabe samme værdi som

interpersonelle interaktioner, eller hvordan de digitale møder skaber værdi på anden vis. Problemstillingen berører derfor servicevirksomhedernes primære aktiviteter i af *produktudvikling, markedsføring og salg* (Porter 1998), som kan sammendrages i de 7 *P'er* (Kotler et al., 2019). Det er i min optik de aktiviteter, der traditionelt set er foregået fysisk, men som fremover skal optimeres ved brug af eller supplerende af digitale teknologier.

Derfor vil jeg undersøge, hvordan servicevirksomhederne indtil videre er lykkedes med at imødekomme udviklingen i samfundet samt kundernes aktuelle præferencer og adfærd i servicemødet. I forlængelse heraf vil jeg udlede, hvad digitaliseringen betyder for den traditionelle, fysiske levering af services. Det er således ikke et fuldstændigt og afsluttet forskningsfelt, men det er efter min viden endnu ikke undersøgt fra både virksomhedernes og kundernes synsvinkel.

1.1.1. Undersøgelsesspørgsmål

Hvad beretter den nyeste forskningslitteratur om, hvordan den digitale transformation af servicevirksomheder og kundernes adfærd påvirker den traditionelle levering af services ved det fysiske møde i serviceoplevelser, og på hvis opfordring og bekostning sker digitaliseringen?

Dette studie vil gennem et litteraturreview bidrage til en samlet forståelse for digital transformation af det fysiske møde i serviceoplevelser på baggrund af hhv. servicevirksomhedernes digitaliseringsgrad og af kundernes adfærd og præferencer for digitalisering.

Kundernes perspektiv og rolle i digitaliseringen er desuden en væsentlig differentiering fra tidligere litteraturreview, som primært

fokuserer på udviklingen i brugen af informations- og kommunikationsteknologier i servicevirksomheder. Efter min viden er der således endnu ikke foretaget et litteraturreview i denne størrelsesorden, som undersøger både servicevirksomhedernes og kundernes motivation for digital transformation af det fysiske møde i serviceoplevelser.

Formålet med at undersøge dette er at give et overblik over udfordringen, og hvordan den hidtil er blevet håndteret af virksomhederne og af kunderne. Derfor er min tilgang *eksplorativ* (Ridley, 2012), hvor jeg vil undersøge eksisterende forskning på området gennem et *systematisk litteraturreview* (Ridley, 2012). Denne metodiske tilgang til undersøgelsesspørgsmålet, samt hvordan jeg vil arbejde med litteraturreviewet, præsenteres i afsnit 3.0. Metode.

1.2. Læsevejledning

Dette speciale omhandler udvekslingen af services fra såkaldte servicevirksomheder til kunder. En servicevirksomhed er en virksomhed, hvis hovedformål er at servicere sine kunder. Selve servicen er uhåndgribelig, og produktionen sker samme tid som forbruget. Services kan altså ikke lagres, og derfor skal kunden være til stede sammen med virksomheden i produktionsøjeblikket. Det gælder f.eks. rengøring, som skal udføres, hvor der er beskidt, og frisøren, der kun kan klippe kundens hår, hvis kunden er til stede. Nogle services har dog også et håndgribeligt aspekt, som f.eks. hårprodukter i en frisørsalon og maden på en restaurant. Kunden betaler altså for værdien og kvaliteten af den håndgribelige og uhåndgribelige service, hvilket ofte påvirkes af servicepersonalets præstation i mødet. Serviceerhvervet gennemgår imidlertid en ændring, hvor servicepersonalet digitaliseres, så kunderne ikke møder personalet

direkte, hvilket skaber en udfordring for at leve op til samme servicekvalitet (Sundbo, 2023).

Gennem specialet benyttes udtrykket serviceoplevelse om serviceleverancen i det fysiske møde. Det uddybes i 2.0. Teoretisk begrebsafklaring, hvor det også præciseres, hvilke servicevirksomheder, specialet beskæftiger sig med. Desuden benyttes udtrykket service om både primære og/eller perifere serviceydelser, mens kundeservice anvendes, når der refereres til servicepersonalets behandling af kunden i serviceoplevelsen. Endvidere benyttes både kunder og gæster, som udtryk for kunderne af serviceoplevelser, hvilket også uddybes i 2.0. Teoretisk begrebsafklaring.

Gennem specialet gøres brug af APA som referencesystem, hvor kildehenvisninger i teksten angives som (efternavn, udgivelsesår). Endvidere angives flere kildehenvisninger til samme afsnit som (efternavn, udgivelsesår; efternavn, udgivelsesår). Al litteratur er forhåndsgodkendt, og godkendelsen findes i 11.1. Bilag A. Litteraturgodkendelse på side 155. Yderligere information om de enkelte referencer findes i 10.0. Litteratur på side 140.

Sidst i specialet findes bilagene, som er angivet med bogstaverne A-E. Henvisninger til bilagene angives med kapitel, bogstav og titel.

Kapitel 2

Teoretisk begrebsafklaring

2.0. Teoretisk begrebsafklaring

Jeg interesserer mig for de services, der ikke blot omfatter betaling for en serviceydelse som f.eks. i banker og hos forsikringsselskaber, men hvor kundens tilstedeværelse hos servicevirksomheden danner grundlag for en oplevelse. I den anvendte litteratur præsenteres derfor også serviceoplevelser i det eskapistiske domæne samt vigtigheden af at se services som holistiske oplevelser. Derfor tager jeg udgangspunkt i definitionerne af *serviceøkonomi* og *oplevelsesøkonomi* af Pine II & Gilmore (1998) til beskrivelse af serviceoplevelser.

De 7 P'er præsenteres både direkte og indirekte i litteraturen, idet ændring af faktorer i det fysiske møde er lig med tilpasning af marketingparametrene (Kotler et al., 2019). Derfor vil jeg anvende de 7 P'er til sammenfatning af fundene i litteraturreviewet, og da det er mit formål at benytte studiet til at udlede fremtiden for serviceoplevelser i Danmark, tager jeg udgangspunkt i marketingteorien af Kotler et al. (2019), som er tilpasset det europæiske marked.

2.1. Serviceoplevelser

Samfundsøkonomien består traditionelt set af tre dele; *landbrugsøkonomi*, *industriel økonomi* og *serviceøkonomi*. Oprindeligt var landbruget den største og vigtigste økonomi, men landbruget blev erstattet af industrien, som sidenhen er erstattet af services. I dag er der opstået en ny økonomi i oplevelser, som er større og vigtigere end serviceøkonomien (Pine II & Gilmore, 1998).

Oplevelsesøkonomiens fremkomst kan forklares gennem udviklingen i fødselsdagskager. Da landbrugsøkonomien var størst, ville forældre selv

købe ingredienser som mel, smør, sukker m.m. og deraf bage deres egne fødselsdagskager. Da industrien var størst, brugte forældrene lidt flere penge på fødselsdagskager ved at købe færdigblandede ingredienser til bagning for at spare tid. Ønsket om at spare tid medvirkede til udvikling af serviceøkonomien, hvor forældre betaler mange gange ingrediensernes indkøbspris for at få en virksomhed til at lave fødselsdagskagen. Siden fremkomsten af serviceøkonomien, er kunderne kun blevet mere travle og har fået flere penge til rådighed, hvilket har medført, at de er villige til at betale for, at en virksomhed står for hele fødselsdagsfesten inkl. fødselsdagskage, hvilket har skabt oplevelsesøkonomien (Pine II & Gilmore, 1998).

Kunderne ønsker oplevelser, og oplevelsesøkonomien bliver mere og mere standarden for at skabe økonomisk værdi for kunderne. Det startede i underholdningsbranchen, men gælder nu for alle brancher og særligt inden for detailhandel og restauration. For services betyder det, at traditionelle, uhåndgribelige services komplementeres af mindeværdige oplevelser for at forbedre servicens attraktivitet og skabe merværdi for kunderne. Oplevelserne skaber anderledes og mindeværdige begivenheder, som differentierer servicevirksomhederne fra konkurrenterne. Services er derfor ikke længere blot services, men en præsentation af serviceleverancen som en oplevelse (Pine II & Gilmore, 1998).

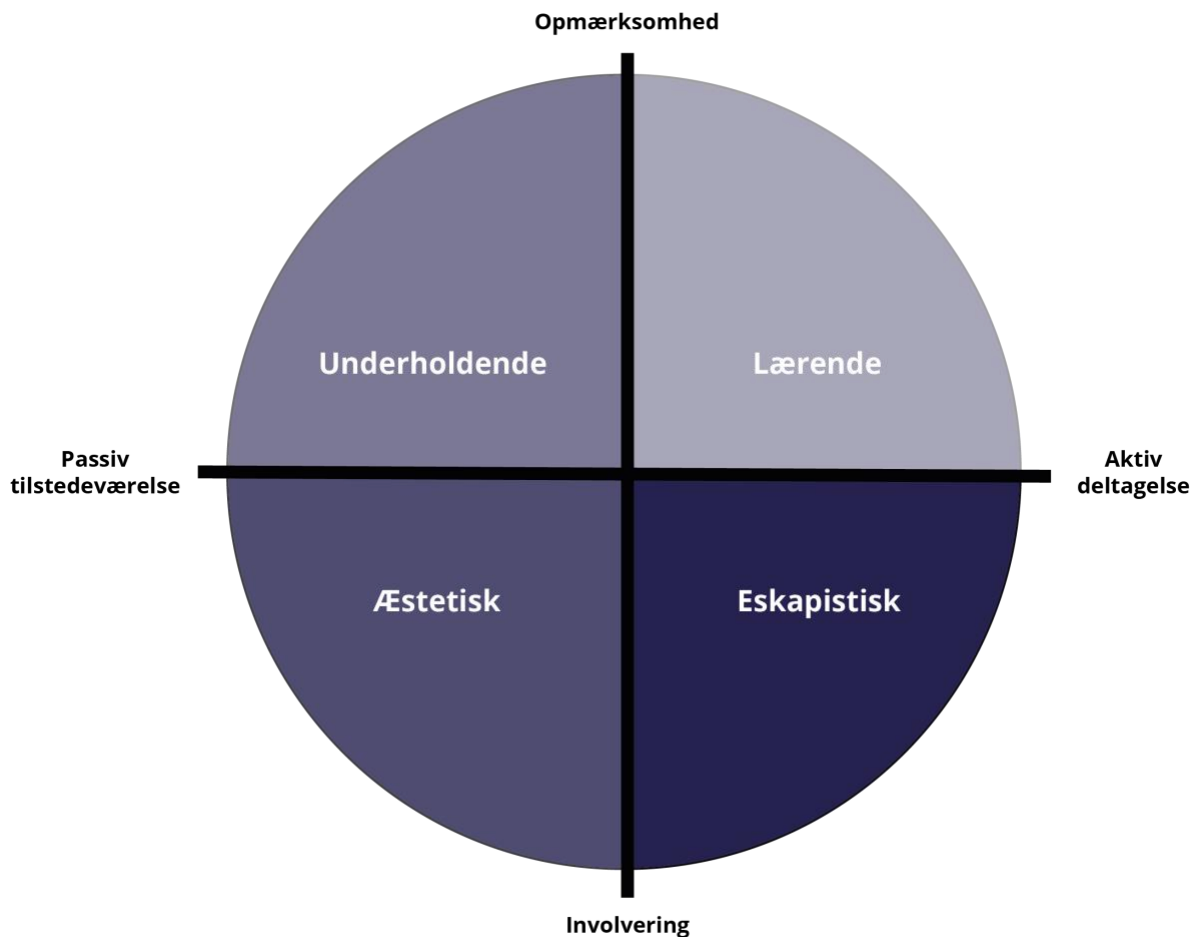
Med udviklingen af services, er kunderne desuden ikke længere blot kunder af services, men gæster til stede i serviceoplevelserne. Det sker, når kunden ikke bare køber en service, men engageres i oplevelsen, f.eks. emotionelt, fysisk, intellektuelt eller endda åndeligt. Derved er oplevelsen individuel og personlig, idet oplevelsen af interaktioner aldrig vil være den

samme for to forskellige gæster. Værdiskabelsen sker således i gæstens oplevelse med servicevirksomheden (Pine II & Gilmore, 1998).

Ved at differentiere sig fra konkurrenter og skabe merværdi for kunderne, ændres også tilgangen til prisfastsættelse. Oplevelsernes økonomiske værdi for kunderne går ud over den primære service, hvilket betyder, at prisen for serviceoplevelser kan inddeles i betaling for entre til oplevelserne og betaling for services. Det er dog ikke alle serviceoplevelser, der kan tillade sig at opkræve entre. F.eks. vil kunderne ikke betale for at besøge restauranter, hvis ikke oplevelsen kan stå alene uden maden som den primære service. Dog kan prisen for den primære service fastsættes højere som følge af den merværdi, oplevelsen tilføjer (Pine II & Gilmore, 1998).

2.1.1. Eskapistiske services

Serviceoplevelser skaber enten værdi gennem opmærksomhed eller involvering og kræver enten aktiv deltagelse eller en passiv tilstedeværelse af gæsten. Serviceoplevelser kan derfor inddeles i fire kategorier af forskellige kombinationer af hhv. opmærksomhedsskabende og involverende samt passiv og aktiv deltagelse af gæsten. Serviceoplevelser kan altså bl.a. have gæsten som en passiv tilskuer uden for oplevelsens produktion eller bruge gæsten som en aktiv medskabende i oplevelsen (Pine II & Gilmore, 1998).



Figur 1: *The Four Realms of an Experience*. Kilde: (Pine II & Gilmore, 1998).

Den mest passive form for oplevelser er *underholdning* (Pine II & Gilmore, 1998), hvor gæsten er tilskuer og værdiskabelsen sker gennem opmærksomhed på oplevelsen. Det er f.eks. til koncerter, eller når gæsten ser en film i biografen. Modsat disse passive oplevelser, findes også oplevelser, hvor gæsten deltager aktivt, men værdiskabelsen stadig sker gennem opmærksomhed på oplevelsen. Det ses i *uddannelse* (Pine II & Gilmore, 1998), som bl.a. kurser og undervisning, hvor gæsterne stadig er tilskuere, men samtidig deltager for at opnå læring (Pine II & Gilmore, 1998).

Underholdende og uddannende oplevelser kan kombineres i *eskapistiske oplevelser* (Pine II & Gilmore, 1998), som kræver aktiv deltagelse

og involvering af gæsten i værdiskabelsen. Eskapistiske oplevelser er bl.a., at gæsten deltager i et teaterstykke eller går til bunden af Grand Canyon.

At besøge Grand Canyon eller en anden turistattraktion blot for synets skyld og uden aktiv deltagelse, er den fjerde og sidste form for oplevelse. Det er den *æstetiske oplevelse* (Pine II & Gilmore, 1998), hvor gæsten deltager passivt uden indflydelse på udformningen af oplevelsen, men stadig er involveret i værdiskabelsen (Pine II & Gilmore, 1998).

I dette litteraturreview fokuseres på de eskapistiske serviceoplevelser, hvor tilstedeværelse af både gæsten og servicevirksomheden i et fysisk møde er afgørende for værdiskabelsen. Det omfatter bl.a. spisesteder, hoteller, turistattraktioner og museer.

2.1.2. Holistiske oplevelser

Designet af oplevelserne er afgørende, idet værdiskabelsen for kunden er summen af oplevelsens enkelte dele. De fem nøgleprincipper for design af serviceoplevelser er at tematisere oplevelsen, tilpasse indtryk med positive tegn, eliminere negative tegn, gøre minderne håndgribelige og aktivere alle fem sanser. Disse fem dele kan være dårligere eller bedre end den samlede helhedsoplevelse, men bør alle integreres i oplevelsesdesignet (Pine II & Gilmore, 1998).

En oplevelse kan bindes sammen i et gennemgribende tema, der skaber sammenhæng på tværs af alle aspekter og præsentationer af oplevelsen. Temaet skal skabe en ensrettet fortælling, der fanger gæstens opmærksomhed og giver en konsistent og meningsfuld helhedsoplevelse. Et effektivt tema er præcist og overbevisende og kan medvirke til at øge interessen og køb (Pine II & Gilmore, 1998).

For at skabe en ensrettet fortælling og overbevisende helhedsoplevelse, skal forskellige tegn i serviceoplevelsen stemme overens med temaet. Det indebærer at guide gæsten gennem oplevelsen ved brug af forskellige visuelle og auditive tegn, der er sammenhængende med temaet, og som derved skaber positive indtryk på gæsten. Det er f.eks., at tjeneren ikke blot byder velkommen og viser gæsten til sit bord, men i stedet starter en fortælling, der præsenterer servicen som en oplevelse inden for det givne tema. Det er også tematisk skiltning til køen, til værelserne eller til parkeringskælderens, som en integreret del af servicens fysiske miljø (Pine II & Gilmore, 1998).

Det leder til næste designprincip, som er eliminering af negative tegn. Ethvert visuelt eller auditivt tegn, der er usammenhængende, afvigende eller distraherende for temaet, kan skabe et negativt indtryk hos gæsten. Derfor skal alle unødvendige tegn eller anden form for overbetjening, der forstyrrer gæstens igangværende oplevelse også fjernes (Pine II & Gilmore, 1998).

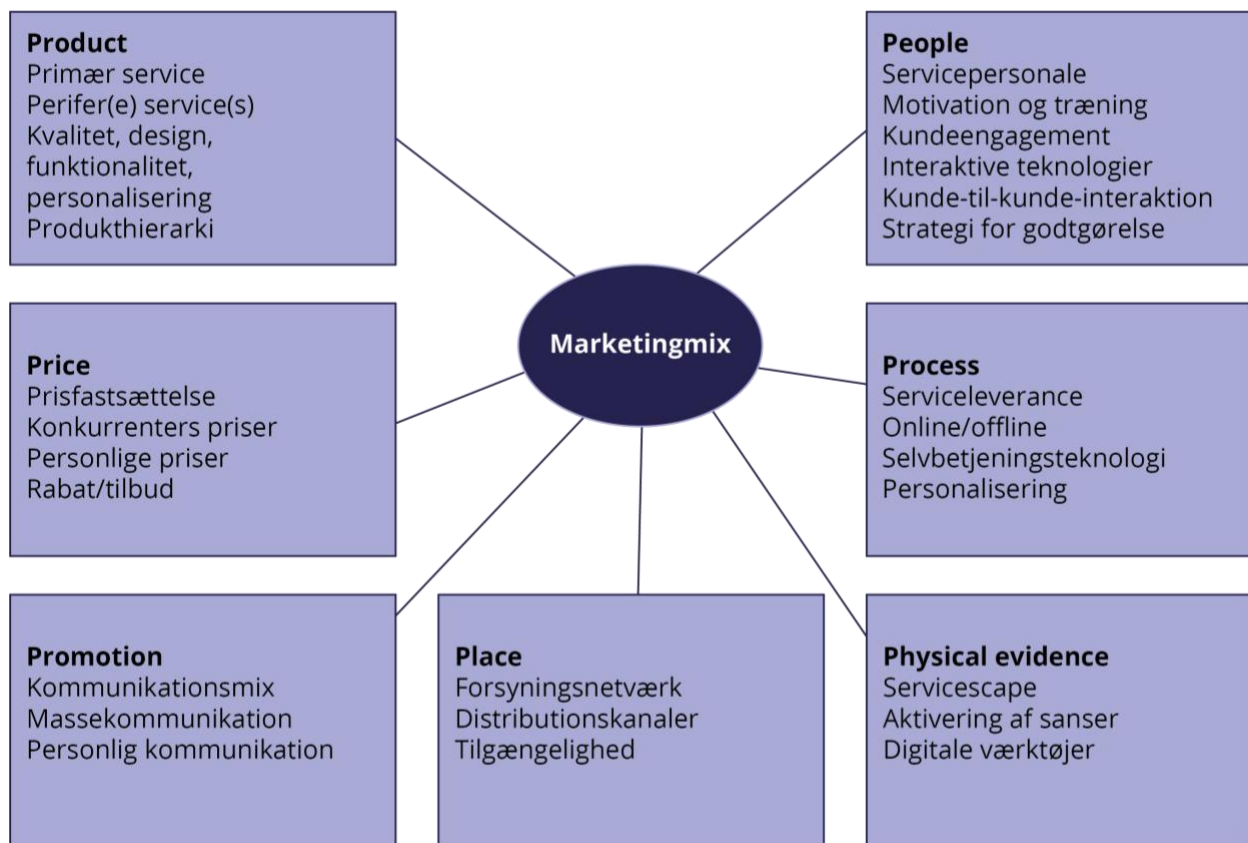
Det fjerde nøgleprincip for oplevelsesdesign er at gøre minderne håndgribelige gennem memorabilia. Det betyder, at en uhåndgribelig serviceoplevelse bør have fysiske elementer som f.eks. billeder, merchandise eller andre former for souvenirs, som gæsten kan købe som et minde om oplevelsen. Memorabilia giver også servicevirksomhederne en yderligere omsætning end selve oplevelsen, idet kunderne er villige til at betale mere for produkter, der repræsenterer en oplevelse end for lignende produkter, der ikke er mindeværdige. Desuden forlænger memorabilia oplevelsen og forstærker gæstens positive indtryk (Pine II & Gilmore, 1998).

Slutteligt er det vigtigt at inddrage alle fem sanser; syn, hørelse, smag, lugt og berøring, for at skabe en fyldestgørende og mindeværdig helhedsoplevelse.

Sanserne skal aktiveres i overensstemmelse med oplevelsens tema, så lyde, dufte, syn, smage eller fornemmelser på huden ikke distraherer eller forstyrrer oplevelsens helhed. Ved at stimulere en eller flere sanser på en meningsfuld måde øges kundens engagement, og oplevelsen bliver mere indholdsrig og mindeværdig (Pine II & Gilmore, 1998).

2.2. De 7 P'er

De 7 P'er har afsæt i de traditionelle 4 P'er (Kotler et al., 2019), som også kaldes marketingmix. Marketingmixet består af fire værktøjer, der skal tilpasses kunden som modtager. Disse værktøjer omfatter *product*, *price*, *promotion* og *place* (Kotler et al., 2019). Teorien blev oprindeligt udviklet af E. Jerome McCarthy (1960), men er sidenhen videreudviklet af Kotler et al. (2019). Kotler et al. (2019) mener, at marketing er blevet et mere holistisk koncept, og derfor bør det moderne marketingmix også omfatte *people*, *process* og *physical evidence* (Kotler et al., 2019).



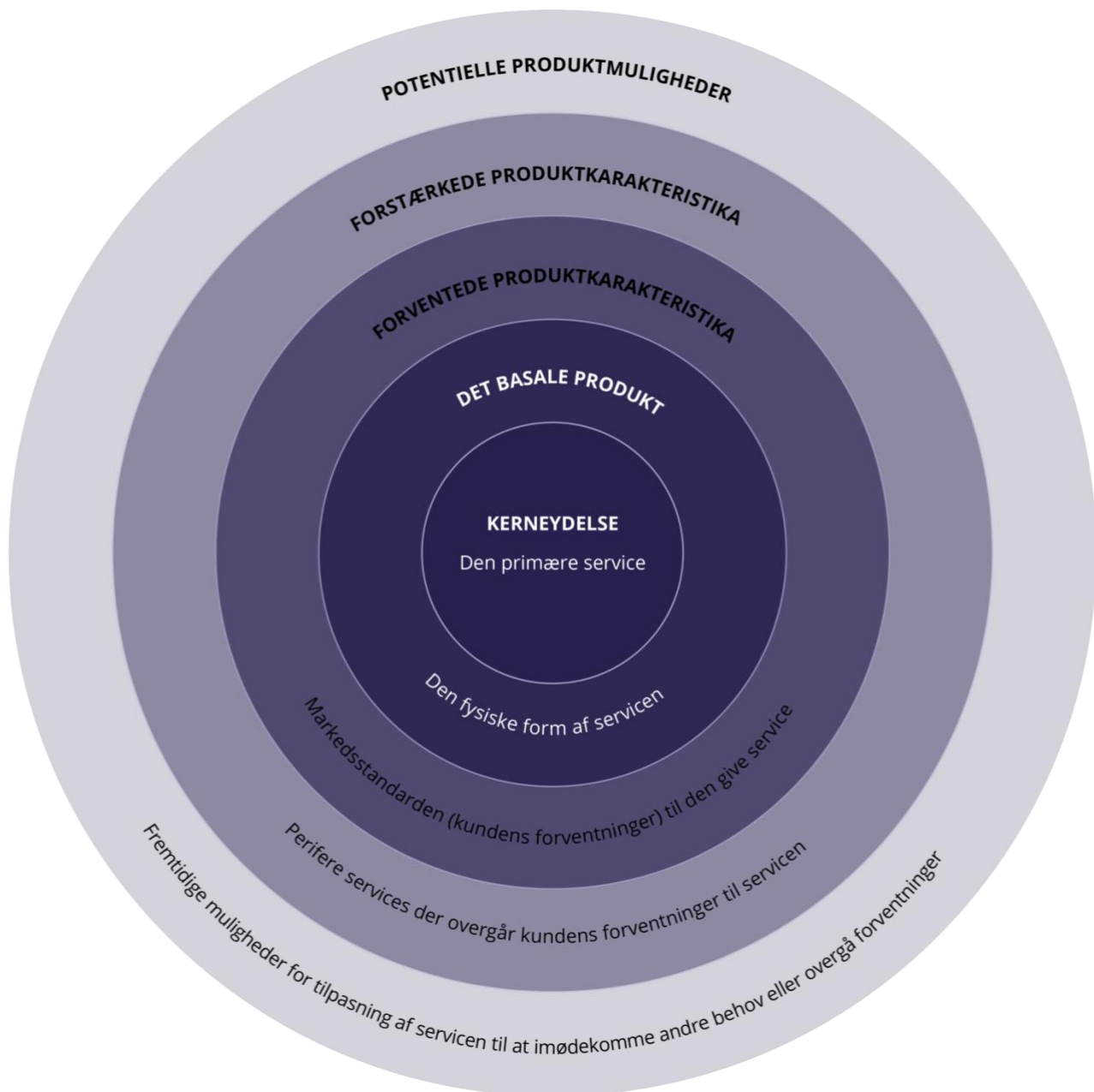
Figur 2: *The 7Ps, components of the marketing mix, must be aligned to the target market.* Kilde: Egen tilblivelse med udgangspunkt i (Kotler et al., 2019).

De 7 P'er visualiserer den værdiskabelse, som virksomheden tilbyder kunden, og som virksomhedens andre aktiviteter, ressourcer og infrastruktur skal opbygges til at understøtte. Marketingmixet gør det således nemt og overskueligt for en virksomhed at tilpasse og skabe synergi i aktiviteter med udgangspunkt i målgruppen (Kotler et al., 2019). Modellen uddybes herunder.

2.2.1. Product

Den uhåndgribelige service er servicevirksomhedernes primære ydelse, mens produktet også kan omfatte mere håndgribelige periferiydelser. Servicen opdeles i *fem produktniveauer* i et *produkthierarki* (Kotler et al.,

2019), der omfatter *kerneydelsen*, det *basale produkt*, *forventede produktkarakteristika*, *forstærkede produktkarakteristika* og *potentielle produktmuligheder* (Kotler et al., 2019).



Figur 3: *Five product levels*. Kilde: Egen tilblivelse med udgangspunkt i (Kotler et al., 2019).

For at servicen imødekommer kundernes behov, kan den ændres eller tilpasses på de fem niveauer. Tilpasning af den primære service eller

udvikling af nye perifere services som forstærkede produktkarakteristika kan desuden differentiere servicen fra konkurrenter og tiltrække flere kunder. Det er dog vigtigt at undersøge kundernes accept af ændringer eller nye services, så det undgås, at de foretrækker konkurrenternes velkendte services (Kotler et al., 2019).

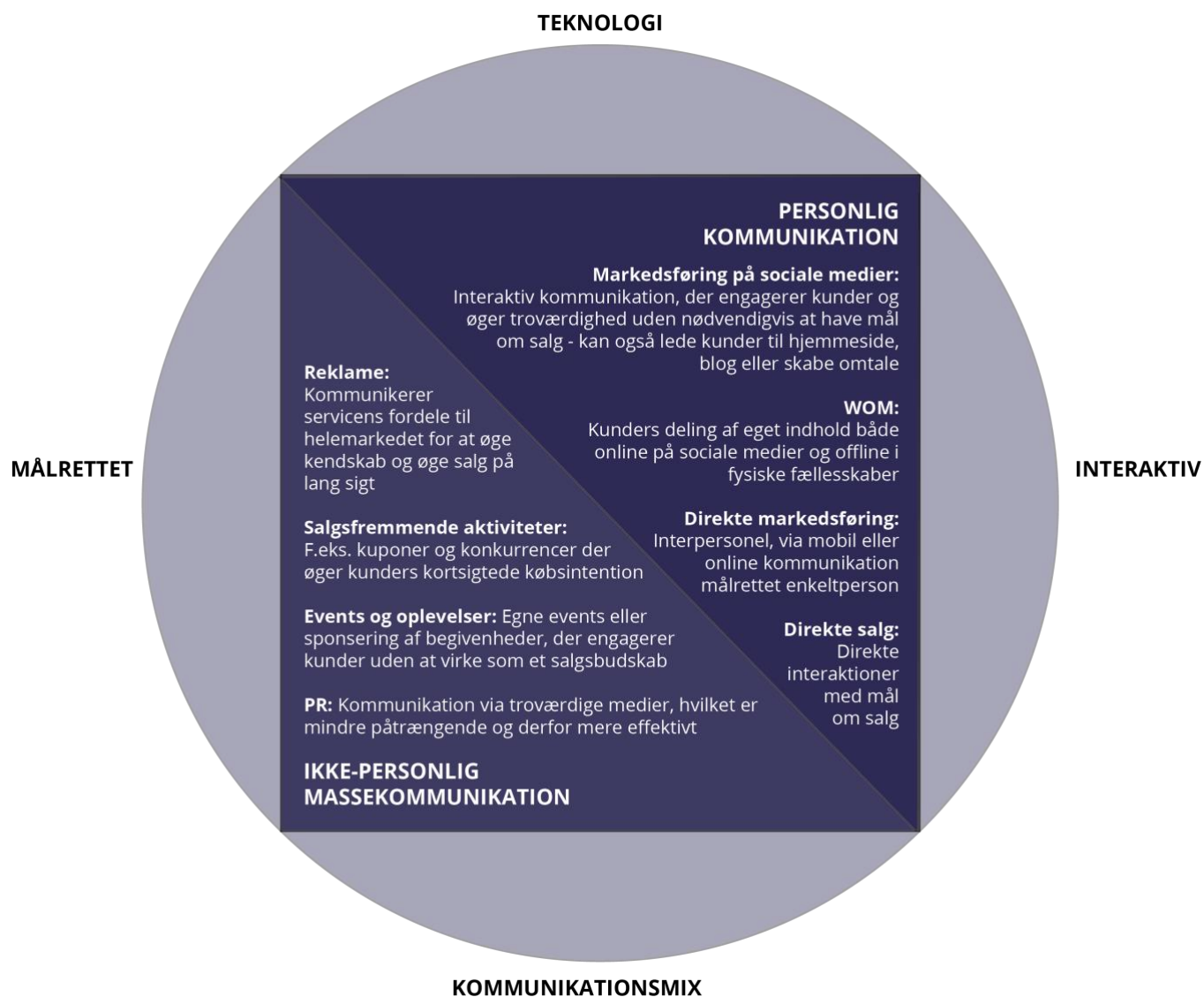
2.2.2. Price

Price handler om at fastsætte prisen, så den matcher det, kunderne er villige til at betale. Når der tales om services, kan pris være en svær faktor, da kunden ikke køber en vare, der kan måles og vejes, men i stedet købes en værdi i form af primære og perifere services. Derfor er det også relevant at undersøge, om der er psykologiske faktorer, der påvirker kundernes accept af prisen. Det kan bl.a. være konkurrenternes prisfastsættelse, men kan også omfatte personlige priser, rabat og tilbud (Kotler et al., 2019).

2.2.3. Promotion

Alle former for markedsføringsaktiviteter kan sammenfattes i virksomhedens *kommunikationsmix* (Kotler et al., 2019).

Kommunikationsmixet omfatter *reklame, salgsfremmende aktiviteter, events og oplevelser, PR, direkte markedsføring, personligt salg, interaktiv markedsføring, markedsføring på sociale medier og Word-of-Mouth-marketing (WOM)* (Kotler et al., 2019).



Figur 4: *Marketing communication mix*. Kilde: Egen tilblivelse med udgangspunkt i (Kotler et al., 2019).

Aktiviteterne kan opdeles i ikke-personlig massekommunikation til hele markedet og i personlig kommunikation. Ikke-personlig massekommunikation omfatter de fire førstnævnte, mens de resterende fem er personlig kommunikation, som er mere interaktiv for kunden (Kotler et al., 2019).

2.2.4. Place

Distributionskanaler for servicen omfatter bl.a. globale forsyningsnetværk, salgskanaler, multi- og omnichannel samt online, mobile og offline kanaler. Det vigtigste er tilgængeligheden af servicen, idet det er afgørende, at kunden kan modtage servicen i rette tid og på rette sted. Det kræver f.eks. leverandører, der gør det muligt at levere den ønskede service på det ønskede tidspunkt, ligesom det kan være relevant at kunne bestille eller lave en reservation online. For services kan distributionen være en kort proces, idet services produceres og forbruges samtidig. Det gør det dog ikke mindre vigtigt for servicevirksomheder at være tilgængelige dér, hvor kunden er, når behovet for servicen opstår (Kotler et al., 2019).

2.2.5. People

People er det første P af de supplerede tre P'er. Det omfatter servicepersonalet og interaktive teknologier, som skal være motiverede og veltrænede på kompetencer og emotionel intelligens til at håndtere interpersonelle interaktioner med kunderne. Desuden skal servicepersonalet kunne håndtere og bevirke kundernes stigende ønske om indflydelse på servicen (Kotler et al., 2019). I dag benyttes ofte digitale værktøjer til at muliggøre kundernes indflydelse på servicen. Desuden kan teknologi håndtere dele af kundeservicen, hvilket frigiver servicepersonalets opmærksomhed. Det kan bl.a. benyttes til at undgå konflikter i kunde-til-kunde-interaktioner, som ellers er ude af servicevirksomhedens kontrol, men kan have stor betydning for kvaliteten af servicen. Derfor kan det også være en fordel at have fastlagt en strategi for godtgørelse ved klager eller fejl (Kotler et al., 2019).

2.2.6. Process

Processen for levering af servicen fra første til sidste touchpoint mellem kunde og virksomhed kan ske på tværs af tid samt online og offline kanaler. Det involverer også balancen mellem digitale og interpersonelle interaktioner, hvilket bl.a. kan bestå af selvbetjeningsteknologi, apps, brochurer, servicepersonale og hjemmeside. Desuden omfatter processen også graden af tilpasning af servicen til den individuelle kunde, hvilket er særligt vigtigt for at skabe unikke serviceoplevelser (Kotler et al., 2019).

2.2.7. Physical evidence

Det fysiske miljø, hvor servicen leveres, bliver vigtigere og vigtigere for at skabe unikke serviceoplevelser (jf. 2.1.2. Holistiske oplevelser). Det fysiske miljø kaldes også servicescape og omfatter alt fra bygninger, lokaler, møbler og udsigt til farver, dekorationer, skiltning, lyde og hygiejne. Desuden indebærer det involvering af alle sanser og anvendelsen af digitale værktøjer som f.eks. selvbetjeningsteknologi, IoT, AI og robotter (Kotler et al., 2019). Et korrekt og gennemført servicescape kan medvirke til at give kunden en bedre og mere troværdig interaktion, en bedre kvalitet af servicen samt lette kommunikation mellem kunde og virksomhed (jf. 2.1.2. Holistiske oplevelser; Kotler et al., 2019).

Kapitel 3

Metode

3.0. Metode

Jf. 1.1. Præsentation af problemfelt har dette speciale til formål at undersøge, hvordan servicevirksomheder imødekommer den digitale transformation af samfundet, og hvordan det fysiske møde mellem kunde og virksomhed digitaliseres. Min tilgang er derfor eksplorativ, hvor målet er en dybdegående afsøgning af emnet. Afsøgningen foretages via et systematisk litteraturreview, hvor litteraturen benyttes til at adressere undersøgelsesspørgsmålet (Ridley, 2012).

Det systematiske litteraturreview udarbejdes på baggrund af en *systematisk litteratursøgning* (Ridley, 2012), som tager afsæt i en grundig desk research. Det indebærer afsøgning af forskellige databaser med litteratur inden for det givne fagområde samt databaser med litteratur indenfor flere fagområder. Formålet med dette er at identificere al relevant litteratur og forskning indenfor emnet. Det omfatter litteratur, der giver baggrundsviden, skaber kontekst til nutidige problemstillinger og/eller præsenterer teoretiske eller metodiske overvejelser, der er relevante for den videre forskning (Ridley, 2012).

Idet den systematiske litteratursøgning og litteraturreviewet er metoden for hele specialet, vil det ikke være muligt at identificere ét enkelt eller flere afsnit, hvori litteraturreviewet kan læses. Litteraturreviewet er *rekursivt* (Ridley, 2012), hvilket betyder, at det foretages løbende. Litteraturreviewet opdeles således i emner, som individuelt præsenteres og undersøges dybdegående (Ridley, 2012). Her udpeges løbende sammenhænge i den eksisterende forskning samt inddrages relevante eksempler, som er beskrevet eller anvendt i litteraturen.

Slutteligt vil eksemplerne og de generelle fund fra litteraturreviewet syntetiseres for teoretisk og praktisk anvendelse, ligesom jeg vil adressere mangler og videnshuller, som kan danne grundlag for fremtidige undersøgelser og supplerede forskning på området (Ridley, 2012).

3.1. Eksplorativ søgning

For at kunne udføre en udtømmende litteratursøgning til det systematiske litteraturreview, vil jeg indledningsvist foretage en *eksplorativ søgning* for at skabe overblik over problemstillingen samt hvorfor det er relevant at undersøge (Ridley, 2012). Desuden giver denne søgning en forståelse for begreber og synonymer, der anvendes i forskningslitteraturen (Ridley, 2012).

Den eksplorative søgning er foretaget via Google Scholar og Aalborg Universitetsbibliotek, hvor jeg har søgt på emnerne individuelt såvel som samlet. Udvalgt litteratur fra disse søgninger er anvendt til 1.0. Introduktion og 1.1. Præsentation af problemfelt, hvilket giver et overblik over situationen for den digitale transformation af virksomheder og samfundet. Ligeledes præsenteres relevansen i at undersøge problemstillingen med udgangspunkt i de seneste års tendenser i samfundet.

På baggrund af den eksplorative søgning kan jeg også opstille hovedemner for litteraturreviewet. Det overordnede emne er servicesektoren, og herunder vil jeg undersøge virksomhedernes incitamenter for digitale transformationer samt kundernes adfærd. De to perspektiver på digitalisering i serviceoplevelser vil sammenholdes og syntetiseres, hvilket forventeligt kan besvare undersøgelsesspørgsmålet.

3.2. Systematisk litteratursøgning

I dette afsnit uddybes den systematiske litteratursøgning som metodisk tilgang til litteraturreviewet. Endvidere præsenteres min *søgeprotokol* (Ridley, 2012).

3.2.1. Inklusions- og eksklusionskriterier

Før litteratursøgningen påbegyndes, skal der udarbejdes *inklusions- og eksklusionskriterier* (Ridley, 2012), som gør det mere effektivt at udvælge relevant litteratur for undersøgelsesspørgsmålet. Ligeledes sikrer kriterierne, at litteraturen er akademisk og troværdig (Ridley, 2012).

Inklusionskriterier	Eksklusionskriterier
Kun peer reviewed udgivelser	B2B eller B2G
Sprog: Engelsk/dansk	Produktions- og/eller handelsvirksomheder
Udgivelsesår: 2020-2022 (digitale transformationer) og 2020-2023 (kundeadfærd)	Digital transformation af værdikædens støtteaktiviteter (infrastruktur, HR, teknologiudvikling eller indkøb)
Casestudier	Servicebrancher, der ikke er afhængige af det fysiske møde (og born digital-virksomheder)
	Homogene brancher og brancher med monopol
	Undersøgelser i ikke-digitaliserede lande
	Udvikling af AI og machine learning

Tabel 1: *Inklusions- og eksklusionskriterier til litteratursøgning*. Kilde: Egen tilblivelse med udgangspunkt i (Ridley, 2012).

Som beskrevet i tabellen, er inklusionskriterier peer reviewed udgivelser på engelsk og dansk, som er udgivet fra 2020 til hhv. 2022 for litteratur om digitale transformationer og 2023 for litteratur om kundernes adfærd. Den

tidsmæssige begrænsning skyldes, at der siden Coronapandemiens begyndelse i 2020 er sket vigtige ændringer i nytænkningen af digitale transformationer af servicevirksomheder. Derfor er jeg også meget interesseret i casestudier af virksomheder fra denne tid, da de kan give en indikation af fremtiden for services. Naturligvis vil en del litteratur omhandle undersøgelser foretaget inden pandemien, men med kriteriet følger, at forfatterne har haft kendskab til pandemien samt mulighed for at tilføje en bemærkning om situationen og dennes betydning for resultaterne af undersøgelserne.

Eksklusionskriterierne omhandler primært litteraturens indhold. Først og fremmest fravælges litteratur omhandlende B2B og B2G, idet jeg vil undersøge digitale transformationer af serviceoplevelser for private kunder, der flytter deres adfærd digitalt. Jf. 1.1. Præsentation af problemfelt ønsker jeg ligeledes fokus på servicevirksomheder, som er afhængige af det fysiske møde, da jeg finder netop denne problemstilling interessant. Derfor fravælges litteratur om virksomheder, der praktisk set godt kan flytte deres aktiviteter online, hvor det i højere grad drejer sig om kundernes præferencer og digitale parathed. Det omfatter bl.a. banker og forsikringsselskaber.

Endvidere vil jeg fravælge litteratur om digitale transformationer af homogene brancher, det vil sige brancher med mange udbydere, hvor kunderne ikke har præferencer for bestemte brands eller virksomheder (Keiding, 2022), samt brancher med monopol, hvor der kun er én udbyder og derfor ikke mulighed for at have præferencer (Schultz, Johansen & Keiding, 2009). I Danmark er homogene servicebrancher f.eks. praktiserende læger og tandlæger, mens brancher med monopol bl.a.

omfatter biblioteker, sundhedssektoren og uddannelsessystemet, hvor der ikke kan vælges ligestillede alternativer.

Slutteligt fravælges litteratur om det tekniske aspekt i udviklingen af AI og machine learning. Det kan virke kontroversielt, idet AI og machine learning fylder meget i nutidens forskning og sandsynligvis også er vigtigt for alle virksomheder i fremtiden. Dog mener jeg, at AI og machine learning i sig selv kan danne grundlag for et undersøgelsesspørgsmål med et mere teknisk fokus, mens jeg imidlertid er mere interesseret i digitalisering i mødet mellem mennesker. Derfor inkluderes naturligvis også AI og machine learning, når det undersøges ift. interpersonelle og digitale interaktioner samt kundernes adfærd og præferencer i servicemødet.

3.2.2. Databaser

Udgangspunktet for litteratursøgningen er afsøgning af forskellige niche-databaser, som udvælges på baggrund af relevansen af deres litteraturs fagområde i relation til mit undersøgelsesspørgsmål (Ridley, 2012). Derfor har jeg udvalgt niche-databaser indenfor erhverv og virksomheder samt marketing og samfund. Desuden vil jeg afsøge Aalborg Universitetsbibliotek igen (jf. 2.0 Metode), idet der er litteratur inden for alle emner, hvilket bidrager til at sikre at al litteratur er afdækket.

Valg af databaser har ændret sig undervejs pga. udfordringer i forskellige søgninger, hvilket uddybes i 3.2.4. Resultater. Databaserne er præsenteret nedenfor.

Kilde	Indhold	Udbyder
Business Source Premier	Mest brugte database for bl.a. erhverv og marketing	EBSCOHost
Emerald Insights	Casestudier	Aalborg Universitetsbibliotek
ProQuest	Bred søgning indenfor samfundsvidenskab	Aalborg Universitetsbibliotek
Scopus	Bred søgning af peer reviewed udgivelser	Aalborg Universitetsbibliotek
Aalborg Universitetsbibliotek	Bred søgning	Aalborg Universitetsbibliotek

Tabel 2: *Databaser til litteratursøgning*. Kilde: Egen tilblivelse med udgangspunkt i (Ridley, 2012).

3.2.3. Søgeord

Til at udvælge søgeord, benyttes de begreber og synonymer, som blev fundet i den eksplorative søgning. Desuden overvejes alternative stavemåder, som f.eks. både engelsk og amerikansk stavning (Ridley, 2012). Denne form for søgning kaldes den *Boolske logik* (Ridley, 2012), hvor man benytter AND, OR og NOT til at indikere sammenhængen af sine søgeord samt * til at indikere andre stavemåder eller endelser (Ridley, 2012). Således vil jeg anvende OR til at inkludere forskellige søgetermer for hvert emne samt * til at inkludere forskellige stavemåder eller forskellige endelser.

Nedenfor er min søgeordstabel, opdelt med det overordnede emne øverst samt de to undersøgelsesområder under.

Service sector	
tertiary OR "service* sector" OR "service business*" OR "service compan*" OR "service industr*"	
Digital transformation	Consumer behavior
digital transformation OR digital revolution OR digitali*ation OR digiti*ation OR industrial revolution 4 OR industrial revolution 5	consumer behavi*r OR customer behavi*r OR digital consumer behavi*r OR digital customer behavi*r OR buying behavi*r OR digital generation

Tabel 3: *Søgeord til litteratursøgning*. Kilde: Egen tilblivelse med udgangspunkt i (Ridley, 2012).

Jeg har anvendt "..." til at søge på bestemt ordstilling af søgeordene for servicesektoren, idet det på engelsk er i to ord, og jeg vil undgå resultater, der indeholder f.eks. industry eller business uafhængigt af service.

Efter søgning i Business Source Premier og ProQuest, viste det sig, at antallet af søgeresultater er for snævert ved at inkludere alle tre emner i samme søgning. Det konkluderes, idet Business Source Premier fandt to resultater, mens ProQuest fandt syv, hvoraf hhv. et og fem resultat(er) er irrelevant(e) jf. 3.2.1. Inklusions- og eksklusionskriterier. Denne opdagelse bidrager positivt til argumentationen for, hvorfor dette forskningsfelt er interessant at afdække, og derfor opdeles litteratursøgningen i de to underemner, så jeg søger efter hhv. digital transformation i servicesektoren og brugeradfærd i servicesektoren.

3.2.4. Resultater

Jf. 3.2.3. Søgeord er der udført to litteratursøgninger, som beskrives kort ud fra hvor, hvordan og hvornår de enkelte søgninger er udført, samt om der er bemærkninger til søgningerne. Således kan præcis samme søgninger foretages igen på et senere tidspunkt i processen, eller en søgning kan forbedres, hvis det er nødvendigt (Ridley, 2012). De søgninger, der er brugt til litteratursøgningen, er resultatet af forskellige søgninger, der har ledt til den mest optimale måde at søge på.

Som beskrevet er der sket en ændring i valg af databaser, hvilket skyldes mislykkede søgninger i flere af de niche-databaser, jeg havde udvalgt fra starten. De mislykkede søgninger indebærer bl.a. manglende muligheder for indsnævring via synonymer og andre stavemåder/endelser som i den Booleske metode. Endvidere er det ikke alle databaser, der kan håndtere søgning på bestemt ordstilling og/eller kun resultater med søgeord i abstract. Derfor er databaserne SpringerLink og Wiley Online Library fravalgt trods deres relevante litteratur. Aalborg Universitetsbibliotek og Scopus har dog bidraget til afdækning af litteratur fra de fravalgte databaser, hvorfor der kan argumenteres for, at fravalgene ikke har resulteret i en dårligere litteratursøgning. Ligeledes er ABI/INFORM Collection fravalgt, da denne udbydes af ProQuest, hvor jeg opnåede flere resultater med en del fra ABI/INFORM Collection. Endvidere er fravalgt bred søgning i Google Scholar, da der dukker +1.000 irrelevante resultater op, fordi det ikke er muligt at indsnævre søgningen mere.

Litteraturen i søgningerne screenes ud fra titel, abstract og i nogle tilfælde introduktionen. Nogle resultater fravælges allerede på titlen, mens andre virker relevante i både titel og abstract, hvorefter introduktionen

afslører, at de skal fravælges jf. 3.2.1. Inklusions- og eksklusionskriterier. Den udvalgte litteratur uddybes i de relevante afsnit.

3.2.5. Sneboldmetoden

Før litteratursøgningen afsluttes, er det vigtigt at være kritisk over for, om forskningsfeltet er afsøgt dybdegående nok. Til at udfolde litteratursøgningen har jeg valgt *sneboldmetoden* (Ridley, 2012), hvor der kigges dybdegående på referencelister i den mest relevante litteratur, samt forfattere, som har bidraget til meget af litteraturen, efterforskes nærmere. Denne metode er også relevant undervejs i projektet, hvis der afdækkes interessant viden, som bør undersøges nærmere. Det omfatter bl.a. at følge referencer, når der beskrives teorier eller modeller, som er relevante. I dette studie bidrager det primært til 2.0. Teoretisk begrebsafklaring, som efterfølgende anvendes i 6.0. Teoretiske og praktiske implikationer.

Sneboldmetoden kan resultere i, at fokus for litteraturreviewet ændres. Det betyder dog ikke nødvendigvis, at der indsamles yderligere litteratur, men blot at det afdækkes, om der er mangler eller områder i litteraturen, der kan undersøges mere dybdegående (Ridley, 2012).

3.3. Strukturering af litteraturreview

Litteraturreviewet struktureres ved brug af metoderne *distant to close* og *comparison and contrast of different approaches* (Ridley, 2012). Distant to close indebærer, at jeg først præsenterer forskning fjernest fra mit undersøgelsesspørgsmål, hvorefter studiet indsnævres og flytter fokus tættere på mit undersøgelsesspørgsmål. Løbende vil jeg inddrage eksempler som argumentation for løsninger på digitaliseringsudfordringen, når relevante studier præsenteres. Det gøres med udgangspunkt i

comparison and contrast, hvor jeg vil sammenligne forskningen, samt vurdere kontraster og forskelle for efterfølgende at kunne sammenfatte mere konkluderende (Ridley, 2012).

Litteraturreviewet vil således opdeles på baggrund af temaer i litteraturen. Temaerne findes ved gennemlæsning af litteraturen, hvorfra jeg samler noter i ét skema for hver litteratursøgning. Skemaet er inddelt med overskrifterne: titel, resume, nøglebudskab, konklusioner, argumentation og keywords i kolonnen yderst til venstre. Første række indeholder en reference med årstal i hver kolonne, mens de følgende rækker er noter for hhv. resume, budskab, konklusion, argumentation og keywords for de enkelte referencer. Denne notetagning giver overblik, hvor jeg f.eks. kan sammenligne keywords til at finde temaer, eller konklusioner for at se, hvor forskningsbidragene stemmer overens eller differentierer sig.

Kapitel 4

Digital transformation af serviceoplevelser

4.0. Digital transformation af serviceoplevelser

Som beskrevet hidtil er der en tendens til digital transformation af virksomheder og af samfundet. Det er mere udfordrende for nogle virksomheder og brancher end andre, og dette projekt har derfor særligt fokus på de servicevirksomheder, hvor den primære værdiskabelse sker ved det fysiske møde. De kan også kaldes eskapistiske serviceoplevelser, og i dette afsnit vil jeg gennemgå den nyeste forskningslitteratur omkring digitale transformationer af disse services.

4.1. Litteratursøgning: Digital transformation af services

Jf. 3.2.4. Resultater forbedres litteratursøgningen ved at afprøve forskellige søgninger, og derfor blev jeg gennem litteraturen i de første søgninger opmærksom på, at tertiary er et andet synonym for servicesektoren. Desuden opdagede jeg efter utallige søgninger, at flere af databaserne ikke automatisk søger på synonymer trods anvendelsen af *. Derudover anvender nogle af databaserne ikke "...", hvis tegnene er kopieret og indsat i stedet for skrevet direkte i søgefeltet. Det betyder, at jeg måtte tilføje synonymerne og skrive "..." direkte i søgefeltet for at foretage søgningerne igen i alle databaser – inklusiv i de, der muligvis automatisk kunne håndtere brugen af * og "...". Sådan sikrede jeg, at jeg havde det rette antal resultater fra alle databaser.

Ved at starte min søgning i niche-databaserne og efterfølgende søge i bredere databaser, indsnævrede jeg løbende min søgning ved at tilføje ekskluderende ord for at undgå de mange irrelevante resultater jf. 3.2.1.

Inklusions- og eksklusionskriterier. I niche-databaserne gennemgik jeg alle resultater og fravalgte løbende uden ekskludering i søgningen.

Gennem søgeprocessen viste det sig, at søgninger på digital transformation og servicesektoren ikke udelukker resultater, der omhandler kundernes adfærd. Mange resultater overlapper hinanden, eller berører begge emner, hvilket er interessant for mine undersøgelser, da det bidrager til forståelse af sammenhængen i problemstillingen.

I 11.2. Bilag B. Litteratursøgning: Digital transformation af services ses tabel 4, som er resultatet af mine søgninger efter digitale transformationer i servicesektoren. Som det fremgår, fik jeg i alt 653 resultater på tværs af fem databaser. Jf. 3.2.4. Resultater er resultaterne screenet ud fra titel og abstract, hvor titlen på nogle referencer virkede relevant, mens gennemlæsning af abstract afslørede et andet indhold end forventet. Der er derfor udvalgt 32 referencer, mens den resterende litteratur er fravalgt på baggrund af indholdsmæssige eksklusionskriterier (jf. 3.2.1. Inklusions- og eksklusionskriterier). Den udvalgte og anvendte litteratur er udgivet siden 2020, hvor Coronapandemien accelererede digitaliseringen og nytænkningen af servicevirksomheder. Af den udvalgte litteratur er 17 resultater fra Europa, Amerika og Oceanien (fra flest til færrest resultater: Italien, USA, Rusland, Spanien, Frankrig, Storbritannien, Tyskland og Australien), mens otte er fra Asien (Kina, Indien, Sydkorea og Hong Kong) og fem er uden afgrænsning. Forskningen benytter forskellige metoder med flest af den kvantitative metode (12 undersøgelser), herefter oversigtsartikler (fem artikler), litteraturstudier (fem artikler), mixed methods (tre undersøgelser), den kvalitative metode (to undersøgelser), empirisk metode (én undersøgelse), datamining (én undersøgelse) og netværkstekstanalyse (én undersøgelse).

En oversigt over litteraturen findes i 11.3. Bilag C. Udvalgt litteratur: Digital transformation af services. Jeg gør opmærksom på, at der er udvalgt 3 artikler, som er fundet ved første søgning i Emerald Insight, og som ikke var en del af resultatet, da jeg foretog søgningen igen efterfølgende. Det skyldes sandsynligvis, at Emerald Insight ikke har kunnet håndtere brugen af * og "...". Disse artikler er markeret med rød.

4.1.1. Temaer for digital transformation af services

Jf. 3.3. Strukturering af litteraturreview har jeg via en systematisk notetagning skabt overblik over bl.a. nøglebudskaber og keywords, som benyttes til at opsætte temaer for litteraturreviewet. Jeg fandt først undertemaer, som samles under mere overordnede temaer.

Det første tema omhandler mødet mellem kunde og servicevirksomhed, som afdækker forståelsen af serviceoplevelser. Dette inddeles i hhv. det fysiske og det digitale møde, hvor det fysiske møde giver en baggrundsviden for forståelsen af services, mens det digitale møde afdækkes på baggrund af forskellige former for digitalisering af services.

Det leder til det næste tema, som handler om digitalisering. Under digitalisering fandt jeg temaerne Internet of Things og Artificial Intelligence, som endvidere inddeles i chatbots og robotter. De er alle informations- og kommunikationsteknologier, hvorfor de samles under dette tema. Endvidere handler en del af digitaliseringen om serviceinnovation og co-creation, som ligeledes er et tema. Temaerne, informations- og kommunikationsteknologier samt serviceinnovation og co-creation, samles under overtemaet digitalisering i et serviceperspektiv.

Ovenstående tema giver den nødvendige forståelse for digitalisering, hvorfor det digitale møde følger herefter. Herunder afdækkes også implementering af informations- og kommunikationsteknologier.

Slutteligt leder disse temaer til udfordringer ved digital transformation af serviceoplevelser samt digitalisering som supplerende værdiskabelse. Det giver følgende overskrifter til litteraturreviewet:

4.2. Det fysiske møde mellem kunde og servicevirksomhed

4.3. Digitalisering i et serviceperspektiv

4.3.1. Informations- og kommunikationsteknologier

4.3.1.1. Internet of Things

4.3.1.2. Artificial Intelligence

4.3.1.2.1. Chatbots

4.3.1.2.2. Robotter

4.3.2. Serviceinnovation og co-creation

4.4. Det digitale møde

4.4.1. Implementering af informations- og kommunikationsteknologier

4.5. Udfordringer ved digital transformation af serviceoplevelser

4.6. Digitalisering som supplerende værdiskabelse

4.2. Det fysiske møde mellem kunde og servicevirksomhed

Services handler helt basalt om at skabe glæde hos kunderne gennem oplevelsen med servicen (Tan & Netessine, 2020). Tidligere er services blevet beskrevet som produkter, der ikke produceres, og som ikke er håndgribelige. Det er imidlertid ikke en korrekt forståelse, idet mange services også indebærer et håndgribeligt element som f.eks. mad på en restaurant, en seng på et hotel, et sæde på et fly osv. (Sampson & Chase, 2020). Services består altså både af selve servicen, det miljø, servicen leveres i, og måden, hvorpå servicen leveres (Ammirato et al., 2021). Derfor foreslog Chase (2020), at fællesnævneren for services er den interpersonelle kundekontakt, hvor kunden er fysisk til stede i servicesystemet (Sampson & Chase, 2020). Derfor er mange servicebrancher ikke digitaliserede, fordi det fysiske møde er afgørende for værdiskabelsen – og netop det fysiske møde mellem mennesker kan være udfordrende at digitalisere (Tan & Netessine, 2020). I dag er den interpersonelle kundekontakt dog ikke nødvendigvis fysisk, men det er stadig virksomhedens svar på kundens input af informationer, forespørgsler eller adfærd (Sampson & Chase, 2020; Sung & Jeon, 2020).

Det unikke ved services er, at dét, den ene kunde oplever som en dårlig service, ikke nødvendigvis er en dårlig service for andre kunder. For services kan der være stor forskel på kundernes forventninger i forskellige situationer på baggrund af individuelle faktorer (Mercan et al., 2020). Desuden er det unikt, at mødet ikke blot involverer kunde og virksomhed, men også kan omfatte andre kunder, som kan påvirke den enkelte kundes oplevede værdi (Ammirato et al., 2021; Gaur et al., 2021; Sampson & Chase, 2020).

Opsummeret er det unikke ved services kontakten mellem kunde og virksomhed, og services består derfor både af selve servicen, servicemiljøet og serviceleverancen, som kan være både fysisk og digital. Kvaliteten af services vurderes af den individuelle kunde, men kan også påvirkes af andre kunder.

4.3. Digitalisering i et serviceperspektiv

Digitalisering har de seneste år forbundet verden globalt, hvor menneskelige interaktioner flyttes digitalt ved hjælp af informations- og kommunikationsteknologi (Balbaa, Ismailova & Kuldasheva, 2021). Digitalisering har både ændret, hvordan virksomheder tilbyder services, og hvordan kunderne modtager informationer og køber services (Vo-Thanh et al., 2022). Digitalisering er en bred betegnelse for anvendelsen af digitale teknologier til at skabe værdi f.eks. ved at øge tilgængeligheden eller den oplevede værdi for kunderne, hvilket kan være afgørende for virksomhedernes konkurrenceevne (Maitra, 2021; Martin-Martin, Garcia & Romero, 2022; Rebeiro-Navarrete et al., 2021; Tan & Netessine, 2020). Med teknologi kan virksomheder nå flere og større kundegrupper uafhængigt af geografiske forhold (Maitra, 2021; Xiang et al., 2021). Digitalisering i en virksomhed har således til formål at imødekomme markedets behov, hvor anvendelsen af digitale teknologier bidrager til nytænkning af, hvordan virksomheden skaber værdi og interagerer med sine kunder (Rha & Lee, 2022). Ligeledes kan digitalisering automatisere og optimere processer, så effektiviteten øges, og omkostningerne mindskes (Maitra, 2021; Vo-Thanh et al., 2022). For servicevirksomheder kan teknologi bl.a. gøre servicen hurtigere (Vo-Thanh et al., 2022), mindske risiko for menneskelige fejl (Rebeiro-Navarrete et al., 2021), og udjævne forskelle mellem god og dårlig

kundeservice (Tan & Netessine, 2020).

En digital transformation af en virksomhed kendetegnes ved bred digitalisering på tværs af organisationen og overfor kunderne.

Transformation af en hel organisation kræver mere samarbejde og innovation samt digitale færdigheder og et digitalt system til at facilitere digitaliseringen (Chen et al., 2021). Ledelsens evner og professionalisme har derfor stor indirekte indflydelse på virksomhedens digitaliseringsevne.

Digitale kompetencer og professionelle ambitioner om at forbedre attraktiviteten for kunderne kan bidrage positivt til succes med implementering af digitale teknologier (Palumbo et al., 2021). En digital transformation er en længere proces, som bør starte med digitalisering af ét område. Implementering af digitale teknologier på ét område kan også bidrage til forbedring af flere områder, hvilket vil forbedre hele oplevelsen af servicen. Det kan f.eks. være digitalisering af købsprocessen, som øger tilgængeligheden og samtidig minimerer fejl og ventetid (Mercan et al., 2020). Digitalisering af et eller flere områder kan også bidrage til en konkurrencemæssig fordel i form af et moderne, innovativt og brugervenligt image, som kan tiltrække flere kunder (Sung & Jeon, 2020; Vo-Thanh et al., 2022). Det kan både være med en ny, digital version af en eksisterende fysisk service, eller helt nye, digitale løsninger (Chen et al., 2021).

Digitale transformationer er afgørende for servicevirksomhedernes konkurrenceevne (Martin-Martin, Garcia & Romero, 2022), men også for modstandsdygtighed i kriser som Coronapandemien – og kriser kommer der unægteligt flere af (Chen et al., 2021; Esposito et al., 2022; Maitra, 2021; Xiang et al., 2021). Coronapandemien accelererede den digitale transformation af helt basale levevilkår, interaktioner mellem mennesker og

købsadfærd pga. frygten for det fysiske møde (Li, 2021; Mitrofanova, Chernova & Batmanova, 2022). Det ramte servicevirksomhederne hårdest, idet services nemt kan fravælges eller erstattes af egen udførsel af arbejdet (Gauer et al., 2021). Derfor har pandemien bidraget til digital innovation i servicebranchen (Esposito et al. 2022; Gao et al., 2022), og skabt flere muligheder for at tiltrække og fastholde kunderne i fremtiden (Esposito et al., 2022). Teknologi påvirkes nemlig ikke af tid og sted eller udfordres af, at vi ikke kan eller vil mødes fysisk (Xiang et al., 2021), og digitalisering gør således servicevirksomhederne mere fleksible og modstandsdygtige over for ændringer i markedet, også selvom kundernes behov og præferencer ændrer sig dynamisk (Rha & Lee, 2022). Digitale værktøjer overgår derfor, hvad mennesker kan præstere, bl.a. med online tilstedeværelse 24/7, 365 dage om året, som sikrer en konstant relation mellem kunde og virksomhed (Maitra, 2021).

Virksomhedens incitamenter for digital transformation kan skyldes helt basale udfordringer med at tilfredsstille eller fastholde kunderne, som betyder, at virksomheden er nødt til at nytænke og udvikle sin service (Li, 2021). Transformationer kan også motiveres af ambitionerne om at effektivisere hele eller dele af virksomheden for at øge konkurrencemæssige fordele og omsætning (Chen et al., 2021). Uanset incitament handler digitalisering om at flytte virksomhedens fokus fra selve servicen til kunden. Det er med kunden i fokus, at det skal besluttes, hvor og hvordan virksomheden bør digitaliseres (Palumbo et al., 2021). Det er derfor også vigtigt at være opmærksom på kundens villighed til at anvende teknologi i services ud fra den oplevede værdi ift. risiko. Implementeringen af digitale teknologier skal øge værdiskabelsen uden at tilføje en øget risiko. Det kan f.eks. være risiko for fejl, øget ventetid eller øget smitterisiko i

sygdomstider (Esposito et al., 2022; He & Zhang, 2022; Sung & Jeon, 2020).

En digital transformation er ikke længere blot en konkurrencemæssig fordel for at imødekomme kundernes ændrede behov og adfærd.

Digitalisering er en helt afgørende måde, hvorpå virksomheder kan øge effektiviteten og mindske omkostninger på længere sigt (Karim & Chakor, 2021; Rha & Lee, 2022; Vo-Thanh et al., 2022). Derfor kan ingen sektor undgå den digitale transformation meget længere (Karim & Chakor, 2021). Digitalisering og den nye måde at udveksle informationer og services forventes derfor at være den nye norm på trods af, at verden vender tilbage til mere velkendte forhold (Li, 2021; Maitra, 2021; Mitrofanova, Chernova & Batmanova, 2022).

4.3.1. Informations- og kommunikationsteknologier

Digitale transformationer, internettet og implementering af informations- og kommunikationsteknologi kan skabe en højere effektivitet og bidrage til at forstå og imødekomme kundernes behov bedre (Vo-Thanh et al., 2022). Det kræver dog, at virksomhedens interne digitalisering kan håndtere digitale forespørgsler (Rha & Lee, 2022; Thees et al., 2021). Det vedrører virksomhedens støtteaktiviteter (Porter, 1998), som danner grundlaget for understøttelse af digital transformation i det fysiske møde. Derfor er grundlaget for digitale transformationer investering i cloud computing, som kan gemme og opbevare den data, der indsamles (Rha & Lee, 2022). Desuden er det vigtigt, at dataene opbevares digitalt – ifølge gældende GDPR-lovgivning -, så flere kan tilgå og ændre i samme informationer, idet kunder ofte interagerer med flere medarbejdere eller digitale platforme gennem en købsproces (Karim & Chakor, 2021). For at få mest muligt ud af dataene er det ligeledes vigtigt at investere i værktøjer og kompetencer til

databehandling og -analyse. Det er nemlig afgørende for at sikre målrettet værdiskabelse over for kunderne på baggrund af deres data (Rha & Lee, 2022; Thees et al., 2021), samt til at forbedre oplevelsen over tid (Karim & Chakor, 2021).

Med udgangspunkt i data vil en digital transformation forbedre interaktionen mellem servicevirksomhed og kunde, fordi virksomhedens kendskab til kunden øges over tid i takt med indsamlingen af data – uden at virksomheden gentagende skal bede om yderligere informationer (Rha & Lee, 2022). Sådan kan services også gøres mere responsive over for ændringer i kundernes præferencer eller behov, fordi virksomheden via data og dataanalyse bedre kan forudse og imødekomme ændringer (Casidy et al., 2022; Vo-Thanh et al., 2022). Digitalisering gør derved serviceoplevelsen mere kundeorienteret og personaliseret på baggrund af data om de enkelte kunder (Rha & Lee, 2022; Vo-Thanh et al., 2022).

4.3.1.1. Internet of Things

Internet of Things (IoT) er et system, hvor kunder, teknologier og services interagerer gennem AI og machine learning (Mercan et al., 2020). IoT tillader fysiske objekter at dele informationer og kommunikere med hinanden, så fælles beslutninger kan tages ud fra kundernes adfærd og interaktion med objekterne (Rebeiro-Navarette et al., 2021). IoT skaber altså en integration mellem den fysiske og den digitale verden (Mercan et al., 2020).

IoT har en afgørende rolle i dataindsamling om kundernes adfærd, idet systemet forbinder kunderne med systemer og services. IoT-objekter kan observere, identificere og forstå verdenen, uden at kunderne aktivt skal afgive informationer eller indtaste data (Mercan et al., 2020). Særligt i servicevirksomheder, hvor oplevelsen er afgørende for kvaliteten, er IoT

derfor et vigtigt værktøj. IoT kan personalisere eller automatisere oplevelsen via kundens interaktion med enheder og sensorer, uden at kunden er klar over, at han eller hun afgiver informationer. Det er en fordel, da nogle kunder vil opleve det negativt, hvis servicevirksomheden kræver mange informationer. Også selvom informationerne bruges til at sikre, at serviceoplevelsen lever op til deres forventninger (Mercan et al., 2020).

4.3.1.2. Artificial Intelligence

Artificial intelligence (AI) er et digitalt systems evne til at forstå eksterne data, lære af dem gennem machine learning og efterfølgende benytte dataene til at opnå specifikke mål. Det kan f.eks. være et mål om at besvare spørgsmål eller fremsøge informationer. AI analyserer data fra informationer eller adfærd og besvarer interaktioner i realtid på samme måde som mennesker. Det gør kundernes interaktioner med digitale teknologier mere responsive og personaliserede ift. behov og adfærd (Gaur et al., 2021; Magno & Dossena, 2022; Xiang et al., 2021).

AI og machine learning er ikke enkeltstående digitale værktøjer, men kan f.eks. implementeres på en hjemmeside, i selvbetjeningsskærme og i robotter, afhængigt af den enkelte virksomheds digitale teknologier (Filieri et al., 2021; Tan & Netessine, 2020). Det betyder også, at en komplet digital transformation ikke er afgørende for at kunne forbedre effektiviteten og optimere serviceleverancen gennem AI og machine learning (Sung & Jeon, 2020). De fleste virksomheder benytter AI til processer før og efter køb, hvilket primært omfatter markedsføring og kommunikation som bl.a. kundeservice. På baggrund af kundernes indtastede informationer på en serviceplatform kan AI lave ændringer og komme med forslag, der kan forbedre kundens oplevelse (Filieri et al., 2021; Xiang et al., 2021).

4.3.1.2.1. Chatbots

De mest udbredte robotter i servicevirksomheder er de virtuelle agenter eller medarbejdere, som også kaldes chatbots. Chatbots bruges til at besvare kundernes spørgsmål online ved hjælp af AI, som finder informationer baseret på de informationer, kunden afgiver. Ved brug af AI kan chatbots personliggøres på et sådant niveau, at de kan simulere interpersonel kommunikation. Det er bl.a. ved at reagere i realtid og bruge et velkendt sprog, og derfor vil mange kunder ikke opdage, at de interagerer med en robot i stedet for et menneske. Fordelen ved det er også, at chatbots blot kan aktiveres, når medarbejderne holder fri, så virksomheden altid er tilgængelig til at skabe en bedre oplevelse. Derved forbedres kundeservicen og styrker relationen mellem kunde og servicevirksomhed (Magno & Dossena, 2022).

4.3.1.2.2. Robotter

Fysiske robotter er mindre udbredt, men ikke desto mindre attraktivt i servicevirksomheder. De blev primært introduceret under Coronapandemien for at mindske smitterisiko i interaktioner (Li, 2021; Sung & Jeon, 2020). De bruges dog fortsat, fordi de er gode til at udføre rutineopgaver, så medarbejdernes kompetencer kan bruges på mere kreative eller udfordrende opgaver, som har større betydning for serviceoplevelsen (Gaur et al., 2021, Mercan et al., 2020). Desuden er robotter altid tilgængelige, mens mennesker har brug for pauser og forandringer i deres arbejde (Gaur et al., 2021). Derfor kan robotter også bidrage til at mindske forskelle i gode og dårlige oplevelser med services, fordi de altid kan give den bedste kundeservice uden at blive trætte og uoplagte (Sung & Jeon, 2020). Derudover er robotter en del af oplevelsen,

fordi det ikke er noget, kunderne møder hver dag (Gaur et al., 2021). Undersøgelser viser, at mødet med robotter i serviceinteraktioner er en behagelig og interessant oplevelse, som kan give kunderne en bedre oplevelse end ved traditionelle interpersonelle interaktioner. Det øger tilmed tendensen til at dele oplevelsen på sociale medier eller med sit fysiske netværk (Sung & Jeon, 2020).

Udfordringen ved både chatbots og fysiske robotter er imidlertid, at de ikke er i stand til at reagere på følelser med egne følelser på trods af kompetent AI og machine learning. Den interpersonelle interaktion kan derfor ikke altid erstattes af robotter, da det for nogle kan ødelægge serviceoplevelsen (Gaur et al., 2021; Li, 2021). Derfor bør det altid undersøges, om der er forskellige grader af accept af robotinteraktioner fra forskellige kunder, ligesom det bør undersøges, om de skal have et bestemt udtryk eller design. Sådan kan en servicevirksomhed vurdere, om der er steder eller tidspunkter i serviceoplevelsen, at robotter er mere egnede (Gaur et al., 2021).

4.3.2. Serviceinnovation og co-creation

Traditionelt skal både fysiske og digitale servicevirksomheder servicere kunden ved at tilbyde standardiserede funktioner i standardiserede miljøer. Det er dog ikke længere nok, da kunderne ønsker at tage aktiv del i værdiskabelsen, så der skabes en følelse af at være del af noget (He & Zhang, 2022). Serviceinnovation handler derfor om at nytænke kundens rolle i værdiskabelsen (Karim & Chakor, 2021). Når kunderne får større indflydelse og bliver aktive medskabere af serviceoplevelsen kaldes de co-creators (Casidy et al., 2022; Karim & Chakor, 2021). Co-creation opfordrer kunderne til at tage valg, der personaliserer deres oplevelse (Casidy et al.,

2022; Karim & Chakor, 2021), hvilket gør det lettere for virksomhederne at skræddersy services, så de imødekommer de konkrete behov for den individuelle kunde (Casidy et al., 2022). Servicevirksomhederne faciliterer værdiskabelsen ved at sætte rammerne for serviceoplevelsen, mens kundernes co-creation øger den oplevede værdi (Vrontis et al., 2020). Efterfølgende kan servicevirksomhederne sælge personaliserede services til andre kunder med samme adfærd eller karakteristika som den kunde, der var del af co-creation (Chen et al., 2021). At anvende digitale værktøjer til at personalisere services gennem co-creation gør det også sværere for konkurrenter at kopiere serviceoplevelser, fordi kendskab til bestemte data om bestemte kunder ikke kan simuleres (Mercan et al., 2020).

Co-creation kan f.eks. være co-design af servicen, selvbetjeningsskærme eller interaktion med andre kunder som en del af oplevelsen (Casidy et al., 2022). At engageres ved selv at vælge fra og til kan øge den oplevede værdi og tilfredshed for kunden, hvilket kan give flere loyale kunder (Casidy et al., 2022; He & Zhang, 2022; Karim & Chakor, 2021). Det kan lede til co-creation efter købet af en service som f.eks. anmeldelser, feedback og vurdering, samt kundens deling af personlige billeder fra oplevelsen på egne digitale medier, hvilket eksponerer flere potentielle kunder for servicen (Casidy et al., 2022; Chen et al., 2021). Sociale medier et vigtigt værktøj til at skabe positive holdninger til en serviceoplevelse, fordi kunderne får lov at dele deres egne personlige følelser og holdninger til oplevelsen (Vrontis et al., 2020). Dog kan det også være en udfordring, at virksomhederne ikke kan sikre, at det er korrekte informationer, der deles. Det kan være en ulempe, da kunder generelt stoler mere på andre kunder end på virksomhederne, som naturligvis kun kommunikerer de bedste sider af deres services (Li, 2021). Derfor er det også vigtigt, at virksomhederne

reagerer, hvis der deles negative kommentarer eller opslag. Besvarer virksomheden dårlige anmeldelser og tilbyder kompensation for eventuelle fejl, kan det bidrage til at omvende negative kunder til at blive loyale (Gao et al., 2022).

Gennem co-creation og efterfølgende vidensdeling omkring serviceoplevelser, giver kunderne også noget retur til virksomhederne (He & Zhang, 2022). Via digital kommunikation og anmeldelser kan kunderne give forslag til ændringer, forbedringer og nye services eller bidrage til at markedsføre virksomheden over for nye kunder i et socialt, digitalt netværk (Chen et al. 2021; He & Zhang, 2022).

4.3.3. Delkonklusion

Servicevirksomhedernes incitamenter for digitale transformationer omfatter bl.a. at øge effektiviteten, mindske omkostninger og forbedre tilpasningen til kundernes ændrede adfærd og præferencer, så konkurrenceevnen forbedres. Digitale transformationer af services starter med investering i cloud computing, digital dataopbevaring og værktøjer til databehandling og -analyse. Herefter kan der investeres i digitale værktøjer som IoT, AI og robotter, som er mere synlige i kundernes interaktioner med virksomheden. Det kan automatisere personalisering og værdiskabelse i serviceoplevelser, hvor kundernes deling af adfærd og informationer via digitale værktøjer og teknologier gør dem til co-creators af deres personlige services uden nødvendigvis at kræve manuel indtastning af informationer.

4.4. Det digitale møde

Ligesom kunderne forventer større indflydelse på deres serviceoplevelser, forventer de også, at virksomhederne er til stede og mulige at kontakte og

møde på tværs af flere forskellige medier og kanaler. Det er særligt yngre generationer, som ønsker mindst mulig og gerne ingen interpersonelle interaktioner i det fysiske rum. Mindre fysisk interpersonel kommunikation bidrager tilmed til at øge yngre kunders interaktion og engagement med virksomheden. Ældre generationer er derimod større modstandere af teknologi, da de ikke bruger det i deres hverdag (Sampson & Chase, 2020). Alle kunder er dog enige om, at de vil have muligheden for at vælge netop dén kanal og dén type møde, der tiltaler dem mest i det øjeblik, de ønsker at interagere med servicevirksomhederne eller købe services (Chen et al., 2021; Karim & Chakor, 2021; Thees et al., 2021).

Digital effektivisering af services betyder, at virksomhederne går fra at have meget direkte, fysisk kontakt til sine kunder og ikke anvende så meget teknologi til at anvende mere teknologi og have mindre fysisk kontakt (Esposito et al., 2022; Sampson & Chase, 2020). Mange steder erstattes den interpersonelle kundekontakt derfor af kontakt mellem menneske og maskine ved hjælp af digitale værktøjer og internettet (Sampson & Chase, 2020; Sung & Jeon, 2020). Desuden forlænges servicevirksomhedens møde med kunden og muligheden for værdiskabelse, idet teknologien muliggør interaktioner uanset tid og sted (Ammirato et al., 2021; Vo-Thanh et al., 2022). Det medfører, at mødet mellem kunde og virksomhed ikke blot er ved selve serviceleverancen. Mødet kan starte længe før købet af servicen med bl.a. indsamling af informationer, deltagelse i forskellige marketingaktiviteter og interaktion med andre kunder (Casidy et al., 2022). Ligeledes kan mødet afsluttes længe efter købet f.eks. med anmeldelser eller anden feedback. Den digitale transformation har også ændret købsadfærden, så kunderne kræver flere informationer, før de beslutter sig for et køb. Det er bl.a. via hjemmeside,

sociale medier, anmeldelser m.m., hvorfor det også er en fordel, at andre kunder har skrevet anmeldelser og delt deres oplevelse. Det helt afgørende er dog, at nødvendige informationer er tilgængelige bl.a. på en hjemmeside, når nye kunder efterspørger dem, idet servicen ellers kan opleves som dårlig, før den er leveret (Ammirato et al., 2021; Martin-Martin, Garcia & Romero, 2022). Undersøgelser viser desuden, at virksomhederne mener, det er vigtigere, at kunden møder virksomheden digitalt ifm. markedsføring og kommunikation frem for ved selve serviceleverancen (Thees et al., 2021). Derfor er de hyppigste og tidligst implementerede digitale teknologier også sociale medier og mobile apps, hvor især sociale medier benyttes til markedsføring og kommunikation. At disse teknologier er mest udbredt, kan både skyldes, at de kræver færre ressourcer og har en kortere implementeringstid, men samtidig er svar på kundernes efterspørgsel. Har en virksomhed flere ressourcer og gennemgår en større digital transformation, vil der typisk investeres i IoT, AI og robotter (Gregurec, Furjan & Tomičić-Pupek, 2021).

4.4.1. Implementering af informations- og kommunikationsteknologi

Kunderne er generelt meget interesserede i innovation, og derfor øger det den oplevede værdi at købe services, der er innovative, nytænkende og unikke (Sung & Jeon, 2020). I sin undersøgelse af brugen af tablets på en større restaurantkæde i USA, viser Tan og Netessine (2020), at 20% af restaurantbesøgende hellere vil anvende digitale værktøjer end interagere med tjenere (Tan & Netessine, 2020). Digital transformation af restaurationsbranchen kan derfor omfatte alt fra bestilling af varer og kommunikation mellem tjenere, kunder og køkken til feedback fra kunder

efter besøget (Martin-Martin, Garcia & Romero, 2022). Herimellem er online bestilling, levering og booking af borde samt selvbetjeningsskærme ved take away mest udbredt (Esposito et al., 2022; Martin-Martin, Garcia & Romero, 2022; Mitrofanova, Chernova & Batmanova, 2022; Xiang et al., 2021). Desuden bliver det mere populært at have tablets eller QR-koder på bordene i restauranter som erstatning for menu- og drikkevarekort med tilføjelse af billeder, digital bestilling, kontaktløs betaling samt underholdning som spil og lignende (Esposito et al., 2022; Martin-Martin, Garcia & Romero, 2022; Mitrofanova, Chernova & Batmanova, 2022; Tan & Netessine, 2020).

Selvbetjening ved bordene har et stort potentiale, fordi det udfører en del af tjenerens arbejde, forkorter ventetiden på maden og tilladre restauranten at servicere flere gæster med samme personale (Tan & Netessine, 2020). Implementering af tablets og bestillingsskærme kan ligeledes mindske forskellene på besøgendes oplevelse med kundeservicen i restauranten, idet det fjerner interaktioner med dårlige tjenere. Samtidig kan det øge mersalg af drikkevarer og tilbehør, fordi besøgende ikke skal vente på tjenerens opmærksomhed (Tan & Netessine, 2020). Endvidere kan interaktioner gennem tablets eller kunders egne mobiler personaliseres mere end interpersonelle interaktioner. Det er f.eks. filtrering af menu- og drikkevarekort ud fra præferencer som allergier, kalorier, ingredienser eller lignende, som kan lagres med kundens navn, email eller fingeraftryk. Det er ligeledes muligt på hoteller, hvor gæster tjekker ind og ud, indstiller varme, lys, gardiner, aircondition m.m., samt anvender bluetooth til at åbne værelset via hotellets app eller hjemmeside. Her bruger kunden sin mobil til at interagere med forskellige fysiske objekter, som er koblet til internettet via IoT. Næste gang kunden besøger den samme restaurant, det samme

hotel eller et andet hotel i samme kæde, vil der være indsamlet data, som kan personalisere serviceoplevelsen fra start (Mercan et al., 2020).

Ovenstående personaliserer serviceoplevelserne baseret på data, og det kan yderligere forbedres ved implementering af AI. For turisme kan AI f.eks. vise dynamiske priser i et bookingsystem og give forslag til alternativer, opgraderinger eller tilføjelser til en rejse. Ligeledes kan AI analysere adfærd og deraf give forslag til de bedste ruter, aktiviteter, restauranter og seværdigheder enten på en destination eller i nærheden via lokationstjeneste (Ammiratio et al., 2021; Balbaa, Ismailova & Kuldasheva, 2021; Filieri et al., 2021; Xiang et al., 2021). For temaparker kan en mobil app med AI forelå bestemte ruter at gå eller bestemte forlystelser at besøge baseret på kundens tidligere adfærd og den aktuelle kø ved de givne forlystelser (Mercan et al., 2020).

Interaktioner via digitale enheder er en kommunikationskanal mellem kunde og virksomhed (Maitra, 2021), som forlænger servicevirksomhedens interaktion med kunden gennem perifere services til den primære service, kunden betaler for (Zhang & Yao, 2022). Det bidrager også til at reducere antallet af steps i serviceleverancen, fordi processen automatiseres, og personalet ikke skal deltage i kommunikationen eller være fysisk til stede. Det vil ligeledes forbedre effektiviteten og kundens oplevelse (Mercan et al., 2020; Zhang & Yao, 2022).

Nøglen til at forbedre kundens oplevelse er altså data, som kunden afgiver ved at interagere med servicevirksomheden gennem forskellige digitale kanaler (Li, 2021). Ved at have uendelige muligheder digitalt, tvinges kunden til at være co-creator af serviceoplevelsen ved at vælge til og fra løbende (Meng, Chu & Chiu, 2022). Ved langvarige relationer, hvor servicevirksomhederne gennem digitalisering har indsamlet mange

informationer om kunderne, mindskes også risikoen for fejl, idet servicen er personaliseret gennem co-creation (Gao et al., 2022). Kunden får derved en bedre oplevelse, fordi servicevirksomheden kan forudse behov og præferencer eller lave ændringer og personalisering på baggrund af tidligere adfærd og interaktioner (Chen et al., 2021). Det er også grunden til, at digitalisering ikke blot er en smart udvikling for servicevirksomheder, men en nødvendighed for alle brancher (Li, 2021).

En anden form for digitalisering, er anvendelsen af robotter som servicepersonale. Sung & Jeon (2020) viser, at det giver en konkurrencemæssig fordel for en servicevirksomhed at være den første til at introducere robotter som servicepersonale. Robotter som servicepersonale kan bl.a. tage imod gæster på hoteller (Gaur et al., 2021; Sung & Jeon, 2020), tilberede og servere maden på restauranter (Martin-Martin, Garcia & Romero, 2022; Sung & Jeon, 2020), eller tage imod ordrer og brygge kaffe på kaffebarer (Sung & Jeon, 2020). Desuden kan robotter ligesom tablets og mobiler udstyres med f.eks. ansigtsgenkendelse eller fingeraftrykssensor, så robotten kan se kundens tidligere køb, foretrukne bestillinger eller andre præferencer. Det giver robotten mulighed for at give en mere personaliseret service som f.eks. personligt menu- og drikkevarekort, tilbud eller forslag til opgraderinger (Gaur et al., 2021; Sung & Jeon, 2020). Jf. 4.3.1.2.2. Robotter er det dog vigtigt at være opmærksom på, om det gælder bestemte segmenter. Det kan f.eks. afgøres af individuelle kundekarakteristika eller kulturelle forhold (Gaur et al., 2021; Martin-Martin, Garcia & Romero, 2022; Sung & Jeon, 2020).

4.4.2. Delkonklusion

Digitale transformationer i serviceoplevelser erstatter en stor del af de interpersonelle interaktioner med digitale interaktioner, hvilket øger tilgængeligheden for kunderne i servicemødet, da interaktioner ikke længere er afhængige af servicepersonalets tid. Desuden muliggør digitalisering, at serviceoplevelserne kan skabe stemning og forventninger online længe før det fysiske møde og samtidig fortsætte med anmeldelser og feedback længe efter, at kunden har forladt servicens fysiske miljø. Derfor starter digitalisering af servicevirksomheder ofte med markedsføring og kommunikation, hvilket er det billigste og nemmeste område at digitalisere. Herefter implementeres omkostningseffektive informations- og kommunikationsteknologier som f.eks. tablets, QR-koder og bestillingsskærme i servicemødet, mens IoT og AI er mindre udbredt pga. omkostningerne. Det samme gælder fysiske robotter, som er mindre udbredt i Danmark både pga. økonomiske forhold og virksomhedernes frygt for kundernes reaktioner, selvom de sandsynligvis kan bidrage til mere unikke og positive serviceoplevelser.

4.5. Udfordringer ved digital transformation af services

Udfordringer ved at digitalisere services kan både skyldes interne forhold og ekstern risiko. En af de største barrierer for virksomhederne er, at en digital transformation er en dyr investering og kræver mange ressourcer uden at give garanti for at være investeringen værd (Chen et al., 2021; Karim & Chakor, 2021; Martin-Martin, Garcia & Romero, 2022; Tan & Netessine, 2020; Thees et al., 2021). Ligeledes kan digitalisering øge konkurrencen,

fordi virksomhederne hver især bliver lettere tilgængelige for kunderne, hvilket kan skabe endnu en udfordring med prisnedsættelse (Barashok et al., 2021). Særligt for serviceoplevelser med stor konkurrence som bl.a. restauranter, kan en digital transformation derfor være en for stor økonomisk risiko, fordi investeringen gerne skal give afkast, før virksomheden må se sig udkonkurreret (Martin-Martin, Garcia & Romero, 2022). Større virksomheder har derfor en fordel, når det gælder digitalisering. Større virksomheder har ofte bedre likviditet til indkøb af teknologi og generelt flere ressourcer til at sikre uddannelse af sine medarbejdere i digitale værktøjer som sociale medier, hjemmeside, selvbetjeningsteknologi m.m. (Chen et al., 2021; Rebeiro-Navarrete et al., 2021; Vo-Thanh et al., 2022). Forskning viser, at succes med digitalisering kræver, at medarbejderne har gode digitale kompetencer, hvilket oftest ses hos yngre medarbejdere (Rebeiro-Navarrete et al., 2021), og derfor kan ledelsens og medarbejdernes IT-kompetencer også være en stor udfordring (Martin-Martin, Garcia & Romero, 2022; Rebeiro-Navarrete et al., 2021; Thees et al., 2021). Digitale kompetencer kan dog sikres hos alle medarbejdere ved at uddanne internt (Karim & Chakor, 2021; Vo-Thanh et al., 2022).

Større virksomheder kan imidlertid være mere skeptiske over for forandringer. Det skyldes, at de er mere traditionsbundne end mindre virksomheder og ikke har den samme interesse i at ændre noget, der allerede fungerer (Rha & Lee, 2022). I mindre virksomheder er der kortere afstand fra tanke om digitalisering til handling, og mange mindre virksomheder er skabt i den digitale verden. Det gør dem mere ivrige efter at udnytte digitalisering til at imødekomme kundernes ændrede adfærd før konkurrenterne og derved sikre en konkurrencemæssig fordel (Rebeiro-

Navarrete et al., 2021; Rha & Lee, 2022). Dog har mindre virksomheder måske kun likviditet til at investere i digitalisering på ét område, og det er derfor afgørende at undersøge, hvor en digital transformation kan skabe den største værdi for kunden (Chen et al., 2021). Det kan både være udfordrende at afgøre, hvilke digitale værktøjer, der skal indkøbes, hvordan der transformeres til digitale værktøjer, og hvordan de nye værktøjer integreres med den eksisterende forretning (Thees et al., 2021). Derfor er det også vigtigt at overveje eksterne risici ved digitale transformationer. For kunderne kan der være en hvis oplevet risiko ved at skifte fra traditionelle til digitale interaktioner. Det er f.eks. ældre generationer, som er bange for, at de laver fejl, eller at det er for svært for dem – eller yngre kunder, som føler, at det digitale alternativ ikke er nemmere eller hurtigere end personlig betjening. I sidste ende kan sådanne udfordringer resultere i, at kunderne vælger konkurrenter i stedet (Sung & Jeon, 2020).

Særligt i restaurationsbranchen er der en frygt for, at servicen bliver dårligere af digitalisering, fordi det bliver sværere for tjenerne at imødekomme kunderne, når de ikke taler med dem løbende (Tan & Netessine, 2020). Det gælder bl.a. på finere restauranter, hvor tjenerens præsentation og fortælling om serveringerne er en stor del af serviceoplevelsen, ligesom de besøgende på disse restauranter forventer fuldt fokus på dem og deres oplevelse. Derfor bør finere restauranter være mere forbeholdne med den digitale transformation (Vo-Thanh et al., 2022). Det er nemlig afgørende, at digitalisering gør oplevelsen bedre, f.eks. som et alternativ eller et supplement til den traditionelle interpersonelle interaktion (Sung & Jeon, 2020).

For at opsummere udgør omkostningerne og konkurrencen i servicebranchen de største barrierer for digitale transformationer af

services. Større virksomheder har derfor ressourcemæssige fordele for digitalisering, men begrænses typisk af medarbejdernes skepsis over for forandringer. Omvendt er mindre virksomheder ofte mere omstillingsparate, da deres tilpasning til kundernes præferencer kan være afgørende for overlevelse. Desuden er udfordringen for servicevirksomhederne også at vurdere, hvor, hvornår og til hvilke kunder, at digitalisering er et værdiskabende valg.

4.6. Digitalisering som supplerende værdiskabelse

Digitale transformationer er den moderne måde at føre virksomhed, men for servicevirksomheder kan digitaliseringen ikke altid erstatte det fysiske møde og den personlige interaktion, som ofte er afgørende for oplevelsen (Maitra, 2021; Meng, Chu & Chiu, 2022; Vo-Thanh et al., 2022; Vrontis et al., 2020). Digitale interaktioner og kommunikation er dog en nødvendighed for at imødekomme yngre, digitale generationer (Thees et al., 2021). Men selvom 20% af restaurantbesøgende mener, at tablets giver en bedre oplevelse end tjenere, så er 45% bange for, at det kan gøre restaurantbesøget mere besværligt (Tan & Netessine, 2020).

Den nye norm for levering af services og kundernes interaktioner med servicevirksomheder skal derfor ikke være den samme som under Coronapandemien – men heller ikke som før. Den nye norm skal være det bedste fra begge verdener, hvor kunderne ikke går på kompromis med oplevelsen pga. digitalisering. Den nye norm optimerer både servicevirksomhedernes arbejdsgange, men også relationer og møder med andre mennesker ved brug af digitale værktøjer. Det skal ikke være et krav, at kunderne deltager i interpersonelle relationer for at få opfyldt sine behov i services (Li, 2021). Men selvom bl.a. AI bliver bedre til at simulere

menneskelige interaktioner, ansigtsudtryk og kropssprog, besidder teknologien ikke følelser og kan derfor ikke tilfredsstille et behov for følelsesmæssig stimulering (jf. 4.3.1.2.2. Robotter; Vo-Thanh et al., 2022). Derfor bør der være alternativer til digitale interaktioner samt vejledning i anvendelse af digitale værktøjer, så virksomhederne kan imødekomme alle kunder (Vo-Thanh et al., 2022). Således mindskes interpersonelle interaktioner og kravet om servicepersonalets tilstedeværelse uden at erstatte den fysiske oplevelse med services (Balbaa, Ismailova & Kuldasheva, 2021).

Digitalisering af mødet med servicevirksomheder bør derfor også fokuseres på alt udenom selve serviceleverancen (Vo-Thanh et al., 2022), hvor digitale værktøjer og kanaler er et supplement til virksomhedens primære service (Barashok et al., 2021; Zhang & Yao, 2022). Det betyder, at tablets ikke skal erstatte tjenere, men blot være et supplement, der kan effektivisere tjenernes arbejde. Tjenere bør instruere besøgende i brugen af tablets, mens det står kunderne frit for at vælge mellem teknologi og personlig betjening. Ligeledes kan tjeneren modtage den første bestilling, mens tablets efterfølgende kan bruges til at bestille flere drikkevarer eller mere tilbehør (Tan & Netessine, 2020).

Alle former for digitale værktøjer kan benyttes til at tilbyde perifere services såsom muligheder i nærheden, opgraderinger og andre former for personalisering af eksisterende services (Maitra, 2021). Det kan f.eks. være før serviceleverancen i digital markedsføring, kundeservice eller chatbots, der guider til at tage den rette beslutning. Det kan være lokalitetsbestemte personaliserede beskeder til kundens mobil ved ankomst til servicevirksomheden for at mindske frustration over ventetid, hvis servicepersonalet ikke står klar til at modtage. Ligeledes kan det være

mobile apps eller robotter, som hjælper eller yder en perifer service under selve serviceoplevelsen (jf. 4.4.1. Implementering af informations- og kommunikationsteknologier). Endvidere kan teknologi forbedre efterkøbsoplevelsen i form af kundernes co-creation af indhold om oplevelsen, digital kommunikation og opfølgning på anmeldelser (Vo-Thanh et al., 2022). Alt dette gør virksomhederne mere modstandsdygtige ved at skabe flere kanaler til at kommunikere og opbygge relationer til kunderne samt til at sælge services (Barashok et al., 2021; Zhang & Yao, 2022).

Endvidere kan digitaliseringen bidrage til at konvertere traditionelle servicekunder til at benytte internettet i tider, hvor det ikke er muligt at være fysisk til stede i servicen (Meng, Chu & Chiu, 2022). Således kan servicevirksomheder imødekomme den ændrede adfærd og forskellige præferencer samt forbedre kvaliteten af den traditionelle service ved at effektivisere og mindske menneskelige fejl (Chen et al., 2021; Balbaa, Ismailova & Kuldasheva, 2021; Li, 2021; Maitra, 2021; Sampson & Chase, 2020; Sung & Jeon, 2020).

Sammenfattet skal digitale transformationer fungere som supplerende værdiskabelse og et alternativ eller en forlængelse af den personlige betjening frem for en erstatning af alle interpersonelle interaktioner i servicemødet. Digitalisering kan effektivisere virksomhedernes processer og forbedre kvaliteten af servicen ved at reducere menneskelige fejl, samtidig med at en balance mellem digitale og interpersonelle interaktioner imødekommer forskellige kunders adfærd og præferencer.

4.7. Delkonklusion på digital transformation af serviceoplevelser

Det unikke ved serviceoplevelser er kontakten og tilstedeværelsen af både virksomhed og kunde i servicemiljøet og serviceleverancen. Kontakten har traditionelt set været fysisk, men med digitale transformationer af services, erstattes en del af de interpersonelle interaktioner med digitale interaktioner. Servicevirksomhederne ønsker digitale transformationer for at øge effektiviteten, reducere omkostninger og forbedre personaliseringen af services. Det er muligt med dataindsamling og -analyse, hvilket via co-creation, IoT og AI i bl.a. selvbetjeningsteknologi og robotter kan automatisere tilpasningen af servicen. Ligeledes kan digitale værktøjer øge tilgængeligheden for kunderne før, under og efter servicemødet i det fysiske rum, hvilket bedre imødekommer kundernes individuelle præferencer for tid, sted og interaktioner. Det kan imidlertid være udfordrende for servicevirksomhederne at afgøre hvor, hvornår og til hvilke kunder, at digitale værktøjer øger værdiskabelsen, ligesom virksomhederne kan opleve økonomiske og kompetencemæssige barrierer for digitale transformationer.

Kapitel 5

Kundernes adfærd i servicemødet

5.0. Kundernes adfærd i servicemødet

Med den rivende udvikling i teknologi og internettet følger store ændringer i den måde, vi lever vores liv, interagerer med hinanden, og hvordan vi køber services. Disse ændringer accelererede under Coronapandemien, som gjorde fysisk interaktion i services stort set umulig i tæt på to år. I dette afsnit undersøger jeg derfor den seneste forskning om kundernes adfærd i købet af services og i interaktioner med servicevirksomhederne.

5.1. Litteratursøgning: Kundernes adfærd i services

Fremgangsmåden for denne litteratursøgning er den samme som beskrevet i 4.1. Litteratursøgning: Digital transformation af services. Jeg startede min søgning i niche-databaserne for efterfølgende at søge i de bredere databaser, hvor jeg indsnævrede søgningen ved ekskludering af søgeord. Denne gang var jeg dog opmærksom på de forskellige databasers håndtering – eller manglende håndtering – af forskellige stavemåder ved indsættelse af “*” samt søgning efter bestemt ordstilling ved brug af “...”.

Mine søgninger gav således 801 resultater på tværs af fem databaser, hvoraf der er udvalgt 47 resultater. Mine søgninger er præsenteret i 11.4. Bilag D. Litteratursøgning: Kundernes adfærd i services. På samme måde som tidligere, udvalgte jeg litteratur ved screening af titel og abstract, mens de resterende resultater er fravalgt på baggrund af indholdsmæssige eksklusionskriterier (jf. 3.2.1. Inklusions- og eksklusionskriterier). AI og machine learning er den hyppigste årsag til ekskludering, men jeg har dog medtaget artikler, hvor det ikke er hovedfokus, da det ofte er en del af kundernes ændrede adfærd i interaktionen med servicevirksomhederne.

Gennem screeningen blev jeg opmærksom på, at der i meget af litteraturen ikke skelnes mellem reelle servicevirksomheder og kundeservice i detailhandlen. Det betyder, at en stor del af den litteratur, som min litteratursøgning har afdækket, behandler online servicemiljøer som f.eks. mobile apps til køb af produkter, in-store kundeservice og serviceoplevelser som restauranter og hoteller i samme studie. Et udvalgt litteraturstudie omhandlende kundeadfærd i serviceindustrien viser, at der er foretaget flest studier inden for detail-service såsom online og offline detailhandel (47,5%), mens hotel- og restaurationsbranchen er næstmest undersøgt med 28,4% af studierne (Singh, Arora & Choudhry, 2023).

Desuden er en stor del af litteraturen udformet fra servicevirksomhedernes synspunkt med henblik på at undersøge, hvordan virksomhederne kan reagere på og imødekomme kundernes ændrede præferencer og adfærd. Den manglende skelnen mellem brancher og mangel på direkte undersøgelse af kundernes adfærd gjorde min søgning udfordrende ifm. ekskludering af søgeord. Det er dog samtidig et argument for, hvorfor det er relevant at undersøge serviceoplevelser særskilt.

Jeg har udvalgt 47 referencer, som kan ses i 11.5. Bilag E. Udvalgt litteratur: Kundens adfærd i services. Den udvalgte litteratur er udgivet siden 2020, hvor Coronapandemien satte en stopper for fysiske interaktioner og nødvendiggjorde en ændring af kundernes adfærd ved køb af services og interaktion med servicevirksomheder. Af den udvalgte litteratur er 21 resultater fra Asien (fra flest til færrest resultater: Indien, Kina, Sydkorea, Japan, Malaysia og Thailand), 19 resultater fra Europa, Amerika og Oceanien (USA, Polen, Schweiz, Ukraine, Canada, Cypern, Finland, Australien, Chile og Storbritannien), og syv resultater er uden afgrænsning. De 47 resultater benytter forskellige forskningsmetoder med

flest af den kvantitative metode (21 undersøgelser), herefter mixed methods (otte undersøgelser), kvalitativ metode (seks undersøgelser), litteraturstudie (fem artikler), empirisk undersøgelse (fem artikler), laboratorieeksperiment (én undersøgelse) og oversigtsartikel (én artikel).

5.1.1. Temaer om kundernes adfærd i services

På samme måde som i 4.1.1. Temaer for digital transformation af services, har jeg ved gennemlæsning af den udvalgte litteratur oprettet en systematisk notetagning med overblik over nøglebudskaber og keywords, som benyttes til at bestemme temaer for litteraturreviewet.

Det første tema handler om kundernes tilgang til køb af services. Herunder undersøges, hvad der er vigtigt for kunderne, når de vælger services, hvordan de vurderer kvaliteten af værdiskabelsen, og hvilken betydning det har for deres adfærd efter mødet med servicevirksomhederne. Derudover er der også et undertema i kundernes interaktioner med hinanden i servicens fysiske møde, og disse interaktioners betydning for værdiskabelsen.

Det næste tema handler om Coronapandemiens påvirkning på forbruget af services, hvilket er et fokus i meget af litteraturen.

Herefter følger et tema om generationelle forskelle for adfærd i services, hvorunder der er undertemaer for de tre seneste generationer, Generation X, Y og Z, som er de mest undersøgte inden for købsadfærd.

Det leder til det næste tema, som omhandler kundernes krav til bæredygtighed, hvilket især er undersøgt inden for restauration og turisme.

Dernæst følger et større tema omhandlende digitalisering af kunde-til-virksomhed-interaktioner i servicens fysiske møde. Herunder behandles undertemaer om restaurationsbranchen, turistindustrien, generationernes

forskellige præferencer samt andre faktoreres påvirkning på valget mellem interpersonelle og digitale interaktioner i services.

Slutteligt leder undersøgelserne af kundernes adfærd i servicemødet til et tema om uetisk adfærd i interaktionen med servicevirksomhederne.

Det giver følgende overskrifter for litteraturreviewet:

5.2. Kundens tilgang til køb af services

5.2.1. Vurdering af serviceoplevelsen

5.2.2. Værdiskabelse og efterkøbsadfærd

5.2.3. Kunde-til-kunde-interaktioner

5.3. Coronapandemiens påvirkning på forbruget af services

5.4. Generationelle forskelle

5.4.1. Generation X

5.4.2. Generation Y (Millennials)

5.4.3. Generation Z (Centennials)

5.5. Krav til miljøvenlige serviceoplevelser

5.5.1. Bæredygtighed i restaurationsbranchen

5.5.2. Ferier, turisme og bæredygtighedsudfordringer

5.6. Digitalisering af interaktioner i servicemødet

5.6.1. Digitale værktøjer og robotter på spisesteder og hoteller

5.6.2. Mobile apps på hoteller og museer

5.6.3. Generationernes præferencer for interpersonel vs digital interaktion

5.6.4. Andre faktorer der påvirker accept af digitale interaktioner

5.6.5. Ny norm for kunde-til-virksomhed-interaktioner i serviceoplevelser

5.7. Uetisk adfærd i services

5.2. Kundernes tilgang til køb af services

Der ses en stigende tendens til at købe flere services end håndgribelige produkter, hvilket skyldes den forbedrede velstand og velfærd, idet services bidrager til at forbedre livskvaliteten (Górka – Chowaniec & Sikora, 2023; Lee, Liu & Tseng, 2022; Li et al., 2022; Rejikumar et al., 2022). Derudover ønsker kunderne mere indflydelse på og kontrol over deres serviceoplevelser (Solakis et al., 2022; Tessitore et al., 2022). Det betyder, at servicebranchen påvirkes mere af efterspørgslen end tidligere, hvor branchens muligheder mere eller mindre bestemtes af leverandørerne (Tessitore et al., 2022).

En serviceoplevelse består af en primær service og eventuelt en eller flere perifere services (Wu et al., 2022). Serviceoplevelsen kan dog være enhver form for interaktion med servicevirksomhedens fysiske miljø, medarbejdere, andre kunder og teknologi (Furrer et al., 2023; Tsiotsou & Diehl, 2022), ligesom det både kan være interaktionen med den primære service og de perifere services (Furrer et al., 2023). Serviceoplevelser er således dynamiske og skabes gennem konstante forandringer i interaktioner og kommunikation, og kundens engagement er derfor afgørende for oplevelsens kvalitet (Solakis et al., 2022; Tsiotsou & Diehl, 2022). Serviceoplevelser er ligeledes holistiske, hvilket betyder, at det er kundens oplevelse med helheden af servicens enkelte dele (Furrer et al., 2023). Der er derfor også en stigende forventning til en helhedsoplevelse med services, som ikke blot er et måltid på en restaurant eller en seng på hotel (Gonzalez, Gasco & Llopis, 2022). Det leder også til, at mange servicevirksomheder følger et tema gennem hele serviceoplevelsen. Et eksempel er Disney World, som gennemfører deres tema for hele parken

og for de enkelte forlystelser gennem bl.a. musik, dufte, film og serier, arkitektur, shows, souvenirbutikker samt mad og drikke (Li et al., 2022).

Det kan være svært for kunderne at vurdere kvaliteten af services som f.eks. rejser, hotelophold og forlystelsesparker inden køb. Det skaber en risiko, idet services forbruges samtidig med køb og derved ikke kan returneres. For at imødekomme denne risiko, bruger kunderne meget tid på informationssøgning inden køb (Singh, Arora & Choudhry, 2023; Yadav, Verma & Chikhalkar, 2023). Kunderne bliver ofte overvældede af informationsmængden i deres søgning, og for mange informationer kan medvirke til fravalg (Tessitore et al., 2022). Derudover er billeder lettere for kunderne at huske end priser, rabatter og lister med funktionaliteter (He, Wu & Li, 2023). Det er derfor vigtigt, at det er muligt at finde de mest relevante informationer først (Tessitore et al., 2022; Tsiotsou & Diehl, 2022), ligesom konteksten og tidspunktet er afgørende for kundens evne til at se relevansen i informationerne (Dou, Fan & Cai, 2021). Selvom billeder skaber opmærksomhed hos kunderne og giver en fornemmelse af stemningen i serviceoplevelsen, kan mere detaljerede beskrivelser være afgørende for køb (He, Wu & Li, 2023).

I informationssøgningen stoler kunderne meget på andres meninger og anbefalinger (Górka – Chowaniec & Sikora, 2023; Kim, Park & Jeon, 2021; Le et al., 2022). Derfor er brugergenereret markedsføring som anmeldelser og opslag på sociale medier mindst lige så vigtigt som virksomhedernes egen kommunikation og markedsføring (He, Wu & Li, 2023; Singh, Arora & Choudhry, 2023; Yadav, Verma & Chikhalkar, 2023). Samtidig kan perifere services som f.eks. rejseforsikringer på en rejse til et sted med sygdomsrisiko bidrage til at mindske risikoen ved købet og derved øge købsintention (Yadav, Verma & Chikhalkar, 2023).

Servicevirksomhedens perifere services er mindre vigtige, men kan støtte og forbedre serviceoplevelsen (Wu et al., 2022). På en restaurant er den primære service tilberedning og servering af mad (Rejikumar et al., 2022; Wu et al., 2022), mens perifere services kan være, at tjenerne følger op på oplevelsen og bestiller en taxa til hjemmet (Wu et al., 2022). Serviceoplevelsernes eskapistiske natur gør også, at det på restauranter f.eks. er lige så vigtigt, hvordan maden serveres, som hvilken mad, der serveres (Ghosh, Jhamb & Dhiman, 2023). Gæsterne bruger nemlig oplevelserne til at flygte fra hverdagens travlhed, til at have det sjovt og få en behagelig oplevelse (jf. 2.1.1. Eskapistiske services; Li et al., 2022; Kim, Park & Jeon, 2021; Yeap et al., 2021), og derfor er det *hvordan*, der kan differentiere én serviceoplevelse fra en anden (Lee, Liu & Tseng, 2022). For mange kunder er det tilmed afgørende, at spisesteder f.eks. tilbyder wifi som perifer service, idet de også benyttes som arbejdspladser og som et sted at socialisere og slappe af med venner og familie (Le et al., 2022).

5.2.1. Vurdering af serviceoplevelsen

Kundens oplevelse med servicens helhed af både primær og perifere services, udløser opmærksomhed på og vurdering af servicens værdi, tilfredshed med servicen og deraf lyst – eller mangel på lyst – til at besøge servicen igen (Ghosh, Jhamb & Dhiman, 2023; Kim, Park & Jeon, 2021; Li et al., 2022; Tsiotsou & Diehl, 2022).

Kundens vurdering af værdiskabelsen i servicemødet sker både bevidst og ubevidst (Rejikumar et al., 2022), og værdiskabelsen afhænger både af servicen, serviceleverancen og af det fysiske miljø, hvori servicen leveres. Det fysiske miljø kaldes også servicescapet, og det skal være designet til at skabe en gnidningsfri serviceleverance (Rejikumar et al.,

2022). Det omfatter bl.a. stedets atmosfære, udsmykninger, belysning, skiltning, indeklima og teknologisk udstyr (Ghosh, Jhamb & Dhiman, 2023; Rejikumar et al., 2022). Derudover kan kvaliteten af værdiskabelsen vurderes ud fra kundens forventninger til servicen inden servicemødet. Kundens forventninger kan være dannet af individuelle erfaringer med den pågældende eller med lignende services (Kim, Park & Jeon, 2021), ligesom de kan opstå på baggrund af billeder og beskrivelser i informationssøgningen (He, Wu & Li, 2023). På en restaurant vil den oplevede værdi altså afhænge af gæstens forventninger og omfatte kvaliteten af maden, muligheder for tilpasning, hvor lang tid tilberedningen tog, tjenernes venlighed og kundeservice samt stedets generelle stemning, privatliv fra andre gæster, og om der er skilte til toiletter og lignende (Ghosh, Jhamb & Dhiman, 2023; Rejikumar et al., 2022).

Den oplevede værdi dannes desuden i forholdet mellem kvaliteten, kundens tilfredshed ved serviceudvekslingens fysiske møde og kundens omkostninger af tid, penge og besvær. Den oplevede værdi skal altså overgå de oplevede omkostninger (Ghosh, Jhamb & Dhiman, 2023; Kim, Park & Jeon, 2021; Mahasuweerachai, Suttikun & Bicksler, 2023). Det er derfor individuelt, da det er forskelligt, hvad kunderne oplever som en tilfredsstillende og værdiskabende service, ligesom det er forskelligt, hvad der opleves som hhv. dyrt og billigt, og hvad der opleves som tidskrævende eller hurtig service (Ghosh, Jhamb & Dhiman, 2023; Górka – Chowaniec & Sikora, 2023; Tessitore et al., 2022).

5.2.2. Værdiskabelse og efterkøbsadfærd

Serviceoplevelser er i høj grad flyttet online både før, under og efter servicens fysiske møde, hvor kunderne bedømmer, vurderer og deler deres

oplevelser i billeder (Gonzalez, Gasco & Llopis, 2022). En tilfredsstillende serviceoplevelse bidrager til, at kunden har lyst til at dele oplevelsen med sit netværk gennem brugergenereret markedsføring (Kim, Park & Jeon, 2021; Lee, Liu & Tseng, 2022, Li et al., 2022; Tsiotsou & Diehl, 2022). Deling af oplevelsen leder dog ikke nødvendigvis til loyalitet (Kim, Park & Jeon, 2021). Loyalitet over for en virksomhed kræver nemlig meget stærkere følelser end tilfredshed og lyst til at besøge servicen igen (Kim, Park & Jeon, 2021). Kvaliteten af servicen, og at oplevelsen lever op til kundens forventninger, kan dog styrke kundens tillid til virksomheden, hvilket kan forbedre loyaliteten (Chaturvedi et al., 2022; Singh, Arora & Choudhry, 2023; Tsiotsou & Diehl, 2022). Ligeledes kan servicens fysiske miljø, og brugen af et gennemgående tema, forstærke følelserne over for servicevirksomheden, hvilket kan lede til loyalitet (Li et al., 2022).

Lee, Lie & Tseng (2022) viser i deres undersøgelse, at der er større tendens til, at kunderne bliver loyale over for innovative servicevirksomheder, som f.eks. bruger ny teknologi og samtidig leverer en god servicekvalitet. Endvidere kan rabat, hurtigere service eller individuel tilpasning medføre, at gæsten føler sig speciel og mere værdifuld end andre kunder. Det giver en større tilfredshed og kan resultere i en sådan grad af loyalitet, at valget af serviceleverandør som f.eks. frisør eller restaurant bliver en vane frem for en beslutning (Karami, Eyüpoğlu & Ertugan, 2023).

Kunder kan med tiden mindes gode serviceoplevelser og nærmest blive nostalgiske. Det kan udløse en lyst til at besøge servicevirksomhederne igen og dele oplevelsen med familie og venner, hvor tidligere erfaringer bruges i dannelsen af nye minder. Nostalgiske følelser for en servicevirksomhed kan gøre, at gæsten tænker mere på den tidligere, gode oplevelse og derved blokerer negative følelser, hvis der sker fejl i den

aktuelle serviceoplevelse (Li et al., 2022). Kunderne er dog nærmest afhængige af genkendelighed (Karami, Eyüpoğlu & Ertugan, 2023), og derfor kan det også udløse negative følelser, hvis servicen ændrer form, leverance eller fysisk miljø (Li et al., 2022). Negative følelser medfører mindre tillid (Karami, Eyüpoğlu & Ertugan, 2023), mindsker kundens lyst til at besøge servicevirksomheden igen og reducerer loyalitet (Karami, Eyüpoğlu & Ertugan, 2023; Li et al., 2022).

5.2.3. Kunde-til-kunde-interaktioner

I de fleste serviceoplevelser interagerer kunderne med hinanden på forskellige måder. Det er bl.a. kunder, der besøger servicevirksomheden sammen i grupper af familie og venner, men kan også involvere indirekte eller direkte interaktioner med andre gæster (Nicholls, 2020).

Serviceoplevelser adskiller sig fra håndgribelige produkter, idet alle gæster deler det samme fysiske miljø på tværs af tid. Derfor kan gæster blive indirekte påvirket af tidligere gæsters hensynsløse adfærd, hvis de f.eks. har efterladt et bord eller toilet meget beskidt, eller decideret har ødelagt noget på et hotelværelse uden at informere servicepersonalet (Furrer et al., 2023).

Ligesom serviceoplevelser har mange kunder på tværs af tid, så er der også flere kunder til stede på samme tid. Derfor kan de også påvirke hinanden i den aktuelle serviceleverance enten direkte eller indirekte. Indirekte interaktioner kan omfatte lyde, adfærd og generel tilstedeværelse af andre i serviceoplevelsen, mens direkte interaktioner sker, når én kunde opsøger en anden kunde. De indirekte kunde-til-kunde-interaktioner vil ofte være negative, idet kunderne primært er opmærksomme på andre gæster, hvis det skyldes støj, konflikter, lugt, pladsmangel, dårlig køkultur eller uhøflighed over for servicepersonalet (Nicholls, 2020). Indirekte

interaktioner kan påvirkes af indretningen af servicens fysiske miljø, idet mangel på afstand til andre gæster kan medføre øget opmærksomhed, mere støj og mindre privatliv (Furrer et al., 2023; Rejikumar et al., 2022).

Direkte kunde-til-kunde-interaktioner kan være både positive og negative for begge parter oplevelse med servicevirksomheden. De negative interaktioner mellem kunder kan ske ved uønskede og uhøflige reaktioner på at blive opsøgt af andre kunder. De opsøgende kunder kan imidlertid blot have et ønske om vejledning eller råd, hvilket nogle kunder vil opleve som en positiv opsøgning og derved en positiv del af serviceoplevelsen. Eksempler kan være at spørge om råd til valg af retter på en restaurant, eller at en gæst tilbyder at bytte plads med en anden for bedre udsyn ved en koncert (Nicholls, 2020).

Sociale normer kan have indflydelse på oplevelsen af både indirekte og direkte kunde-til-kunde-interaktioner. F.eks. er der forskel på acceptabel adfærd på hhv. dyre restauranter og på fastfood-restauranter, ligesom accepten af vild og hensynsløs adfærd er højere på vandrehjem og billige hoteller end på dyre hoteller (Furrer et al., 2023).

Kunde-til-kunde-interaktioner i serviceoplevelser ligger uden for virksomhedens kontrol, men de kan have betydelig indflydelse på kundens lyst til dele oplevelsen med sit netværk og ønsket om at besøge servicen igen (Furrer et al., 2023). Derfor bebrejder kunderne også servicevirksomhederne ved negative eller ubehagelige interaktioner med andre kunder. Kunderne mener, at det er virksomhedens og servicepersonalets ansvar at forebygge og håndtere negative interaktioner. Det er f.eks. ved at sørge for afstand til andre gæster ved placering af borde, at håndtere støj, fjerne uønskede gæster og opretholde god køkultur (Furrer et al., 2023; Nicholls, 2020).

5.2.4. Delkonklusion

Sammenfattende viser forskningslitteraturen om kundernes adfærd i serviceoplevelser, at den stigende tendens til at købe services er drevet af ønsket om at forbedre livskvaliteten. Serviceoplevelser er komplekse og dynamiske, og kundens deltagelse i værdiskabelsen er afgørende for den individuelle oplevelse af kvaliteten. Derfor ønsker kunderne også mere kontrol over serviceoplevelserne, så de kan påvirke dem til at imødekomme deres individuelle præferencer og behov i det aktuelle servicemøde. Vurderingen af kvaliteten og værdiskabelsen afhænger desuden af kundens individuelle forventninger til serviceoplevelsen og kundens omkostninger af tid, penge og besvær.

Endvidere kan kunde-til-kunde-interaktioner påvirke oplevelsen, og kunderne pålægger servicevirksomheden og personalet ansvaret for at forebygge og håndtere negative kunde-til-kunde-interaktioner. Oplever kunden en tilfredsstillende og positiv serviceoplevelse uden negative kunde-til-kunde-interaktioner kan det resultere i kundens deling af brugergenereret markedsføring, hvilket kan påvirke andre potentielle kunders lyst til at besøge servicevirksomheden.

5.3. Coronapandemiens påvirkning på forbruget af services

Under Coronapandemien steg opmærksomheden på fremtidens uvished; folk kedede sig, var ensomme og følte sig fangede og ude af kontrol (Kim, Byun & Ko, 2022). Derfor brugte folk generelt færre penge (Ko, Son & Kim, 2023; Okamuro, Hara & Iwaki, 2022), mens mange også fik færre penge (Górka – Chowanec & Sikora, 2023). Det betød store besparelser på

services (Górka – Chowaniec & Sikora, 2023; Ko, Son & Kim, 2023; Okamuro, Hara & Iwaki, 2022; Zhong et al., 2022), som er det første, der spares væk i krisetider. Det medførte en forringelse af tilfredsheden med livet, idet services er med til at forbedre livskvaliteten (Górka – Chowaniec & Sikora, 2023; Kim, Byun & Ko, 2022; Lee, Liu & Tseng, 2022).

Mange restriktioner ifm. pandemien gjaldt særligt servicesektoren, hvor smitten nemt kunne føres videre (Górka – Chowaniec & Sikora, 2023; Zhong et al., 2022), men det var i højere grad kundernes individuelle opfattelse af smitterisiko i bestemte situationer og områder, der var afgørende for valg om at isolere sig (Okamuro, Hara & Iwaki, 2022). De mange restriktioner gjorde dog, at kunderne langsomt blev utålmodige, idet selvisolation udgjorde en psykisk belastning for mange. Derfor vendte gæsterne med tiden tilbage til servicevirksomhederne på trods af frygten for at blive smittet (Okamuro, Hara & Iwaki, 2022). Frygten for smitte ved interpersonelle interaktioner medførte imidlertid en ændring i kundernes præferencer for det fysiske møde (Górka – Chowaniec & Sikora, 2023; Gupta & Pande, 2023; Kim, Byun & Ko, 2022; Zhong et al., 2022), som bl.a. indebar håndsprit og afstand (Gupta & Pande, 2023; Okamuro, Hara & Iwaki, 2022). Pga. de nye præferencer har online medier og kunders anmeldelser og billeder fra forskellige serviceoplevelser haft stor indflydelse på kundernes vurdering af sikkerhedsforanstaltninger og lyst til at besøge virksomhederne. Brugergenereret markedsføring har altså været afgørende for genoprettelsen af servicebranchen efter pandemien (Yadav, Verma & Chikhalkar, 2023).

Både restriktioner som lockdowns og social distancering og kundernes ændrede adfærd gjorde, at det sociale forbrug uden for hjemmet faldt drastisk (Górka – Chowaniec & Sikora, 2023; Kim, Byun & Ko,

2022; Kim, Park & Jeon, 2021). Det betød bl.a. et fald i tendensen til at spise ude (Górka – Chowaniec & Sikora, 2023; Kim, Park & Jeon, 2021; Ko, Son & Kim, 2023), og i takt med faldet i restaurantbesøg steg levering af takeaway (Kim, Byun & Ko, 2022; Ko, Son & Kim, 2023). Restaurantbesøg tilfredsstiller nemlig ikke kun sult, men også sociale og kulturelle behov. Det er et samlingspunkt og en måde at være social på (Lee, Liu & Tseng, 2022; Rejikumar et al., 2022), som kunderne ikke ønsker at undvære (Kim, Byun & Ko, 2022). Dog skabte Coronapandemien også en frygt for smitte gennem mad, hvilket gav en øget opmærksomhed på sikkerheden og kvaliteten ifm. tilberedningen af mad i servicevirksomheder (Chaturvedi et al., 2022; Tessitore et al., 2022). Efter pandemien er der derfor også kommet et pres fra kunderne om at implementere bæredygtige initiativer i hele forsyningskæden (Bordian, Gil-Saura & Šerić, 2023).

Coronapandemien har altså bidraget til en øget bevidsthed om miljøet og skabt en større forståelse for nødvendigheden af bæredygtige praksisser (Bordian, Gil-Saura & Šerić, 2023; Chaturvedi et al., 2022; Han, Moon & Hyun, 2020; Iskender, Sirakaya-Turk & Cardenas, 2023; Mahasuweerachai, Suttikun & Bicksler, 2023; Turk et al., 2023; Yeap et al., 2021). Pandemien har ligeledes accelereret brugen af teknologi i servicevirksomheder (Çakar & Aykol, 2021; Gonzalez, Gasco & Llopis, 2022; Gupta & Pande, 2023; Iskender, Sirakaya-Turk & Cardenas, 2023; Kim, Park & Jeon, 2021; Parapanos & Michopoulou, 2023; Zhong et al., 2022), som bl.a. omfatter kontaktløse services, der faciliterer og imødekommer kundernes ændrede præferencer (Kim, Park & Jeon, 2021; Zhong et al., 2022). På mange måder blev kunderne nødt til at bruge teknologi og robotter, hvis de fortsat ønskede services under pandemien (Yadav, Verma & Chikhalkar,

2023). Blandt ældre kunder steg brugen af teknologi derfor også markant både i og uden for hjemmet (Bianchi, 2021).

Sammenfattet har Coronapandemien skabt en ny norm for fremtidens services (Çakar & Aykol, 2021; Yadav, Verma & Chikhalkar, 2023), og derfor er tendensen til implementering af teknologi i servicens fysiske møde fortsat trods ophøret af lockdowns og restriktioner (Çakar & Aykol, 2021; Kim, Park & Jeon, 2021; Li et al., 2022).

5.4. Generationelle forskelle

Generationerne Gen X, Gen Y (Millennials) og Gen Z (Centennials) er de mest undersøgte ift. adfærd i serviceoplevelser, men der er mange forskellige definitioner af generationerne (Bordian, Gil-Saura & Šerić, 2023; Ghosh, Jhamb & Dhiman, 2023; Jha et al., 2022; Kim, Park & Jeon, 2021; Okumus, Ozturk & Bilgihan, 2021; Yeap et al., 2021).

Ifølge Kim, Park & Jeon (2021) er Gen X født mellem 1961-1980.

Yeap et al. (2021) definerer Gen Y som den del af befolkningen, der er født mellem 1977-1994, mens Bordian, Gil-Saura & Šerić (2023) beskriver dem som født mellem 1980-1995, og Kim, Park & Jeon (2021) mener, de er født mellem 1981-1999. Modstridende disse definitioner mener Okumus, Ozturk & Bilgihan (2021), at Gen Y er født mellem 1986-2003, hvilket falder sammen med Yeap et al. (2021) og Ghosh, Jhamb & Dhiman (2023), der definerer aldersgruppen 1995-2010 som Gen Z. Lig denne definition, beskriver Jha et al. (2022), at de, der er født mellem 1997-2012 indgår i Gen Z, mens Bordian, Gil-Saura & Šerić (2023) definerer dem som født i 1995 og senere.

Trods de forskellige definitioner på aldersgrupperne, tager jeg udgangspunkt i, at Gen Y er født fra slut 1970 til midten af 1990, mens Gen

Z er født fra midten af 1990 til ca. 2010 (Bordian, Gil-Saura & Šerić, 2023; Ghosh, Jhamb & Dhiman, 2023; Jha et al., 2022; Kim, Park & Jeon, 2021; Yeap et al., 2021).

Uanset definitionerne udgør disse generationer en betydelig del af verdens befolkning (Ghosh, Jhamb & Dhiman, 2023; Jha et al., 2022; Okumus, Ozturk & Bilgihan, 2021). Det betyder, at den gennemsnitlige alder for verdens befolkning overordnet set er stigende (Bianchi, 2021; Huang, 2022; Wu, Liu & Kardes, 2021), og med alderen sker en række fysiske og mentale ændringer, som påvirker adfærd, præferencer og behov. Det omfatter bl.a. forringelse af sanser, visuelle og auditive problemer, udfordringer med hukommelse og langsommere informationsbehandling i hjernen (Bianchi, 2021; Wu, Liu & Kardes, 2021). Aldersrelaterede udfordringer er vigtige faktorer i designet af serviceoplevelser, da det skal være muligt for alle generationer at navigere i og interagere med servicen (Huang, 2022).

5.4.1. Generation X

Ifølge Okumus, Ozturk & Bilgihan (2021) er forskellige generationers værdier, præferencer og adfærd formet af deres opvækst og af de muligheder og begrænsninger, de har oplevet. Gen X har oplevet stor økonomisk usikkerhed og recession, hvilket viser sig ved deres krav til informationer for at minimere risiko ved køb af produkter og services (Kim, Park & Jeon, 2021). Derfor har Gen X også tendens til at udvikle stærke følelsesmæssige bånd og blive loyale ved tilfredsstillende serviceoplevelser (Kim, Park & Jeon, 2021).

Gen X oplever ofte en digital kløft i deres begrænsede teknologiske kompetencer (Bianchi, 2021). De er dog ofte mere teknisk dygtige end

forventet, og de er individualistiske og selvstændige i at finde løsninger på problemer, før de søger hjælp (Kim, Park & Jeon, 2021). I sin undersøgelse af ældre i alderen 60+ viser Huang (2022), at det også gør sig gældende, når det handler om at lære ny teknologi og interagere med digitale værktøjer og robotter uden assistance.

Desuden viser Wu, Liu & Kardes (2021) i en undersøgelse af kunder i alderen 18-60 år, at teknologi ikke nødvendigvis er en afgørende faktor for fravalg af services for ældre. Undersøgelsen viser dog også, at Gen X har en præference for interpersonelle interaktioner i serviceoplevelser, fordi de finder det mere behageligt. Det skyldes sandsynligvis deres livslange erfaring med personlig betjening (Wu, Li & Kardes, 2021). Samtidig er der en tendens til, at mennesker med alderen kan opleve social isolation og derved nedsat livskvalitet (Bianchi, 2021; Huang, 2022). Derfor bidrager sociale serviceoplevelser til bedre sundhed og livskvalitet for ældre (Huang, 2022). Desuden er ældre mere motiverede for at skabe dybe, følelsesmæssige relationer og tillægger højere værdi til interpersonelle interaktioner end yngre generationer (Nicholls, 2020; Wu, Liu & Kardes, 2021).

5.4.2. Generation Y (Millennials)

Gen Y er født ind i en teknologisk verden, hvor de bruger teknologi som en naturlig del af deres hverdag og til mange forskellige formål. I forbindelse med køb af services omfatter det bl.a. informationssøgning, booking og online bestillinger (Kim, Park & Jeon, 2021). Gen Y er nærmest afhængige af og stoler meget på sociale medier, hvorfor de også er i stand til at foretage køb udelukkende baseret på online brugergenereret markedsføring som f.eks. anmeldelser eller opslag på sociale medier (Yadav, Verma & Chikhalkar, 2023).

For Gen Y er mad en grundlæggende social nødvendighed (Okumus, Ozturk & Bilgihan, 2021). Det viser sig i deres hyppige restaurantbesøg, hvor de også benytter valg af restaurant og måltider som en måde at udtrykke deres identitet (Kim, Park & Jeon, 2021; Okumus, Ozturk & Bilgihan, 2021).

Selvom Gen Y på nuværende tidspunkt ikke har samme økonomiske muligheder som ældre generationer, mener de ikke, at økonomiske begrænsninger skal forhindre dem i at nyde madoplevelser. Samtidig foretrækker de at dele madoplevelser med venner og familie, og derfor bruger de en betydelig del af deres indkomst på at spise ude (Okumus, Ozturk & Bilgihan, 2021).

Undersøgelsen af Okumus, Ozturk & Bilgihan (2021) viser, at Gen Y (1986-2003) vægter hurtig service, høj madkvalitet, venligt personale, renlighed i restauranten samt køkkentype, pris og tilgængelighed, når de vælger restaurant. Derfor besøger denne generation fastfoodrestauranter og kaffebarer stort set på daglig basis (Okumus, Ozturk & Bilgihan, 2021). Gen Y har et afslappet forhold til det at spise ude, hvor de gerne vil føle sig hjemme samtidig med, at de får en oplevelse, der er anderledes end at spise hjemme (Okumus, Ozturk & Bilgihan, 2021).

Modsat Gen X, kan Gen Y have en positiv holdning til en servicevirksomhed efter en positiv serviceoplevelse uden at blive loyale kunder (Kim, Park & Jeon, 2021), og Gen Y er generelt mindre loyale (Kim, Park & Jeon, 2021). Gen Y er derfor også kendetegnet ved, at de gerne bruger tid og penge i deres søgen på unikke oplevelser (Kim, Park & Jeon, 2021).

5.4.3. Generation Z (Centennials)

Gen Z er typisk højere uddannede og mere vidende end ældre generationer, hvilket i høj grad skyldes internettet (Ghosh, Jhamb & Dhiman, 2023; Mahasuweerachai, Suttikun & Bicksler, 2023). De har en bedre forståelse for teknologi (Gupta & Pande, 2023), og de bruger internettet og sociale medier som deres primære informationskilde, hvor de søger dybdegående informationer om services, inden de foretager et køb. Det omfatter bl.a. at læse virksomhedens egen kommunikation og konkurrenternes samt anmeldelser og brugergenereret indhold (Jha et al., 2022). Gen Z bliver desuden nemt påvirket af deres netværk i informationssøgningen (Jha et al., 2022; Mahasuweerachai, Suttikun & Bicksler, 2023).

Gen Z er drevet af et ønske om højt selvværd og at gøre en positiv forskel i verden (Jha et al., 2022). Det afspejler sig i deres høje forbrug og køb af mange produkter og services, som har til formål at forbedre deres livskvalitet (Gupta & Pande, 2023; Jha et al., 2022). Derfor er Gen Z også storforbrugere af fastfoodrestauranter, hvor de får maden til lavere priser ved at gå på kompromis med betjening ved bordene. Det passer perfekt ind i deres travle livsstil, hvor de bliver færdiguddannede og får flere penge til rådighed, men samtidig har en præference for mindre interpersonel kommunikation (Ghosh, Jhamb & Dhiman, 2023). Gen Z's købsadfærd blev derfor heller ikke ændret meget af Coronapandemien, da de allerede benyttede sig af levering af fastfood, digital kommunikation og digital shopping (Ko, Son & Kim, 2023).

Gen Z benytter også caféer og kaffebarer som et samlingssted, hvor de kan slappe af, arbejde og socialisere med venner og familie. Caféer og kaffebarer anses ikke som en luksus, men som en norm i deres moderne

livsstil. Fordi Gen Z benytter caféer og kaffebarer til meget mere end at drikke kaffe, er de også afhængige af wifi som perifer service (Le et al., 2022).

For Gen Z er det vigtigste i interpersonelle interaktioner i serviceoplevelser, at personalet har en behagelig attitude, at de er venlige og velsoignerede. Gen Z sætter pris på korrekthed, levering inden for rimelig tid, og at de finder det fysiske miljø attraktivt, pænt og hygiejnisk (Ghosh, Jhamb & Dhiman, 2023).

Gen Z bliver mindre påvirket af den oplevede værdi af servicen end tidligere generationer, hvilket vil sige, at de sjældent er loyale kunder. Det skyldes bl.a. deres travle hverdag, hvor nemhed og tilgængelighed er mere afgørende end kvalitet. Hvis Gen Z føler, at de skal ofre mange penge, tid og besvær, så er kvaliteten af servicen underordnet (Ghosh, Jhamb & Dhiman, 2023).

5.4.4. Delkonklusion

Generation X, Y og Z udgør en betydelig del af kunderne i servicebranchen, og det er afgørende at forstå og imødekomme deres adfærd i serviceoplevelserne for at skabe tilfredse kunder på tværs af aldersgrupper. Hverken disse generationer eller ældre generationer har dog nøjagtig samme præferencer og adfærd i servicemødet. Gen X kræver mange informationer for at mindske risiko ved køb, de foretrækker personlige interaktioner og bliver lettere loyale efter positive serviceoplevelser. Gen Y er afhængige af teknologi, mindre loyale og bruger serviceoplevelser som et udtryk for deres identitet. Gen Z er teknisk dygtige, bliver nemt påvirkede af sociale netværk i købet af services og vurderer generelt tilgængelighed højere end kvalitet. Generationelle forskelle giver derfor præferencer for

både interpersonelle og digitale interaktioner samt sætter krav til et vist informationsniveau uden teknisk besvær.

5.5. Krav til miljøvenlige serviceoplevelser

Servicebranchen er i stigning, på trods af branchens negative påvirkning på miljøet og klimaet (Turk et al., 2023; Yeap et al., 2021). Derfor mener kunderne, at services ikke længere blot skal skabe værdi for de individuelle kunder; servicevirksomhedernes tilstedeværelse skal være fordelagtig for hele samfundet og for planeten (Jha et al., 2022; Tsiotsou & Diehl, 2022). På lang sigt kan mangel på bæredygtighed i servicesektoren nemlig mindske den generelle velfærd, som services normalt bidrager til at forbedre (Turk et al., 2023). Bæredygtighed handler om at opfylde nutidige generationers behov uden at kompromittere fremtidige generationers muligheder for at gøre det samme. Det indebærer en balance mellem samfundets behov, naturens ressourcer og naturens egne behov (Tsiotsou & Diehl, 2022; Turk et al., 2023). For servicevirksomhederne kan bæredygtighedsinitiativer omfatte at reducere spild, mindske CO₂-aftryk, anvende bæredygtige materialer og interiør, samt engagere sig i etisk og socialt ansvarligt arbejde (Tsiotsou & Diehl, 2022). Sidstnævnte kaldes også Corporate Social Responsibility (CSR). CSR handler overordnet om virksomhedens ansvar over for samfundets generelle velfærd og levevilkår, at skabe arbejdspladser og bidrage positivt til samfundet som helhed uden et konkret mål om at skabe profit af arbejdet (Jha et al., 2022).

Nutidens kunder vægter værdi over pris, og de er villige til at betale mere for positive og værdiskabende oplevelser, hvilket bl.a. omfatter bæredygtighed (Jha et al., 2022; Le et al., 2022), og bedre sundhed som følge af bæredygtige initiativer (Han, Moon & Hyun, 2020). Bæredygtighed og

miljøvenlighed er derfor også blevet en vigtig overvejelse i beslutningsprocessen (Chaturvedi et al., 2022; Le et al., 2022). Det er dog mere udbredt i individualistiske samfund, som i de vestlige lande, end i kollektivistiske og fællesskabsorienterede samfund, som i Asien (Turk et al., 2023). Desuden er Gen Y mere skeptiske over for miljøvenlige initiativer end yngre kunder, og Gen Y overbevises kun om at ændre adfærd af uddybende information og bevis for fordele og værdi ved bæredygtighed (Bordian, Gil-Saura & Šerić, 2023). Gen Z har derimod stort fokus på bæredygtighed og vil gerne støtte virksomheder, der deltager aktivt i bæredygtighedsinitiativer (Jha et al., 2022; Le et al., 2022). Gen Z er imidlertid meget individualistiske og vurderer deres oplevelser subjektivt, hvilket betyder, at de kan have svært ved at forholde sig til miljø- og klimakrisen, idet den ikke påvirker dem lige nu (Le et al., 2022). Det betyder, at deres bæredygtige købsadfærd i højere grad påvirkes af image end af klimakrisen generelt (Le et al., 2022). At købe bæredygtigt og støtte virksomheder med stærke CSR-initiativer kan medføre øget selvværd og et positivt socialt image, idet kunderne føler, at de bidrager til en bedre verden (Jha et al., 2022). Derfor kan selv materialistiske kunder også få det bedre med sig selv ved at købe bæredygtigt (Turk et al., 2023).

Der er en sammenhæng mellem kundernes værdier og hensyntagen til miljøet i deres købsadfærd. Masseforbrugere, der ikke er motiverede af bæredygtighed, vil ofte ikke påvirkes af eller engagere sig i bæredygtig købsadfærd. For dem er det ikke en faktor, der øger deres livskvalitet (Turk et al., 2023). Nogle kunder er dog overbeviste om, at de kan redde klimaet ved at vælge plantebaserede alternativer, købe mindre forarbejdet mad og reducere madspild (Mahasuweerachai, Suttikun & Bicksler, 2023). Kunderne påvirkes dog ikke kun af personlige holdninger, men også af skyldfølelse

over for planeten og fremtidige generationer (Han, Moon & Hyun, 2020; Mahasuweerachai, Suttikun & Bicksler, 2023). Endvidere har sociale normer og venners og families holdninger stor indflydelse på købsadfærd (Arango et al., 2023; Han, Moon & Hyun, 2020). F.eks. skifter Gen Z ofte proteinkilder som kød og æg ud med plantebaseret tofu og bønner, da det for dem skaber en form for social accept og værdi (Mahasuweerachai, Suttikun & Bicksler, 2023).

Selvom flere kunder er miljøbevidste, er det fortsat en udfordring ikke at skade klimaet. Økonomi og tilgængelighed kan have afgørende betydning for de enkelte kunders mulighed for og villighed til at betale mere for bæredygtige services. Undersøgelser viser, at selvom 60% af kunderne er positive over for bæredygtighed, er kun 40% af dem villige til at betale den nødvendige højere pris (Chaturvedi et al., 2022). Desuden viser undersøgelser, at Gen Y og Gen Z ikke vil støtte miljøvenlige servicevirksomheder, hvis kvaliteten af servicen er lavere end andre steder (Chaturvedi et al., 2022; Jha et al., 2022; Yeap et al., 2021). Det hænger sammen med Gen Z's bæredygtige købsadfærd som følge af socialt image mere end forståelsen for klimakrisen (Le et al., 2022).

Oplever kunderne bæredygtige initiativer som en direkte del af serviceoplevelsen f.eks. via miljøvenlige menukort, øges tilliden til servicevirksomhedens miljøhensyn gennem hele værdikæden (Billore, Kobayashi & Wang, 2021; Chaturvedi et al., 2022). Det er nemlig mere troværdigt end et marketingbudskab (Jha et al., 2022; Tsiotsou & Diehl, 2022), og det er ikke altid, at en virksomheds bæredygtighedskommunikation stemmer overens med deres reelle bæredygtighedspolitik eller CSR-arbejde. Et eksempel er Starbucks, der generelt arbejder meget med CSR i hele forsyningskæden, og har doneret

penge til organisationer, der støtter antiracisme, men samtidig forbudt medarbejderne at bære synlige Black Lives Matter-accessories. En bevægelse, der betyder meget særligt for yngre kunder, hvilket derfor skabte meget negativ omtale (Tsiotsou & Diehl, 2022).

Synlige initiativer i serviceoplevelsen påvirker altså gæstens tillid til, at servicevirksomheder bl.a. vælger lokale, bæredygtige leverandører, at de reducerer deres vandforbrug og sikrer ordentlige lønniveauer til de ansatte (Chaturvedi et al., 2022; Jha et al., 2022). Det er dog også vigtigt, at kunderne nemt kan finde informationer om bæredygtighedsinitiativer i informationssøgningen, så de hurtigt kan se, at servicen differentierer sig fra konkurrenterne (Jha et al., 2022; Tsiotsou & Diehl, 2022).

Miljøbevidste kunder ser bæredygtige initiativer som en øget værdi af serviceoplevelsen, hvilket også øger den positive efterkøbsadfærd. Det omfatter bl.a. anbefaling af stedet via online og offline netværk, lyst til at besøge virksomheden igen og loyalitet (Chaturvedi et al., 2022; Bordian, Gil-Saura & Šerić, 2023; Jha et al., 2022).

5.5.1. Bæredygtighed i restaurationsbranchen

Restaurationsbranchen er en af de største forbrugere af energi og vand (Chaturvedi et al., 2022), samt en af de største kilder til madspild (Billore, Kobayashi & Wang, 2021; Chaturvedi et al., 2022). Derfor indfører mange restauranter miljøvenlige initiativer som f.eks. genbrugeligt bestik, bæredygtige menuer, vandbesparende teknologier, begrænsning af madspild og bæredygtig indretning af servicens fysiske rammer (Chaturvedi et al., 2022; Han, Moon & Hyun, 2020).

Mange kunder anerkender problemet med madspild, og hvilken betydning det har for miljøet. Alligevel synes mange, at det er flovt at

spørge om en beholder til overskydende mad. I USA opfordres gæster på restauranter derfor til at tage deres rester med hjem i en doggybag, hvilket mange selvfølgelig gerne vil. Coronapandemiens øgede fokus på bæredygtighed medførte, at kunderne ser det som en fordel, når restauranterne opfordrer til at tage rester med hjem (Billore, Kobayashi & Wang, 2021). Særligt yngre gæster vælger restauranter, der arbejder på at reducere madspild (Mahasuweerachai, Suttikun & Bicksler, 2023), mens nogle dog kun ønsker at tage rester med hjem og mindske madspild på restauranter, hvis de kan spare penge ved det (Billore, Kobayashi & Wang, 2021).

Ifølge Tessitore et al. (2022) ønsker kunderne også mere gennemsigtighed ift. madens vej fra jord til bord, herunder bl.a. informationer om fødevarernes oprindelse, transport, forarbejdning og arbejdsforhold og lønninger i hele værdikæden. Det hjælper kunderne til at tage mere kvalificerede beslutninger i deres valg af services, så det imødekommer præferencer for f.eks. økologi, oprindelsesland for fødevarer, eller at fødevarerne er dyrket under bæredygtige forhold (Tessitore et al., 2022).

5.5.2. Ferier, turisme og bæredygtighedsudfordringer

På trods af at yngre kunder generelt er mere miljøbevidste, vil de ikke undvære deres ferier, da det for dem er en måde at tilfredsstille et behov for afslapning, læring, socialisering og selvudvikling (Yeap et al., 2021). Men selvom turistbranchen arbejder hårdt på at gøre deres services og destinationer mere bæredygtige, involverer det at være turist ofte rejseaktiviteter, der udleder store mængder CO₂ (Turk et al., 2023). Det er udfordrende, da bæredygtighed og miljøvenlighed er vigtigt for at bevare de

naturlige økosystemer, der er essentielle for fremtidige turistoplevelser (Turk et al., 2023).

Kunder med miljøvenlighed som en vigtig værdi, er mere tilbøjelige til at vælge bæredygtige destinationer og services på ferien (Turk et al., 2023; Yeap et al., 2021). Det kan f.eks. være besøg på miljøvenlige kaffe- og teplantager, idet disse plantager traditionelt set bruger store mængder vand og udleder meget CO₂ (Yeap et al., 2021). Disse kunder ser servicevirksomhedernes miljøhensyn som en kvalitetsfaktor, der er i overensstemmelse med deres egne værdier og derfor forbedrer livskvalitet og selvopfattelse. For dem er certificeringer som TripAdvisor's Green Leaders til bæredygtige hoteller og National Geographic's grønne rejseguides vigtige kvalitetsstempler (Turk et al., 2023).

Der er imidlertid en tendens til, at selv bæredygtige kunder bliver mere hensynsløse i deres adfærd, når de er på ferie (Bordian, Gil-Saura & Šerić, 2023; Turk et al., 2023). Bordian, Gil-Saura & Šerić (2023) argumenterer derfor for, at gæsterne motiveres, hvis de er aktive co-creators af bæredygtig værdi i serviceoplevelsen. Det omfatter bl.a. opfordring til at genbruge håndklæder og sengetøj, leje af el-biler, genanvendelse af plastflasker og deltagelse i turistaktiviteter til fordel for lokalsamfundet (Bordian, Gil-Saura & Šerić, 2023).

5.5.3. Delkonklusion

Kunderne er blevet mere opmærksomme på miljøet, men selvom servicevirksomhederne påvirker miljøet negativt, stopper det ikke den stigende interesse i services. Derfor er bæredygtige initiativer som f.eks. reduktion af spild, mindre CO₂-aftryk og CSR-arbejde afgørende for køb af services. Kunderne er nemlig villige til at betale mere for bæredygtige

services, hvis der informeres om, hvordan den højere pris afspejler faktorer som mindre miljøpåvirkning af rejseaktiviteter eller madens mere bæredygtige og CSR-venlige vej fra jord til bord. Trods kundernes forskellige holdninger til vigtigheden af bæredygtighed og forskellige grunde til at vælge bæredygtigt, er der en klar sammenhæng mellem servicevirksomhedernes bæredygtighedsinitiativer og kundernes oplevede værdi af serviceoplevelserne.

5.6. Digitalisering af interaktioner i servicemødet

Serviceoplevelser kan opdeles i *tech* og *touch*, som involverer hhv. få eller mange interpersonelle interaktioner. Tech omfatter teknologidrevne services, der bl.a. bruger robotter og selvbetjeningsteknologi, mens touch indebærer personlig betjening, hvor venligt servicepersonale skaber relationer til kunderne (Wu et al., 2022). Denne opdeling gælder ligeledes kunderne i servicebranchen, som kan have en præference for enten tech eller touch, det vil sige enten få eller mange interpersonelle interaktioner (Solakis et al., 2022).

Inden Coronapandemien var mange kunder skeptiske over for teknologidrevne serviceoplevelser (Gupta & Pande, 2023; Yao, Wu & Zhou, 2022; Zhong et al., 2022). Det skyldes primært robotters manglende evne til at imitere interpersonel interaktion og personlig service (Gupta & Pande, 2023), fordi de ikke kan reagere på sociale og emotionelle behov (Çakar & Aykol, 2021; Pozharliev, Rossi & De Angelis, 2021; Wu et al., 2022). Denne holdning ændrede sig dog under pandemien, hvor kunderne oftere blev mødt af teknologi. Hvis digitale værktøjer og robotter formåede at levere en behagelig serviceoplevelse, øgedes kundernes forståelse for fordelene og værdien ved digitale interaktioner (Gupta & Pande, 2023; Zhong et al.,

2022). De positive oplevelser med teknologi under pandemien har derfor også opmuntret kunderne til at udforske digitale muligheder. Jo mere kunderne oplever tilfredsstillende interaktioner med robotter, desto stærkere bliver deres positive følelser og holdninger til at bruge det igen (Solakis et al., 2022; Zhong et al., 2022).

Digitale værktøjer bidrager til, at kunderne kan få opfyldt mange forskellige behov og præferencer (Çakar & Aykol, 2021; Dou, Fan & Cai, 2021; He & Zhang, 2023; Solakis et al., 2022; Tessitore et al., 2022; Wu et al., 2022), hvilket forbedrer serviceoplevelserne (Zhong et al., 2022). Desuden viste Coronapandemien, at selvbetjeningsmuligheder og anvendelsen af robotter i servicevirksomheder kan medvirke til forbedringer af gæsternes fysiske og mentale helbred (Tsiotsou & Diehl, 2022). Det skyldes, at implementering af robotter i interaktioner medfører en reduktion af interpersonelle interaktioner (Gupta & Pande, 2023; Zhang, Cui & Zhong, 2023), som under pandemien medvirkede til mindre smitterisiko. Det øgede derfor kundernes tillid til brugen af teknologi (Gupta & Pande, 2023; He & Zhang, 2023). Samtidig kan digitale værktøjer og robotter som servicepersonale forbedre kundeservicen uden påvirkning af menneskelige fejl eller træthed (Huang, 2022; Pozharliev, Rossi & De Angelis, 2021; Wu et al., 2022; Zhong et al., 2022).

Teknologi giver generelt mere personaliserede og tilfredsstillende serviceoplevelser, men kan også påvirke oplevelsen negativt for nogle kunder. Det kan ske, hvis kunden ikke kan finde ud af at bruge det (Nicholls, 2020), eller hvis de har tidligere dårlige erfaringer med digitale interaktioner (Gupta & Pande, 2023; Solakis et al., 2022). Dårlige erfaringer kan f.eks. være udløst af, at teknologien ikke har fungeret korrekt i andre serviceoplevelser (Gupta & Pande, 2023). Derudover kan det også skabe en

dårlig oplevelse for andre kunder i servicevirksomheden, hvis en gæst ikke kan finde ud af at anvende teknologien eller interagere med robotterne og derved forsinker serviceoplevelsen (Nicholls, 2020). Negative oplevelser kan resultere i dårlige anmeldelser og dårlig omtale. Omvendt kan det også give positive anmeldelser, hvis tidligere dårlige erfaringer eller bekymringer om digitale interaktioner modbevises gennem en positiv og tilfredsstillende serviceoplevelse med digitale værktøjer eller robotter (Gupta & Pande, 2023).

5.6.1. Digitale værktøjer og robotter på spisesteder og hoteller

Menukortet har gennemgået mange ændringer de seneste år og særligt under Coronapandemien, hvor fysiske menukort blev skiftet ud med digitale alternativer. I USA er QR-koder fortsat den mest udbredte form for digitale menukort, og kunderne finder QR-menukortene enkle, brugervenlige og praktiske, idet de muliggør kontaktløs betjening, hvilket forbedrer hygiejnen og øger servicehastigheden. Udfordringen med QR-menukort er imidlertid, at de kræver, at gæsten har en mobil med kamera og adgang til internettet, hvilket ikke alle, særligt ældre kunder har. Endvidere er designet af QR-menukort vigtigt for at imødekomme ældre generationer, idet mobiler har små skærme som kan besværliggøre læsning (Iskender, Sirakaya-Turk & Cardenas, 2023).

Digitale menukort giver generelt flere muligheder, som bl.a. at kommunikere flere informationer om bæredygtighed, CSR, fødevarers oprindelse, opskrifter med billeder m.m. (Gonzalez, Gasco & Llopis, 2022; Iskender, Sirakaya-Turk & Cardenas, 2023; Tessitore et al., 2022). Det er væsentligt, idet mangel på informationer kan påvirke oplevelsen negativt

for de gæster, der ønsker informationerne (Rejikumar et al., 2022). Digitale menukort kan ligeledes påvirke kunderne til at vælge mere bæredygtigt ved fremhævelse af bæredygtige valg, ligesom digitale menukort i sig selv er mere bæredygtige. Samtidig er der tendens til, at gæsterne bestiller mere, hvis de har menukortet ved hånden gennem hele serviceoplevelsen, hvilket typisk ikke gør sig gældende med fysiske menukort (Iskender, Sirakaya-Turk & Cardenas, 2023). Desuden vil nogle kunder læse informationer, selvom det ikke er en nødvendighed for dem, og de måske ikke selv havde efterspurgt informationerne. De ekstra informationer gennem et digitalt menukort kan medføre, at kunden føler, at servicen overgår forventningerne (Tessitore et al., 2022). Det kan bidrage til et øget ønske om at besøge virksomheden igen og dele budskabet med sit netværk (Gupta & Pande, 2023).

Udover digitalisering af menukort, vinder AI-robotter frem i restaurationsbranchen på verdensplan (Yao, Wu & Zhou, 2022). Robotter som servicepersonale kan varetage en bred vifte af opgaver (Kim, Park & Jeon, 2021), herunder bl.a. at byde gæster velkommen (Çakar & Aykol, 2021; Gupta & Pande, 2023; Kim, Park & Jeon, 2021; Zhang, Cui & Zhong, 2023), vise dem til deres værelser eller borde (Çakar & Aykol, 2021), besvare spørgsmål og give anbefalinger (Pozharliev, Rossi & De Angelis, 2021), samt servicere ved at tage bestillinger og levere mad (Çakar & Aykol, 2021; Gupta & Pande, 2023; Kim, Park & Jeon, 2021; Zhang, Cui & Zhong, 2023). Robotter kan endvidere bidrage til at skabe en oplevelse udover det forventede ved at have evnen til at genkende kunder. Således kan de lære kundernes præferencer og købsadfærd for i fremtiden at kunne foreslå bestillinger og services. Desuden er robotter i stand til at give detaljerede informationer om ingredienser, oprindelsesland m.m., hvilket vil overgå personlig

betjening pga. manglende kapacitet i den menneskelige hukommelse (Kim, Park & Jeon, 2021).

5.6.2. Mobile apps på hoteller og museer

Kulturelle servicevirksomheder er begyndt at benytte apps målrettet gæsterne i serviceoplevelserne. Undersøgelser viser nemlig, at gæsterne bruger deres mobiler aktivt, når de befinder sig i servicens fysiske miljø. Det kan bl.a. være til at finde yderligere informationer om en udstilling på et museum (Dou, Fan & Cai, 2021), eller til at udforske lokalområdet for et hotel. Tendensen til at bruge mobiler i serviceoplevelser stiger også naturligt, desto længere serviceoplevelsen er. Det vil sige, at mobile apps er mere attraktive for gæsterne på hoteller end på kaffebarer og fastfoodrestauranter (Parapanos & Michopoulou, 2023). Hotelgæster kan f.eks. tjekke ind via en app og udforske lokalområdets muligheder for oplevelser før ankomst, ligesom gæster på et museum kan benytte en app til at læse mere om kunstnere og kunstværker, mens de går rundt på museet (Dou, Fan & Cai, 2021).

Kunderne forventer i højere grad, at serviceoplevelser er interaktive, engagerende og lærerige (Dou, Fan & Cai, 2021). Gamification er en populær og effektiv måde at engagere kunder og gæster i forskellige faser af deres serviceoplevelse. Gamification omfatter brugen af elementer og principper fra spildesign i sammenhænge, der ikke nødvendigvis er relateret til traditionelle spil. Gamification kan gøre serviceoplevelsen mere interaktiv og mindeværdig ved f.eks. at opmuntre gæster til at udforske og lære mere om lokalområdet for et hotel eller til at besøge en restaurant for at opnå præmier eller rabatter. Særligt håndgribelige præmier gør det

attraktivt for gæsterne at bruge apps i deres serviceoplevelser (Parapanos & Michopoulou, 2023).

Samtidig med at øge gæsternes engagement, kan der indsamles data om gæsternes adfærd i serviceoplevelsen (Dou, Fan & Cai, 2021; Parapanos & Michopoulou, 2023). Den data kan senere anvendes til at personalisere serviceoplevelsen ved at foreslå nye steder at besøge, aktuelle tilbud og begivenheder (Parapanos & Michopoulou, 2023), eller ved at sende push-notifikationer, der foreslår souvenirs relateret til gæsternes interesser baseret på deres adfærd. Brugen af mobile apps kan derved også øge tilbøjeligheden til at købe flere perifere ydelser eller håndgribelige produkter i den aktuelle serviceoplevelse, da tendensen til impulskøb stiger, hvis muligheden er lige ved hånden (Dou, Fan & Cai, 2021).

5.6.3. Generationernes præferencer for interpersonel vs digital interaktion

Teknologi, AI og robotter forventes at være en central del af fremtidens serviceoplevelser (Çakar & Aykol, 2021; Zhong et al., 2022). Forskellige kunder forventes dog at reagere forskelligt på digitale interaktioner; nogle kan opleve det som ubehageligt og stressende, mens andre ser det som en positiv oplevelse (Pozharliev, Rossi & De Angelis, 2021).

Gæsternes alder er bl.a. en afgørende faktor for accept af digitale interaktioner (Gonzalez, Gasco & Llopis, 2022). Gen Z er opvokset med teknologi og har erfaret, at teknologi ofte kan overgå menneskelige kompetencer. Derfor er det primært yngre og særligt Gen Z, der oplever mange fordele og værdi ved at anvende teknologi og robotter i serviceoplevelser (Gupta & Pande, 2023). For dem kan selvbetjeningsteknologi være vigtig for købsintentionen, idet de ofte har

travlt og hurtigt skal have opfyldt et behov, før de skal videre (Okumus, Ozturk & Bilgihan, 2021). Desuden tilbyder selvbetjeningsteknologi objektivt mange praktiske fordele, idet det kan anvendes på kundernes foretrukne tidspunkter og steder uden at være afhængig af direkte interaktion med servicepersonale (Maitra, 2021; Wu, Liu & Kardes, 2021).

Det er hyppigt, at ældre generationer ikke kan se de klare fordele ved teknologi i serviceoplevelser, ift. hvor svært det er at lære at bruge (Bianchi, 2021; Gupta & Pande, 2023). Derfor afholder manglende viden og selvtillid, frygt og skepsis over for teknologi ældre generationer fra at interagere med digitale værktøjer og robotter. Disse forhindringer kan både skyldes tidligere dårlige erfaringer med teknologi og ældres sundhedsmæssige udfordringer (Bianchi, 2021). Mobiler, tablets og computere kan dog bidrage til at lette aldersrelaterede udfordringer med bl.a. sanserne. Det skyldes, at de giver lettere adgang til informationer og muliggør kommunikation på tværs af afstande (Bianchi, 2021). Det er imidlertid afgørende for ældre kunder, at de modtager tålmodig vejledning og demonstration, så de kan blive mere selvsikre i at mestre digitale værktøjer (Bianchi, 2021; Huang, 2022; Zhong et al., 2022).

Særligt for ældre er det også afgørende, at robotter kan reagere på følelser og tilpasse deres interaktion til individuelle behov. Både Gen X og Gen Y er dog tilfredse med at interagere med robotter i serviceoplevelser, når de opfattes som funktionelle, hjælpsomme og lette at bruge (He & Zhang, 2023; Huang, 2022), og det samlet set skaber en behagelig oplevelse og medvirker til eskapisme (Kim, Park & Jeon, 2021). Mange gæster vil tilmed opleve robotinteraktioner som innovative og særligt mindeværdige (Çakar & Aykol, 2021). Desuden øges tilfredsheden og den oplevede værdi, hvis interaktionen ikke kræver flere omkostninger af tid, penge og besvær,

end personlig betjening (He & Zhang, 2023; Huang, 2022; Kim, Park & Jeon, 2021).

5.6.4. Andre faktorer der påvirker accept af digitale interaktioner

Det er imidlertid ikke alle, hverken ældre eller yngre, der ønsker at tilpasse sig den teknologiske udvikling og bruge eller lære at bruge teknologi i serviceoplevelser (Bianchi, 2021). Valg af interpersonelle eller digitale interaktioner påvirkes nemlig af mange faktorer. Det kan f.eks. omfatte tid, tidligere erfaringer eller konteksten i den givne serviceoplevelse (Bianchi, 2021; Wu, Liu & Kardes, 2021). Bl.a. viser undersøgelser, at kunder i vestlige lande er mere tiltrukne af teknologi, AI og robotter i serviceoplevelser end kunder i Asien. Det skyldes en større interesse for innovation i vesten samt kulturelle forhold i form af hhv. individualisme og kollektivism (Gupta & Pande, 2023; Iskender, Sirakaya-Turk & Cardenas, 2023).

Følsomme kunder kan imidlertid have en tendens til at foretrække personlig betjening, hvilket skyldes deres øgede behov for interpersonelle interaktioner, som er imødekommende, opmærksomme og gør dem trygge i serviceoplevelser (Wu, Liu & Kardes, 2021). Omvendt er der også kunder, der vægter funktionalitet og effektivitet højest, når de vælger mellem personlig betjening eller selvbetjeningsteknologi. De oplever værdi, hvis teknologien er tidsbesparende i en travl hverdag (Wu, Liu & Kardes, 2021). Desuden viser Zhang, Cui & Zhong (2023), at mænd generelt er mere accepterende over for digitale værktøjer og robotter end kvinder, fordi de har større tillid til teknologiens evne til at udføre opgaver, mens kvinder er mere følsomme og tilbageholdende. Derfor foretrækker kvinder også

robotter med menneskelige karaktertræk, mens mænd vægter højteknologisk funktionalitet (Zhang, Cui & Zhong, 2023).

Nærmest modsat Wu, Liu & Kardes (2021), viser Pozharliev, Rossi & De Angelis (2021), at selvom følsomme kunder har brug for social nærhed, er de meget følsomme over for afvisning. Derfor siger de, at følsomme kunder foretrækker digitale interaktioner, da de fungerer som alternativ til interpersonelle interaktioner uden risikoen for afvisning. Omvendt er interpersonel kommunikation foretrukket af mere selvsikre, åbne og tillidsfulde personer (Pozharliev, Rossi & De Angelis, 2021). Desuden viser Iskender, Sirakaya-Turk & Cardenas (2023), at introverte kunder er mere accepterende over for digitale værktøjer end ekstroverte, hvilket stemmer overens med fundene af Pozharliev, Rossi & De Angelis (2021).

5.6.5. Ny norm for kunde-til-virkksomhed interaktioner i serviceoplevelser

Der er fortsat kunder, der er skeptiske over for digitale interaktioner, trods den stigende implementering under og efter Coronapandemien. Derfor er det vigtigt, at kunderne stilles over for valget om interpersonel eller digital interaktion i serviceoplevelser (Iskender, Sirakaya-Turk & Cardenas, 2023; Pozharliev, Rossi & De Angelis, 2021; Yao, Wu & Zhou, 2022). Sådan kan individuelle sociale behov opfyldes, og tilfredsheden med services kan forbedres, idet kunderne selv kan vælge deres foretrukne balance mellem digitale og interpersonelle interaktioner (Wu et al., 2022). Særligt ældre forventer f.eks. at blive mødt af personlig betjening, hvis de har brug for hjælp hurtigere end deres teknologiske kompetencer tillader det, eller hvis det er en nødsituation (Huang, 2022).

Det er værd at bemærke, at en interaktion med en robot i en serviceoplevelse ikke kræver særlige teknologiske kompetencer, mens det kan være mere udfordrende at bestille på en tablet ved bordet uden vejledning, hvis gæsten oplever manglende teknologisk viden (Çakar & Aykol, 2021). Kunderne mener dog endnu ikke, at robotter kan erstatte den interpersonelle interaktion, idet de stadig mangler følelser og sociale kompetencer (Çakar & Aykol, 2021; Wu et al., 2022). Det er derfor også set, at servicerobotter er trukket tilbage efter klager fra kunderne om tekniske fejl, eller at robotterne ikke kunne imødekomme sociale og emotionelle behov tilstrækkeligt ift. opretholdelse af servicens kvalitet (Kim, Park & Jeon, 2021; Pozharliev, Rossi & De Angelis, 2021).

Menneskelige karaktertræk i robotter er dog blevet mindre vigtigt efter Coronapandemiens stigende implementering af teknologi. Det betyder, at kunderne nu i højere grad påvirkes af deres sociale netværk og netværkets holdning til at interagere med digitale værktøjer og robotter (He & Zhang, 2023; Zhang, Cui & Zhong, 2023; Zhong et al., 2022). Der kan derfor argumenteres for, at selvbetjeningsteknologi i serviceoplevelser er en ny og accepteret norm blandt stort set alle kunder, mens det blot er servicerobotter, der endnu ikke er standarden for levering af services i det fysiske møde (Pozharliev, Rossi & De Angelis, 2021). Desuden føler nogle kunder sig truet af robotternes evner, hvorfor de foretrækker mobiler, tablets eller anden selvbetjeningsteknologi, som de har fuld kontrol over (Solakis et al., 2022; Yao, Wu & Zhou, 2022; Zhang, Cui & Zhong, 2023).

5.6.7. Delkonklusion

Serviceoplevelser påvirkes af den teknologiske udvikling og kundernes forskellige præferencer, hvilket kræver en balance mellem digitale og

interpersonelle interaktioner i servicemødet. Før Coronapandemien var der større skepsis over for teknologi og særligt robotter grundet deres manglende empati og evne til at reagere på følelser med følelser. Pandemien har dog mindsket denne skepsis, fordi det var nødvendigt med digitale interaktioner for fortsat at kunne købe services, og de digitale værktøjer viste sig at kunne levere behagelige og værdiskabende serviceoplevelser. Mange ældre kunder foretrækker dog stadig personlig betjening, mens yngre kunder foretrækker digitale værktøjer, fordi de oplever en øget værdiskabelse ved færre interpersonelle interaktioner samt muligheden for flere informationer og personalisering af servicen digitalt. Samlet set er det derfor nødvendigt med både interpersonelle og digitale interaktioner, hvor det bedste af begge verdener overordnet set kan bidrage til bedre serviceoplevelser for alle kunder. Det er imidlertid afgørende, at kunderne introduceres og vejledes i de digitale interaktioner og evt. stilles over for valget mellem personlig og digital betjening.

5.7. Uetisk adfærd i services

Den stigende implementering af digitale værktøjer og robotter samt den øgede brug af teknologi i samfundet, giver kunderne større magt over servicevirksomheder. Det gør det nemlig lettere for kunderne at klage og påvirke andre kunder, både bekendte og ukendte, ved deling af deres serviceoplevelser (Gonzalez, Gasco & Llopis, 2022).

Der ses også en stigende tendens til, at kunderne udviser svigagtig adfærd over for servicevirksomheder (Bhattacharjee & Purohit, 2021; Kim et al., 2023). Det kan skyldes, at kunderne ser muligheder i servicebranchen, hvor *kunden altid har ret* (Bhattacharjee & Purohit, 2021). Svigagtig adfærd er bl.a., at kunderne bruger muligheden for at anmelde services til at give

en dårlig anmeldelse blot for at få kompensation, på trods af at servicen var tilfredsstillende (Bhattacharjee & Purohit, 2021; Kim et al., 2023; Maffie, 2022). Nogle servicevirksomheder tillader tilmed kunderne at anmelde de enkelte medarbejderes præstation og kundeservice i serviceoplevelsen. Denne magt er attraktiv for kunderne, idet de nyder at have ret og at have magten til at diktere servicepersonalets adfærd (Maffie, 2022). Derfor vil verbale klager i den aktuelle serviceoplevelse også ofte udløse rabat eller gratis services, idet det er den hurtigste måde for servicepersonalet at sikre, at én kundes klage ikke påvirker en anden kundes oplevelse negativt. Det forstærker dog kun opfattelsen af, at kunden altid har ret, hvilket kan opmuntre til at gentage klager eller dårlige anmeldelser overfor andre services, ligesom det kan opmuntre andre kunder til at udvise samme adfærd for også at opnå kompensation (Bhattacharjee & Purohit, 2021).

Det er imidlertid ikke til at vurdere, om nutidens kunder generelt er mere utilfredse, nedladende og respektløse, når de interagerer med servicevirksomheder, eller det blot skyldes, at det er blevet lettere at udtrykke utilfredshed og derved opnå kompensation (Maffie, 2022). Kim et al. (2023) viser bl.a., at kunderne finder det lettere at handle svingagtigt, hvis det foregår digitalt, idet de ikke føler, at de står til regnskab overfor et andet menneske. Desuden er kunder mere tilbøjelige til at handle umoralsk og uetisk, hvis der er mulighed for at opnå en økonomisk gevinst (Kim et al., 2023).

Traditionelt set er svingagtig, utilfreds, nedladende og respektløs adfærd rettet mod personalet i serviceoplevelser (Kim et al., 2023). Servicepersonalet bliver ofte udsat for dårlig behandling, selvom det ikke nødvendigvis er deres fejl. F.eks. kan en tjener ikke vide, hvordan maden smager, og en receptionist ved ikke, hvordan hotelværelserne ser ud

(Bhattacharjee & Purohit, 2021). Med implementeringen af teknologi i serviceoplevelser, afgrænses adfærden dog ikke til menneskeligt servicepersonale (Kim et al., 2023). Kim et al. (2023) viser, at både fysiske og digitale AI-robotter udsættes for verbal og fysisk vold, når de fungerer som servicepersonale. Det omfatter både skældsord, nedladende og uhøflig tale samt fysisk mishandling som slag og spark. Undersøgelsen viser, at denne adfærd er drevet af kundernes nysgerrighed på, hvordan AI-robotter vil reagere, og at adfærden sandsynligvis ikke ville nå samme voldelige niveau, hvis det var en interpersonel interaktion. Det skyldes, at kunderne er bevidste om, at robotter ikke er i stand til at føle. Kunderne ser robotter som funktionelle assistenter, der er underlagt menneskers kontrol, og ikke som sociale væsener, hvilket mindsker empati, skyldfølelse og skam (Kim et al., 2023). Denne opfattelse gør, at kunderne dømmer robotter hårdere, hvis der sker fejl (Arango et al., 2023), men Zhang, Cui & Zhong (2023) viser også, at kunderne stadig bebrejder servicevirksomheden bag, hvis digitale værktøjer eller robotter fejler.

Kunderne er generelt mere tilbøjelige til at udvise voldelig og aggressiv adfærd over for robotter end mennesker, og derfor mindskes kundernes tendens til uetisk adfærd også, hvis robotter har menneskelige træk som f.eks. ansigtsmimik eller sociale egenskaber (Kim et al., 2023; Zhang, Cui & Zhong, 2023). Ligeledes kan teknologi være afgørende for at reducere uetisk adfærd gennem bl.a. overvågning og digital opbevaring af samtaler m.m. (Bhattacharjee & Purohit, 2021).

For at opsummere giver den stigende implementering af digitale værktøjer og robotter en større magt for kunderne over servicevirksomhederne, idet de ikke som sådan skal stå til ansvar for deres handlinger over for et andet menneske. Det har skabt en stigende tendens

til at klage og skrive dårlige anmeldelser blot for at opnå økonomisk kompensation, ligesom der ses en stigende tendens til verbal og fysisk vold over for servicerobotter. Det er primært drevet af nysgerrighed på teknologiens reaktion, og kan derfor mindskes ved at menneskeliggøre teknologien og øge overvågning.

5.8. Delkonklusion på kundernes adfærd i servicemødet

Kundernes køb af serviceoplevelser er drevet af ønsket om at forbedre livskvaliteten, og kunderne ønsker derfor øget kontrol over oplevelserne for at tilpasse deres individuelle behov og præferencer. Desuden har Coronapandemien reduceret skepsis over for teknologi og øget opmærksomhed på miljøet, hvilket sammen med ønsket om kontrol har øget interessen i digitale værktøjer, som giver kunderne lettere adgang til flere bæredygtighedsinformationer og personaliseringsmuligheder. Der ses dog væsentlige forskelle i adfærd og præferencer for interpersonelle og digitale interaktioner samt bæredygtighed mellem generationerne, hvilket skaber et krav til balance og individuelle valg gennem hele serviceoplevelsen. Coronapandemien har således ikke udløst en midlertidig ændring af serviceoplevelser, men accelereret en igangværende udvikling, hvorfor implementering af selvbetjeningsteknologi og robotter er den nye norm grundet deres mange fordele. Desuden er forskellige kunder villige til at betale mere for bæredygtige services eller innovative og digitale services, som for de kunder anses som særligt værdiskabende, idet det øger deres selvværd og sociale image.

Det er endvidere afgørende at være opmærksom på designet af serviceleverancen og servicescapet, da det påvirker kvaliteten af oplevelsen

og derfor skal designes til bl.a. at mindske negative kunde-til-kunde-interaktioner og skabe en gnidningsfri serviceoplevelse. Det er især vigtigt, da der også ses en stigende tendens til at klage for at opnå kompensation eller yde fysisk eller verbal vold over for servicepersonale ved utilfredsstillende services. Det skyldes bl.a. digitaliseringen, idet kunderne er online og ikke står ansigt til ansigt med modtageren, eller at modtageren er selvbetjeningsteknologi eller robotter.

Kapitel 6

Teoretiske og praktiske implikationer

6.0. Teoretiske og praktiske implikationer

Dette litteraturreview bidrager teoretisk til forskningslitteraturen ved at give en bredere forståelse for digitaliseringens betydning for den fysiske levering af services. Det opnås ved at tage to synsvinkler på den digitale transformation; servicevirksomhedernes incitamenter for digitalisering samt kundernes digitale præferencer og adfærd i servicemødet. Digitale transformationer initieres nemlig af både virksomheder og kunder for hhv. at optimere og effektivisere serviceleverancen og forbedre den fysiske serviceoplevelse.

Udviklingen begyndte før Coronapandemien, men pandemien har accelereret digitale transformationer og digitalisering af kundernes adfærd (Çakar & Aykol, 2021; Esposito et al. 2022; Gao et al., 2022; Gonzalez, Gasco & Llopis, 2022; Górka – Chowaniec & Sikora, 2023; Gupta & Pande, 2023; Iskender, Sirakaya-Turk & Cardenas, 2023; Kim, Byun & Ko, 2022; Kim, Park & Jeon, 2021; Li, 2021; Mitrofanova, Chernova & Batmanova, 2022; Parapanos & Michopoulou, 2023; Zhong et al., 2022). Teknologi er nemlig upåvirket af tid og sted og udfordres ikke af risici eller præferencer i interpersonelle interaktioner (Xiang et al., 2021). Pandemien har desuden øget bevidstheden og ønsket om at tage hensyn til miljøet, hvilket digitale praksisser også fremmer (Bordian, Gil-Saura & Šerić, 2023; Chaturvedi et al., 2022; Han, Moon & Hyun, 2020; Iskender, Sirakaya-Turk & Cardenas, 2023; Mahasuweerachai, Suttikun & Bicksler, 2023; Turk et al., 2023; Yeap et al., 2021). Derfor er digitale transformationer også fremtiden for serviceoplevelser, trods pandemiens ophør (Çakar & Aykol, 2021; Kim, Park & Jeon, 2021; Li, 2021; Li et al., 2022; Maitra, 2021; Mitrofanova, Chernova & Batmanova, 2022; Zhong et al., 2022).

Servicevirksomhedernes motivation for digitalisering, kundernes digitale præferencer og Coronapandemiens påvirkning har således praktiske implikationer for digitalisering af fremtidens serviceoplevelser. Litteraturreviewet udleder, at digitale transformationer bør starte med investering i virksomhedens støtteaktiviteter, så de kan understøtte digitalisering af primære aktiviteter (Porter, 1998). Det indebærer støtteaktiviteterne infrastruktur og teknologiudvikling som cloud computing (Rha & Lee, 2022), samt nødvendige digitale kompetencer i menneskelige ressourcer (Chen et al., 2021; Palumbo et al., 2021). IT-kompetencer, cloud computing, digital opbevaring af kundedata og værktøjer til databehandling og -analyse er afgørende for servicevirksomhedernes succes med digital transformation af servicemødet. Det skyldes bl.a., at digital opbevaring af data muliggør tilpasning af servicen til kundernes individuelle behov og præferencer uden direkte at bede kunderne om informationer ved hvert besøg (Çakar & Aykol, 2021; Dou, Fan & Cai, 2021; He & Zhang, 2023; Karim & Chakor, 2021; Mercan et al., 2020; Rha & Lee, 2022; Solakis et al., 2022; Tessitore et al., 2022; Thees et al., 2021; Wu et al., 2022).

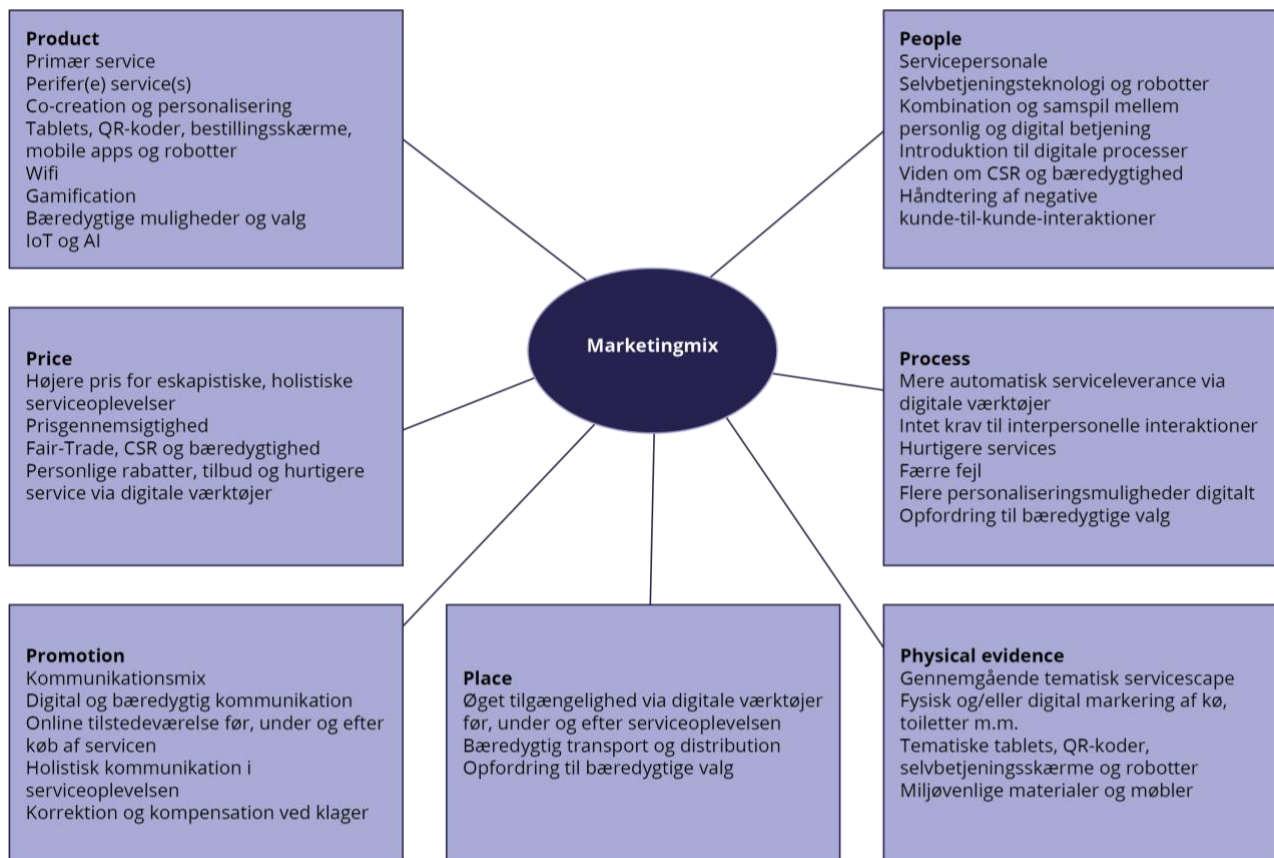
Det unikke bidrag fra dette litteraturreview er dog de praktiske implikationer for det fysiske møde i fremtidens serviceoplevelser. Derfor vil jeg sammenfatte litteraturreviewet i et marketingmix (Kotler et al., 2019), der sætter retningen for digital transformation af servicevirksomhedernes marketingparametre. Marketingmixet kan desuden give et overblik over konkrete digitaliseringsmuligheder af enkelte områder i forskellige serviceoplevelser.

6.1.1. Fremtidens 7 P'er

Digitale transformationer er større investeringer og længere processer for servicevirksomhederne, og derfor bør enhver transformation starte med digitalisering af ét område. Enkelte digitaliserede områder er bedre end ingen, idet det kan bidrage til at minimere fejl og ventetid (Mercan et al., 2020). Desuden kan det give kunderne en moderne og innovativ oplevelse, hvilket kan øge den oplevede værdi (Çakar & Aykol, 2021; Sung & Jeon, 2020; Vo-Thanh et al., 2022).

Hvor digitaliseringen skal starte, afhænger af flere faktorer, men overvejelserne skal ske med kunden i fokus (Palumbo et al., 2021). Det er bl.a. væsentligt, om digitaliseringen er en reaktion på en udfordring med at imødekomme kundernes behov og præferencer (Li, 2021), eller det skyldes ønsket om at effektivisere arbejdsgange (Chen et al., 2021). Handler det om at imødekomme ændrede præferencer, skal digitaliseringen naturligvis tage udgangspunkt i disse. Det kan f.eks. være implementering af digitale værktøjer, der giver en hurtigere service, mindre interpersonel kontakt eller lignende. Handler digitaliseringen om virksomhedens ambition om at effektivisere og øge omsætningen, bør det starte der, hvor digitale værktøjer har størst potentiale for at øge omsætningen uden for store implementeringsomkostninger. Det kan f.eks. være digitalisering af menukort, bestilling eller betaling, så disse interaktioner ikke længere kræver tilstedeværelse af servicepersonalet (Chen et al., 2021).

Nedenfor opstilles fundene fra litteraturreviewet i fremtidens marketingmix, hvorefter de enkelte P'er uddybes.



Figur 5: *Fremtidens marketingmix*. Kilde: Egen tilblivelse med udgangspunkt i (Kotler et al., 2019).

4.1.1.1. Product

Kunderne ønsker mere indflydelse på og kontrol over services gennem co-creation, så de kan påvirke dem til at imødekomme individuelle behov og præferencer (Casidy et al., 2022; Karim & Chakor, 2021; Solakis et al., 2022; Tessitore et al., 2022). For traditionelle serviceoplevelser indebærer det bl.a., at kunderne selv vælger borde i en restaurant, hvad de vil spise eller har indflydelse på hotelværelsets beliggenhed, temperatur og udstyr som f.eks. hårtørrer, håndklæder, antal dyner m.m. At vælge egen menu og temperatur på et hotelværelse er selvfølger, men yderligere tilpasning vil traditionelt kræve tid og besvær af servicepersonalet. Interaktioner med servicepersonalet er imidlertid ikke at foretrække for yngre generationer

(Sampson & Chase, 2020). Det er både en generationel præference, fordi de er opvokset med teknologi, men skyldes også deres viden om teknologiens mange objektive fordele, såsom at det kan overgå menneskelige kompetencer (Gupta & Pande, 2023; Maitra, 2021; Wu, Liu & Kardes, 2021). Fremtidens serviceoplevelser kræver derfor investering i digitale værktøjer, idet de muliggør interaktivitet, som kan automatisere personalisering af services og skabe en overgang fra meget direkte, fysisk kontakt til mere teknologibaserede kundeinteraktioner (Esposito et al., 2022; Sampson & Chase, 2020; Sung & Jeon, 2020).

Med udgangspunkt i serviceoplevelser som spisesteder, hoteller, museer, forlystelsesparker og lignende, sammenfattes digitaliseringsmulighederne for product i produkthierarkiets produktniveauer: det basale produkt, forventede produktkarakteristika, forstærkede produktkarakteristika og potentielle produktmuligheder (jf. 2.2.1. Product). Samlet giver det et overblik over nødvendige karakteristika i fremtidens serviceoplevelser.



Figur 6: *Digital transformation af five product levels*. Kilde: Egen tilblivelse med udgangspunkt i (Kotler et al., 2019).

Som det ses i figuren, skal digitale værktøjer være en del af kerneydelsens basale produkt, fordi det øger bæredygtighed, forbedrer serviceleverance og optimerer virksomhedernes arbejdsgange uden at gå på kompromis med kundernes forventninger og krav til værdiskabelsen (Balbaa, Ismailova & Kuldasheva, 2021; Barashok et al., 2021; Li, 2021; Zhang & Yao, 2022). Eneste krav er dog kundens mulighed for valg mellem digital og personlig betjening, fordi teknologien ikke må tilføje øgede omkostninger som pris, besvær, risiko for fejl eller øget ventetid uanset kundens alder og digitale kompetencer (Esposito et al., 2022; He & Zhang, 2022; Sung & Jeon, 2020).

Wifi er efterhånden et forventet produktkarakteristikum i serviceoplevelser, mens bæredygtighed, digitale menukort, gamification og spil er forstærkede produktkarakteristika, der kan overgå kundens forventninger. De øgede muligheder for dybdegående kommunikation via digitale menukort kan bl.a. fremhæve bæredygtige valg på menukortet (Iskender, Sirakaya-Turk & Cardenas, 2023), gøre det lettere tilgængeligt at bede om en doggybag til rester for at mindske madspild (Billore, Kobayashi & Wang, 2021; Mahasuweerachai, Suttikun & Bicksler, 2023), eller opfordre til at spare på vandet eller genbruge håndklæder, sengetøj og plastflasker (Bordian, Gil-Saura & Šerić, 2023). Endvidere kan gamification give fysiske præmier eller rabatter ved at udforske, lære mere, besøge steder eller lignende (Parapanos & Michopoulou, 2023), ligesom det kan udløse håndgribelige memorabilia fra serviceoplevelsen (jf. 2.1.2. Holistiske oplevelser).

Slutteligt er der potentielle produktmuligheder som primært omfatter IoT og AI. Det er mindre udbredt pga. omkostningerne, men grundet digitaliseringens hastighed er det afgørende for at overgå kundernes forventninger i fremtidens serviceoplevelser, og det forventes

derfor at være forstærkede produktkarakteristika i nærmeste fremtid. IoT er en værdiskabende integration mellem den fysiske og digitale verden, som kan automatisere og effektivisere indsamlingen af data om kundernes adfærd i det fysiske møde (Mercan et al., 2020). Mobile apps er imidlertid alternativet til IoT, da de kan imødekomme samme behov, hvis kunden selv indtaster de præferencer, som IoT indsamler via adfærd (Dou, Fan & Cai, 2021; Gregurec, Furjan & Tomičić-Pupek, 2021; Parapanos & Michopoulou, 2023). AI adskiller sig dog fra anden teknologi, idet det via machine learning kan lære af data og deraf besvare input i realtid ligesom mennesker, tilpasse sine svar og foreslå alternativer (Gaur et al., 2021; Magno & Dossena, 2022; Xiang et al., 2021).

4.1.1.2. Price

Nutidens servicekunder er villige til at betale mere for værdiskabende oplevelser (jf. 2.1. Serviceoplevelser; Jha et al., 2022; Le te al., 2022). Samtidig ønsker de dog også prisgennemsigtighed, så de ved, hvad servicens pris indebærer. Det er bl.a. madens vej fra jord til bord, transport samt arbejdsforhold og lønninger i hele værdikæden (Tessitore et al., 2022). Det inkluderer også støtte af Fair-Trade eller andre CSR-initiativer samt brugen af bæredygtige materialer, som kræver en højere pris (Tsiotsou & Diehl, 2022).

Digitale værktøjer kan tilbyde personlige rabatter, tilbud eller hurtigere service, hvilket øger værdiskabelsen ved at give en følelse af eksklusivitet (Karami, Eyüpoğlu & Ertugan, 2023).

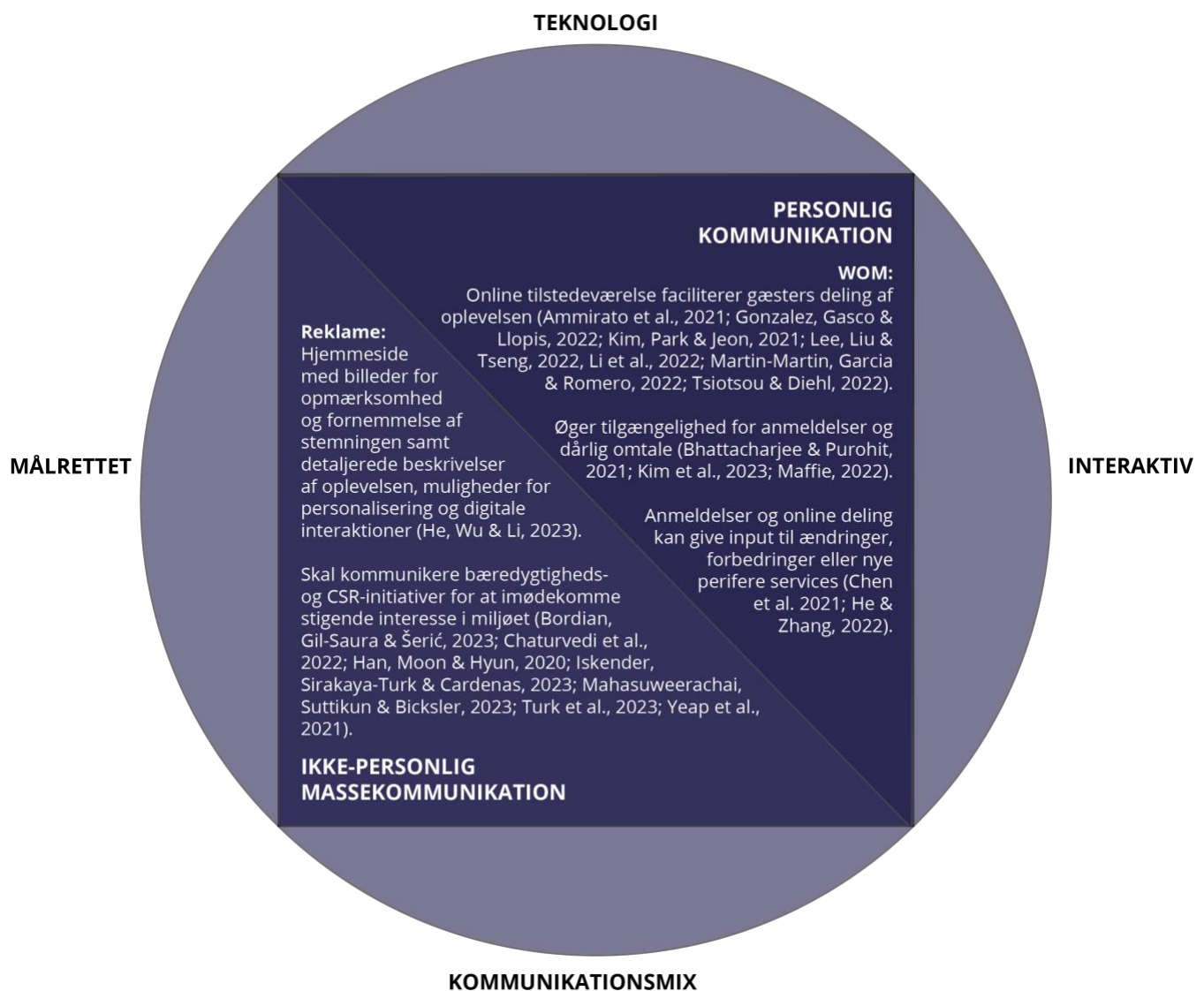
Prisen skal stemme overens med kvaliteten af den primære og perifere services, bæredygtighed og brugen af digitale værktøjer. Kunderne støtter ikke serviceoplevelser, hvor kvaliteten er lavere end andre steder

uanset pris eller rabat (Chaturvedi et al., 2022; Jha et al., 2022; Yeap et al., 2021), hvilket også giver en faldende tendens til loyalitet (Ghosh, Jhamb & Dhiman, 2023; Kim, Park & Jeon, 2021).

4.1.1.3. Promotion

Servicevirksomhederne anser digitalisering som vigtigere for markedsføring end servicens fysiske møde (Thees et al., 2021). Internettet og digitale medier faciliterer nemlig, at mødet mellem servicevirksomhed og kunde kan starte længe før det fysiske møde (Casidy et al., 2022), og fortsætte lang tid efter, at kunden har forladt servicens fysiske miljø. Det skyldes promotion, og at kunderne søger flere informationer fra bl.a. hjemmeside, sociale medier og anmeldelser før købet af services (Ammirato et al., 2021; Jha et al., 2022; Martin-Martin, Garcia & Romero, 2022; Singh, Arora & Choudhry, 2023; Yadav, Verma & Chikhalkar, 2023). Derfor skal nødvendige informationer om servicen være tilgængelige online (Ammirato et al., 2021; Martin-Martin, Garcia & Romero, 2022).

Forskningslitteraturens bidrag til fremtiden for digitalisering af promotion opsummeres i kommunikationsmixet (jf. 2.2.3. Promotion).



Figur 7: *Digital transformation af marketing communication mix*. Kilde: Egen tilblivelse med udgangspunkt i (Kotler et al., 2019).

Som vist i figuren udleder litteraturen primært reklame og WOM. Bæredygtighed er blevet en vigtig overvejelse inden køb (Charturvedi et al., 2022; Le et al., 2022), men det omfatter ikke kun markedsføringsbudskaber som bl.a. bæredygtige certificeringer og andre beskrivelser (Turk et al., 2023). Det gælder også holistisk kommunikation af bæredygtige tiltag gennem hele serviceoplevelsen (Tsiotsou & Diehl, 2022), hvilket uddybes under physical evidence.

WOM supplerer bl.a. hjemmeside, hvilket er vigtigt, da kunderne stoler mere på og bliver mere påvirkede af brugergenereret indhold end virksomhedens egen markedsføring (Górka – Chowaniec & Sikora, 2023; Kim, Park & Jeon, 2021; Le et al., 2022; Li, 2021). Derfor skal virksomhederne også reagere på dårlig omtale, så dårlige oplevelser korrigeres (Gao et al., 2022), men bør være varsomme med økonomisk kompensation for at undgå, at kunder udnytter muligheden for at opnå en gevinst (Bhattacharjee & Purohit, 2021; Kim et al., 2023; Maffie, 2022).

4.1.1.4. Place

Digitale værktøjer øger serviceoplevelsernes tilgængelighed for kunderne, idet teknologi kan anvendes på kundernes præmisser for tid og sted (Gaur et al., 2021; Maitra, 2021; Magno & Dossena, 2022; Martin-Martin, Garcia & Romero, 2022; Mercan et al., 2020; Rebeiro-Navarrete et al., 2021; Rha & Lee, 2022; Tan & Netessine, 2020; Xiang et al., 2021). Det indebærer også digital tilstedeværelse i kundernes informationssøgning, hvor virksomhedernes egen kommunikation og brugergenereret indhold er afgørende for valget af serviceoplevelser (Ammirato et al., 2021; Martin-Martin, Garcia & Romero, 2022; He, Wu & Li, 2023; Singh, Arora & Choudhry, 2023; Yadav, Verma & Chikhalkar, 2023).

Services skal dog ikke blot være let tilgængelige; de skal være tilgængelige på en bæredygtig måde. Det omfatter overvejelser om transport og distribution af servicens håndgribelige dele, samt at tilgængeligheden opfordrer kunderne til mere bæredygtige valg. Det gælder f.eks. mindre biltransport og mindre emballage til takeaway og doggybags (Tsiotsou & Diehl, 2022).

4.1.1.5. People

Servicepersonalet kan helt eller delvist erstattes af selvbetjeningsteknologi eller robotter. Robotter kan tage imod gæster (Çakar & Aykol, 2021; Gupta & Pande, 2023; Kim, Park & Jeon, 2021; Zhang, Cui & Zhong, 2023), vise dem til deres værelser eller borde (Çakar & Aykol, 2021), besvare spørgsmål og give anbefalinger (Pozharliev, Rossi & De Angelis, 2021) samt tage imod bestillinger, tilberede og servere maden for gæster (Çakar & Aykol, 2021; Gupta & Pande, 2023; Kim, Park & Jeon, 2021; Zhang, Cui & Zhong, 2023). Fysiske robotter er mindre udbredte i Danmark, men kan bidrage til at skabe en bedre serviceoplevelse, idet kunderne finder interaktioner med robotter spændende og interessante (Sung & Jeon, 2020). Robotter og selvbetjeningsteknologi påvirkes desuden ikke af træthed og udmattelse, hvilket mindsker forskelle mellem godt og dårligt servicepersonale ved at levere samme kundeservice til alle kunder (Chen et al., 2021; Balbaa, Ismailova & Kuldasheva, 2021; Li, 2021; Maitra, 2021; Sampson & Chase, 2020; Sung & Jeon, 2020). Mødet med teknologi vil derfor være en behagelig oplevelse for mange kunder (Sung & Jeon, 2020).

Robotter og selvbetjeningsteknologi besidder dog ikke empati og kan ikke reagere på kundernes emotionelle behov (Çakar & Aykol, 2021; Gaur et al., 2021; Li, 2021; Pozharliev, Rossi & De Angelis, 2021; Wu et al., 2022), hvorfor de ikke altid kan erstatte den interpersonelle interaktion for alle gæster (Gaur et al., 2021; Li, 2021). Derfor ønsker kunderne mulighed for at vælge mellem digital og personlig betjening i det aktuelle servicemøde (Chen et al., 2021; Karim & Chakor, 2021; Iskender, Sirakaya-Turk & Cardenas, 2023; Pozharliev, Rossi & De Angelis, 2021; Thees et al., 2021; Yao, Wu & Zhou, 2022).

Ældre gæster foretrækker generelt interpersonelle interaktioner, da det er mere velkendt og derfor mere behageligt (Gonzalez, Gasco & Llopis, 2022; Nicholls, 2020; Pozharliev, Rossi & De Angelis, 2021; Wu, Li & Kardes, 2021). Typen af serviceoplevelse kan også påvirke fravalg af digitale interaktioner. Det gælder f.eks. på fine restauranter, hvor tjenerens præsentation, fortælling og løbende fokus og opfølgning hos gæsterne er afgørende for oplevelsen (Vo-Thanh et al., 2022). Derfor kan digitale værktøjer også blot være en forlængelse af en personlig første interaktion, mens efterfølgende bestillinger, betaling og feedback sker digitalt (jf. 6.1.1.1. Product).

Servicepersonalet – teknologi eller ej – skal desuden være i stand til at besvare spørgsmål om virksomhedens CSR- og bæredygtighedsinitiativer, da det skaber værdi for nogle kunder (Tsiotsou & Diehl, 2022). Teknologi vil typisk overgå personlig betjening ift. at huske disse informationer pga. den store hukommelseskapacitet (Kim, Park & Jeon, 2021). Omvendt vil menneskeligt servicepersonale sandsynligvis være bedre til at håndtere og forebygge negative kunde-til-kunde-interaktioner. Det omfatter bl.a. at hjælpe kunder, der forsinker serviceleverancen, fordi de ikke kan finde ud af at bruge digitale værktøjer, ligesom det gælder at sørge for afstand, god køkultur og at fjerne uønskede gæster fra serviceoplevelsen (Furrer et al., 2023; Nicholls, 2020).

4.1.1.6. Process

Digitalisering i det fysiske møde reducerer antallet af steps i serviceleverancen ved at automatisere processen og minimere kravet til interpersonelle interaktioner (Mercan et al., 2020; Zhang & Yao, 2022). Robotter og selvbetjeningsteknologi som tablets, QR-koder og

bestillingsskærme kan desuden give en mere problemfri serviceleverance, idet det forbedrer kommunikationen mellem servicepersonale, kunder og køkkenet (Martin-Martin, Garcia & Romero, 2022). På restauranter, kaffebarer og caféer kan det forkorte serviceleverancen og minimere fejl i bestillinger, da digital kommunikation er hurtigere og mere præcis end interpersonel kommunikation. Desuden kan muligheden for kontaktløs betaling forbedre oplevelsen, da kunden ikke skal vente på, at servicepersonalet har tid (Tan & Netessine, 2020).

Selvbetjeningsteknologi er efterhånden en accepteret norm blandt de fleste kunder, mens robotter endnu ikke er standard for levering af services (Pozharliev, Rossi & De Angelis, 2021) – særligt ikke i Danmark. Det kan imidlertid være mere udfordrende for nogle gæster at benytte digitale værktøjer på egen hånd, mens interaktioner med menneskelignende robotter ligner interpersonelle interaktioner mere og derfor kræver mindre introduktion (Çakar & Aykol, 2021). For at imødekomme alle digitale kompetenceniveauer, er det derfor vigtigt at præsentere den digitale del af serviceoplevelsen for gæsterne (Tan & Netessine, 2020; Vo-Thanh et al., 2022). Det kan gøres ved inddragelse af people, hvor servicepersonalet kort præsenterer funktionerne for f.eks. digital bestilling, indstilling af hotelværelse eller til at finde aktiviteter på ferien gennem en app. Ligeledes kan det være en kort introduktionsvideo eller pop-up-vejledning direkte i det digitale værktøj. Disse touchpoints kan desuden opfordre gæsterne til at bidrage til en bæredygtig serviceoplevelse, bl.a. via opfordring til at sænke temperaturen og genbruge håndklæder på hoteller, samt at reducere madspild i restauranter ved at bestille mindre ad flere omgange (Tsiotsou & Diehl, 2022).

4.1.1.7. Physical Evidence

I serviceoplevelser er servicescapet og måden, hvorpå servicen leveres lige så vigtig som selve servicen (Ghosh, Jhamb & Dhiman, 2023). Det er derfor bl.a. vigtigt med fysisk eller digital markering af toiletter og kø, hvilket sammen med afstand mellem borde og god akustik kan medvirke til en gnidningsfri serviceleverance, hvor kunderne ikke påvirker hinanden (Furrer et al., 2023; Nicholls, 2020; Rejikumar et al., 2022).

For fremtidens services kan det blive afgørende at implementere et gennemgående tema i servicescapet for at differentiere sig fra konkurrenter og forbedre konkurrenceevnen. Et tema på tværs af hele serviceoplevelsen gennem bl.a. musik, dufte, film og serier, arkitektur, shows samt mad og drikke vil forstærke kundens følelser og den oplevede værdi af servicen (jf. 2.1.2. Holistiske oplevelser; Li et al., 2022). En del af temaet er også visuelle tegn, der supplerer den digitale kommunikation. Det indebærer tematisk skiltning, men kan også indebære at give gæsterne mulighed for at se tilberedningen af maden enten fysisk eller digitalt (Rejikumar et al., 2022).

Tablets, QR-koder, selvbetjeningsskærme og robotter er ligeledes en del af det fysiske miljø og skal derfor stemme overens med temaet. Bestillingsskærme er typisk en del af servicescapet på fastfoodrestauranter, mens tablets og QR-koder ses på tværs af alle typer serviceoplevelser (Esposito et al., 2022; Martin-Martin, Garcia & Romero, 2022; Mitrofanova, Chernova & Batmanova, 2022; Tan & Netessine, 2020).

Kunderne værdsætter desuden, at materialer og møbler er miljøvenlige, og at stedet indbyder til en bæredygtig stemning (Tsiotsou & Diehl, 2022). Bæredygtighed som en direkte del af serviceoplevelsen, øger også troværdigheden til virksomhedens bæredygtige markedsføringsbudskaber (Billore, Kobayashi & Wang, 2021; Chaturvedi et

al., 2022; Jha et al., 2022; Tsiotsou & Diehl, 2022). Det inkluderer udstilling af certificeringer som økologi og Fair-Trade, som også er en del af promotion (Tsiotsou & Diehl, 2022).

Kapitel 7

Begrænsninger

7.0. Begrænsninger

Litteraturreviewet er begrænset af flere årsager. Litteratursøgningen til studiet er begrænset af, at der ikke er opsat en geografisk afgrænsning. Det afspejler sig i de mange resultater i litteratursøgningen, hvor mange er fravalgt, fordi undersøgelserne er foretaget i ikke-digitaliserede lande og derfor ikke er relevante for fremtidens serviceoplevelser i Danmark. Studiet er dog begrænset til engelsk- og dansksproget forskningslitteratur, men kunne med fordel være afgrænset til f.eks. Europa, Nordamerika og Oceanien med den argumentation, at vestlige lande ligner hinanden mest på udviklingsniveau, samfundsmæssige og kulturelle forhold. Det ville også ekskludere litteratur fra Asien, som fokuserer mere på fysiske robotter og AI end litteraturen fra vestlige lande. Litteratur fra Asien har imidlertid været afgørende for litteraturstudiets resultater, idet 29 artikler fra de to litteratursøgninger tager udgangspunkt i undersøgelser foretaget i Asien. Robotter kan anses som mindre vigtige for serviceoplevelser i Danmark, da de ikke er udbredte her, men idet Gupta & Pande (2023) og Iskender, Sirakaya-Turk & Cardenas (2023) viser, at kunderne i vestlige lande er mere interesserede i robotter og AI end asiatiske kunder, kan der argumenteres for, at det blot er et spørgsmål om tid, før robotterne vinder frem i Danmark. Desuden kan det forventes, at robotter vil erstatte en del arbejdskraft i vestlige lande i fremtiden, idet det kan spare omkostninger på længere sigt. Derfor integrerer jeg robotter i fremtidens 7 P'er for serviceoplevelser i Danmark.

Under gennemgangen af forskningslitteraturen fra første litteratursøgning, blev jeg opmærksom på, at mange undersøgelser er foretaget med udgangspunkt i virksomhedernes perspektiv, selvom Sampson & Chase (2020) beskriver, at kundekontakten var det originale

fokus for servicedesign. Det medførte ændring af undersøgelsesspørgsmålet for litteraturreviewet, idet kundernes perspektiv derfor kan anses som værende afgørende for design af værdiskabende serviceoplevelser. Fokus er således flyttet fra servicevirksomhedernes transformation af det fysiske møde og digital markedsføring og kommunikation med kunderne til også at omfatte kundernes motivation for digitalisering. Det er en interessant refleksion, da netop kundernes perspektiv og rolle i digitaliseringen differentierer dette studie væsentligt fra andre litteraturreviews, som fokuserer på servicevirksomhedernes muligheder med implementering af informations- og kommunikationsteknologier. Det afspejler sig også i udarbejdelsen af fremtidens 7 P'er for serviceoplevelser (jf. 6.1.1. Fremtidens 7 P'er), som er et essentielt bidrag til forskningslitteraturen, idet det videreudvikler de 7 P'er af Kotler et al. (2019) med kunden i fokus for digitalisering i serviceoplevelsernes fysiske møde.

Litteratursøgningen er endvidere begrænset af, at jeg undervejs blev opmærksom på, at søgeordene for servicesektoren med fordel kunne være afgrænset til hospitality, da det primært er den branche, der er eskapistisk og afhængig af det fysiske møde for at skabe værdi. Det ville ikke nødvendigvis have ændret resultaterne, men været mere effektivt end at ekskludere specifikke brancher som banker, uddannelse og sundhed.

Det leder videre til litteraturreviewets tids- og pladsmæssige begrænsning, som er påvirket af den manglende effektivitet i litteratursøgningen samt af studiets omfang i form af de to perspektiver. Det betyder derfor også, at jeg har været mindre kritisk over for, om afsøgningen af den eksisterende forskningslitteratur er fyldestgørende for de to perspektiver. Det kan have påvirket dybden af litteraturreviewet, idet jeg ikke har udfoldet litteratursøgningen, som jeg oprindeligt havde planlagt

at gøre gennem sneboldmetoden (Ridley, 2012). Det var målet at gennemgå referencelister i den mest relevante litteratur og undersøge forfattere, der har bidraget til meget af litteraturen. Det kunne have bidraget til at afdække, om der er mangler eller områder, der kan undersøges mere dybdegående i den indsamlede litteratur.

Slutteligt har jeg dog anvendt sneboldmetoden til at følge teorier og modeller i litteraturen, som kunne være relevante for sammenfatningen af studiet. Det omfatter S-O-R-modellen (Furret et al., 2023; Gupta & Pande, 2023; Le et al., 2022; Yadav, Verma & Chikhalkar, 2022), technology acceptance-modellen (Çakar & Aykol, 2021; Huang, 2022; Solakis et al., 2022; Zhong et al., 2022) servicescape (Furret et al., 2023; He, Wu & Li, 2023; Iskender, Sirakaya-Turk & Cardenas, 2023; Nicholls, 2020; Rejikumar et al., 2022), og de 7 P'er fra Tsiotsou & Diehl (2022), som er anvendt i sammenfatningen.

Kapitel 8

Fremtidig forskning

8.0. Fremtidig forskning

Litteraturreviewet afdækker, hvordan digitale transformationer af servicens fysiske møde påvirker fremtiden for eskapistiske serviceoplevelser samt hvilke krav digitaliseringen stiller til udformning af de 7 P'er. Der er imidlertid et videnshul i forskningslitteraturen, som omhandler kundernes adfærd i købsfasen i det fysiske møde i serviceoplevelser. Meget litteratur fokuserer på brugen af digitale værktøjer og internettet i før-købsfasen og i efter-købsfasen ved f.eks. at undersøge S-O-R-modellen, beslutningsprocessen eller kunderejsen med mindre fokus på det fysiske møde mellem kunde og virksomhed. Derfor vil det være relevant at undersøge kundernes adfærd i form af handlinger, behov, mål og interne tanker som følelser og udfordringer i serviceoplevelser med digitalisering i det fysiske møde. Det kan f.eks. være med inddragelse af adfærdspsykologi eller i et service design blueprint med fokus på frontstage og kundernes interaktioner med de 7 P'er (Kotler et al., 2019). Det kan desuden være en fordel at undersøge specifikke typer af serviceoplevelser frem for at sammenfatte flere brancher, som dette litteraturreview gør. Det kan dog også være relevant at benytte 6.1.1. Fremtidens 7 P'er fra dette litteraturreview som udgangspunkt for tests og videre undersøgelser.

En del af litteraturen undersøger også generationelle præferencer for digitale eller interpersonelle interaktioner, hvilket er relevant at undersøge som casestudier og brugerundersøgelser for at kortlægge forskellige adfærdsmønstre. I forlængelse heraf kan det undersøges, hvordan forskellige digitale værktøjer skal implementeres, kodes og designes i fysisk form for at forbedre digitale interaktioner på tværs af aldre, så servicevirksomhederne kan effektivisere serviceleverancen uden at gå på kompromis med bestemte målgruppers behov. Generationelle præferencer

er imidlertid ikke uforanderlige, idet det også er almindeligt kendt, at ældre generationer overtager yngre generationers præferencer, når de yngre opdager noget nyt og mere innovativt.

Kapitel 9

Konklusion

9.0. Konklusion

Dette studie udleder, at digitale transformationer initieres af virksomhedernes muligheder for effektivisering og tilpasning af services ved implementering af teknologi, men samtidig er en reaktion på kundernes ændrede adfærd og præferencer for det fysiske møde. Den digitale transformation af virksomheder og af samfundet har været undervejs længe, men udviklingen er accelereret af Coronapandemien pga. risici ved fysiske møder, øgede præferencer for bæredygtighed og faldende engagement i interpersonelle interaktioner. Selvbetjeningsteknologi som bestillingsskærme, tablets, QR-koder og apps er derfor blevet en accepteret norm blandt de fleste servicekunder, mens fysiske robotter fortsat vinder frem. Det skyldes også, at teknologi objektivt har mange fordele. Det er hurtigere, mere præcist og besidder større hukommelseskapacitet end mennesker, hvilket sikrer et mere konstant kvalitetsniveau og en mere ensartet serviceoplevelse for alle kunder samtidig med at øge personaliseringsmulighederne, som skaber unikke eskapistiske serviceoplevelser. Desuden øger teknologien tilgængeligheden, idet det kan bruges på kundernes foretrukne tid og sted, uden påvirkning af træthed og udmattelse. Der findes dog fortsat forskellige holdninger og præferencer for interaktioner i servicemødet, og særligt ældre generationer har svært ved at følge med den digitale udvikling. Derfor sker digitale transformationer i dag ofte på bekostning af ældre generationers oplevede værdi i serviceoplevelser. Desuden er værdiskabelsen i nogle typer af serviceoplevelser afhængig af interpersonelle interaktioner, hvorfor teknologi ikke altid kan erstatte den personlige betjening.

Fremtiden for eskapistiske serviceoplevelser er derfor kombinationen og samspillet mellem interpersonelle og digitale interaktioner på tværs af

virksomhedens marketingparametre. Det betyder også, at digitale værktøjer er en supplerende værdiskabelse og f.eks. kan være en forlængelse af den personlige betjening, som fortsat kan benyttes i de indledende interaktioner til at skabe tillid og tryghed samt introducere de digitale processer i serviceoplevelsen.

Sammenfattet har dette litteraturreview bidraget til forskningsfeltet ved at forstå helheden af servicedesign ved at tage både virksomheders og kunders perspektiv på digitalisering og transformation af det fysiske møde i serviceoplevelser. Det har resulteret i videreudvikling af de 7 P'er af Kotler et al. (2019), som indtil nu primært har inkluderet digitalisering i promotion og generelt mangler konkrete digitaliseringsmuligheder for services i alle parametre. Dette studie har således konkretiseret, hvad den digitale transformation af samfundet stiller af krav til de 7 P'er for at skabe værdi for alle kunder i fremtidens serviceoplevelser. Derfor kan fremtidens 7 P'er for serviceoplevelser på tværs af det fysiske og digitale miljø også anvendes af virksomheder som vejledning til, hvor digitaliseringen bør starte, og hvordan den bør se ud, samt af forskere til at afprøve fundene i praksis og undersøge yderligere som beskrevet i 8.0. Fremtidig forskning.

Kapitel 10

Litteratur

10.0. Litteratur

Ammirato, S., Felicetti, A. M., Linzalone, R., & Carlucci, D. (2021). Digital business models in cultural tourism. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-01-2021-0070>

Arango, L., Singaraju, S. P., Niininen, O., & D'Souza, C. (2023). Consumer biases in the perception of organizational greed. *International Journal of Consumer Studies*, 47(2), 767–783. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12870>

Balbaa, M., Ismailova, N., & Kuldasheva, Z. (2021). The impact of innovation and digitalization on service sector at post-pandemic era. *The 5th International Conference on Future Networks & Distributed Systems*, 334-342. <https://doi:10.1145/3508072.3508127>

Barashok, I. V., Rudenko, L. L., Shumakova, E. V., & Orlovskaya, I. V. (2021). Digitization: New possibilities for the Tourism industry. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 666(6), 62059–. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/666/6/062059>

Bhattacharjee, A., & Purohit, N. (2021). Consumer Misbehaviour in Services: A Qualitative Study in India. *Purusharta*, 14(2), 74–83.

Bianchi, C. (2021). Exploring how internet services can enhance elderly well-being. *Journal of Services Marketing*, 35(5), 585-603. <https://doi-org.zorac.aub.aau.dk/10.1108/JSM-05-2020-0177>

Billore, S., Kobayashi, T. & Wang, O. (2021). Consumer attitudes towards leftover food takeout interventions: a case study of the doggy bag in Japan. *British Food Journal*, 123(9), 3228-3244. <https://doi-org.zorac.aub.aau.dk/10.1108/BFJ-03-2021-0231>

Bordian, M., Gil-Saura, I., & 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.zorac.aub.aau.dk/10.1108/JSM-06-2021-0234>

Casidy, R., Leckie, C., Nyadzayo, M. W., & Johnson, L. W. (2022). Customer brand engagement and co-production: an examination of key boundary conditions in the sharing economy. *European Journal of Marketing*, Advance online publication. <https://doi-org.zorac.aub.aau.dk/10.1108/EJM-10-2021-0803>

Chaturvedi, P., Kulshreshtha, K., Tripathi, V. & Agnihotri, D. (2022). Investigating the impact of restaurants' sustainable practices on consumers' satisfaction and revisit intentions: a study on leading green restaurants. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. <https://doi-org.zorac.aub.aau.dk/10.1108/APJBA-09-2021-0456>

Chen, C.-L. Lin, Y.-C., Chen, W.-H., Chao, C.-F., & Pandia, H. (2021). Role of government to enhance digital transformation in small service business. *Sustainability*, 13(3), 1–25. <https://doi.org/10.3390/su13031028>

Çakar, K. & Aykol, Ş. (2021). Understanding travellers' reactions to robotic services: a multiple case study approach of robotic hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 12(1), 155-174. <https://doi.org/10.1108/JHTT-01-2020-0015>

Dou, X., Fan, A. & Cai, L. (2021). Mobile contextual marketing in a museum setting. *Journal of Services Marketing*, 35(5), 559-571. <https://doi-org.zorac.aub.aau.dk/10.1108/JSM-02-2020-0049>

Esposito, B., Sessa, M. R., Sica, D., & Malandrino, O. (2022). Service innovation in the restaurant sector during COVID-19: digital technologies to reduce customers' risk perception. *TQM Journal*, 34(7), 134–164.

<https://doi.org/10.1108/TQM-01-2022-0016>

Filieri, R., D'Amico, E., Destefanis, A., Paolucci, E., & Raguseo, E. (2021). Artificial intelligence (AI) for tourism: an European-based study on successful AI tourism start-ups. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(11), 4099–4125. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2021-0220>

Furrer, O., Landry, M., Baillod, C., & Yu Kerguignas, J. (2023). The interplay between physical and social servicescape: investigating negative CCI. *Journal of Services Marketing*, 37(6), 732–745. <https://doi-org.zorac.aub.aau.dk/10.1108/JSM-04-2022-0148>

Gao, J., Yao, L., Xiao, X., & Li, P. (2022). Recover From Failure: Examining the Impact of Service Recovery Stages on Relationship Marketing Strategies. *Frontiers in Psychology*, 13, 852306–852306. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.852306>

Gaur, L., Afaq, A., Singh, G., & Dwivedi, Y. K. (2021). Role of artificial intelligence and robotics to foster the touchless travel during a pandemic: a review and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(11), 4079–4098. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2020-1246>

George, B. (2020). Introduction. I B. George & J. Paul (Red.), *Digital Transformation in Business and Society: Theory and Cases*. (s. 1-11). Cham: Palgrave Macmillan.

Ghosh, P., Jhamb, D. & Dhiman, R. (2023). Measuring QSR service quality on behavioral intentions of gen Z customers using QUICKSERV–mediating effect of service value and satisfaction. *International Journal of Quality & Reliability Management*. <https://doi-org.zorac.aub.aau.dk/10.1108/IJQRM-06-2022-0183>

Gonzalez, R., Gasco, J. & Llopis, J. (2022). Information and communication technologies in food services and restaurants: a systematic review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(4), 1423-1447. <https://doi-org.zorac.aub.aau.dk/10.1108/IJCHM-05-2021-0624>

Górka – Chowaniec, A. K. & Sikora, T. (2023). Determinants for food service market segmentation and contemporary consumers' behaviours amid the Covid-19 pandemic. *British Food Journal*, 125(5), 1782-1804. <https://doi-org.zorac.aub.aau.dk/10.1108/BFJ-03-2022-0230>

Gregurec, I., Furjan, M. T., & Tomičić-Pupek, K. (2021). The impact of COVID-19 on sustainable business models in SMEs. *Sustainability*, 13(3), 1–24. <https://doi.org/10.3390/su13031098>

Gupta, K. P. & Pande, S. (2023). Understanding generation Z consumers' revisit intentions to robotic service restaurants. *Young Consumers*, 24(3), 331-351. <https://doi-org.zorac.aub.aau.dk/10.1108/YC-09-2022-1598>

Han, H., Moon, H. & Hyun, S. S. (2020). Uncovering the determinants of pro-environmental consumption for green hotels and green restaurants: A mixed-method approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(4), 1581-1603. <https://doi-org.zorac.aub.aau.dk/10.1108/IJCHM-04-2019-0354>

He, Z., Wu, L., & Li, X. (2023). Mediating service experiences with online photos: the role of consumers' perceptions of the mediated servicescape. *Journal of Service Management*, 34(4), 657–695. <https://doi-org.zorac.aau.dk/10.1108/JOSM-11-2021-0429>

He, J., & Zhang, S. (2022). How digitalized interactive platforms create new value for customers by integrating B2B and B2C models? An empirical study in China. *Journal of Business Research*, 142, 694–706. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.004>

He, A.-Z. & Zhang, Y. (2023). AI-powered touch points in the customer journey: a systematic literature review and research agenda. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 17(4), 620-639. <https://doi-org.zorac.aau.dk/10.1108/JRIM-03-2022-0082>

Huang, T. (2022). What Affects the Acceptance and Use of Hotel Service Robots by Elderly Customers?. *Sustainability*, 14(23), 16102. <https://doi.org/10.3390/su142316102>

Iskender, A., Sirakaya-Turk, E. & Cardenas, D. (2023). Restaurant menus and COVID-19: implications for technology adoption in the post-pandemic era. *Consumer Behavior in Tourism and Hospitality*. <https://doi-org.zorac.aau.dk/10.1108/CBTH-11-2022-0194>

Jha, A., Kapoor, M., Kaul, K. & Srivastava, K. (2022). Demystifying the influence of CSR perception on the purchase intention of Generation Z in fast food industry. *LBS Journal of Management & Research*, 20(1/2), 1-20. <https://doi-org.zorac.aau.dk/10.1108/LBSJMR-05-2022-0006>

Karami, M., Eyüpoğlu, Ş. Z., & Ertugan, A. (2023). The Influence of Relational Benefits on Behavioral Intention and the Moderating Role of Habit: A Study in a Personal Service Business. *Behavioral Sciences*, 13(7). <https://doi.org/10.3390/bs13070565>

Karim, I., & Chakor, A. (2021). CRM AT THE HEART OF THE DIGITAL TRANSFORMATION. *Revue Marocaine de Recherche En Management et Marketing*, 13(2), 1–22.

Keiding, H. (2022). *Homogent marked*. I Den Store Danske. Hentet 11. december 2023 fra https://denstoredanske.lex.dk/homogent_marked

Kim, G. J., Byun, G. in, & Ko, Y. H. (2022). Effects of perceived risk from COVID-19 on food-related behaviors: case study of Daegu, South Korea. *Journal of Foodservice Business Research*, 1–21. <https://doi-org.zorac.aub.aau.dk/10.1080/15378020.2022.2116255>

Kim, T., Lee, H., Kim, M. Y., Kim, S., & Duhachek, A. (2023). AI increases unethical consumer behavior due to reduced anticipatory guilt. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 51(4), 785–801. <https://doi-org.zorac.aub.aau.dk/10.1007/s11747-021-00832-9>

Kim, Y. J., Park, J. S., & Jeon, H. M. (2021). Experiential Value, Satisfaction, Brand Love, and Brand Loyalty toward Robot Barista Coffee Shop: The Moderating Effect of Generation. *Sustainability*, 13(21), 12029. <https://doi.org/10.3390/su132112029>

Ko, Y. H., Son, J. H., & Kim, G. J. (2023). An exploratory study of changes in consumer dining out behavior before and during COVID-19. *Journal of Foodservice Business Research*, 26(5), 700–718. <https://doi-org.zorac.aub.aau.dk/10.1080/15378020.2022.2036569>

Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M. & Hansen, T. (2019). *Marketing management* (4. europæiske udgave, s. 438-692). Pearson Education Limited.

Le, A., Tan, K.-L., Yong, S.-S., Soonsap, P., Lipa, C. J. & Ting, H. (2022). Perceptions towards green image of trendy coffee cafés and intention to re-patronage: the mediating role of customer citizenship behavior. *Young Consumers*, 23(2), 165-178. <https://doi-org.zorac.aub.aau.dk/10.1108/YC-03-2021-1291>

Lee, W.-L., Liu, C.-H., & Tseng, T.-W. (2022). The multiple effects of service innovation and quality on transitional and electronic word-of-mouth in predicting customer behaviour. *Journal of Retailing & Consumer Services*, 64. <https://doi-org.zorac.aub.aau.dk/10.1016/j.jretconser.2021.102791>

Li, S. (2021). How Does COVID-19 Speed the Digital Transformation of Business Processes and Customer Experiences? *Review of Business*, 41(1), 1–14.

Li, Y., Qi, R., Wei, W., Bujisic, M. & Petrick, J. F. (2022). THE ONE WHERE NOSTALGIA BACKFIRES: EVIDENCE FROM THEME PARKS. *Tourism Review International*, 26(3), 243-258. <https://doi.org/10.3727/154427222X16438247292346>

Maffie, M. D. (2022). The Perils of Laundering Control through Customers: A Study of Control and Resistance in the Ride-hail Industry. *ILR Review*, 75(2), 348–372. <https://doi-org.zorac.aub.aau.dk/10.1177/0019793920972679>

Magno, F., & Dossena, G. (2022). The effects of chatbots' attributes on customer relationships with brands: PLS-SEM and importance–performance map analysis. *The TQM Journal*, Advance online publication. <https://doi-org.zorac.aub.aau.dk/10.1108/TQM-02-2022-0080>

Mahasuweerachai, P., Suttikun, C. & Bicksler, W. H. (2023). From pride to plate: how feelings of pride and guilt lead Gen Z to plant-based consumption at restaurants. *Young Consumers*. [https://doi-org.zorac.aub.aau.dk/10.1108/YC-12-2022-1658](https://doi.org.zorac.aub.aau.dk/10.1108/YC-12-2022-1658)

Maitra, R. (2021). Adoption and Implementation of Digital Transformation for the Sustainability of Tourism and Hospitality Business in India. *Journal of Services Research*, 21(1), 88–111.

Martin-Martin, D., Garcia, J. M., & Romero, I. (2022). Determinants of Digital Transformation in the Restaurant Industry. *Amfiteatru Economic*, 24(60), 430–446. <https://doi.org/10.24818/EA/2022/60/430>

Meng, Y., Chu, M. Y. and Chiu, D. K. W. (2022). The impact of COVID-19 on museums in the digital era: Practices and challenges in Hong Kong. *Library Hi Tech*, Advance online publication. <https://doi-org.zorac.aub.aau.dk/10.1108/LHT-05-2022-0273>

Mercan, S., Cain, L., Akkaya, K., Cebe, M., Uluagac, S., Alonso, M., & Cobanoglu, C. (2021). Improving the service industry with hyper-connectivity: IoT in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(1), 243–262. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2020-0621>

Mitrofanova, I. V., Chernova, O. A., & Batmanova, V. (2022). Digitalization of business processes in adaptation of catering industry to new realities (Covid-19 pandemic). *Serbian Journal of Management*, 17(1), 237–251.

Nicholls, R. (2020). What goes on between customers? A cross-industry study of customer-to-customer interaction (CCI). *Journal of Service Theory and Practice*, 30(2), 123-147. <https://doi.org/10.1108/JSTP-05-2019-0112>

Okamuro, H., Hara, Y., & Iwaki, Y. (2022). Impact of Consumer Awareness and Behavior on Business Exits in the Hospitality, Tourism, Entertainment, and Culture Industries under the COVID-19 Pandemic. *Administrative Sciences* (2076-3387), 12(4), 169. <https://doi-org.zorac.aub.aau.dk/10.3390/admsci12040169>

Okumus, B., Ozturk, A. B., & Bilgihan, A. (2021). Generation Y's dining out behavior. *International Hospitality Review*, 35(1), 41-56. <https://doi.org/10.1108/IHR-07-2020-0023>

Palumbo, R., Ciasullo, M. V., Pellegrini, M. M., Caputo, A., & Turco, M. (2022). Locally focused and digitally oriented: examining eco-museums' digitization in a service quality management perspective. *TQM Journal*, 34(3), 398–417. <https://doi.org/10.1108/TQM-02-2021-0046>

Parapanos, D. & Michopoulou, E. (2023). Meaning of Fun in Hotel Gamified Applications. I Ferrer-Rosell, B., Massimo, D., & Berezina, K. (Red.) *Information and Communication Technologies in Tourism 2023: Proceedings of the ENTER 2023 eTourism Conference, January 18-20, 2023* (s. 15–27). Springer Nature Switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-25752-0>

Pine II, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97–105. Hentet fra <https://search-ebscohost-com.zorac.aub.aau.dk/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=780230&site=ehost-live>

Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. (s. 33-61) New York: The Free Press.

Pozharliev, Rossi, D., & De Angelis, M. (2021). Anxious Attachment Style and Consumer Physiological Emotional Responses to Human–Robot Service Interactions. *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics*, 14(2), 59–70. <https://doi.org/10.1037/npe0000142>

Rejikumar, G., Aswathy, A.-A., Jose, A. & Sonia, M. (2022). A collaborative application of design thinking and Taguchi approach in restaurant service design for food wellbeing. *Journal of Service Theory and Practice*, 32(2), 199-231. <https://doi-org.zorac.aub.aau.dk/10.1108/JSTP-12-2020-0284>

Rha, J. S., & Lee, H.-H. (2022). Research trends in digital transformation in the service sector: a review based on network text analysis. *Service Business*, 16(1), 77–98. <https://doi.org/10.1007/s11628-022-00481-0>

Ribeiro-Navarrete, S., Botella-Carrubi, D., Palacios-Marqués, D., & Orero-Blat, M. (2021). The effect of digitalization on business performance: An applied study of KIBS. *Journal of Business Research*, 126, 319–326. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.065>

Ridley, D. (2012). *The Literature Review: A Step-by-Step Guide for Students* (2. udgave). SAGE.

Sampson, S. E., & Chase, R. B. (2020). Customer contact in a digital world. *International Journal of Service Industry Management*, 31(6), 1061–1069. <https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2019-0357>

Singh, P., Arora, L., & Choudhry, A. (2023). Consumer Behavior in the Service Industry: An Integrative Literature Review and Research Agenda. *Sustainability*, 15(1), artikel 250. <https://doi.org/10.3390/su15010250>

Solakis, K., Katsoni, V., Mahmoud, A. B. & Grigoriou, N. (2022). Factors affecting value co-creation through artificial intelligence in tourism: a general literature review. *Journal of Tourism Futures*. <https://doi-org.zorac.aub.aau.dk/10.1108/JTF-06-2021-0157>

Sundbo, J. (2023). Serviceerhverv. I *Den Store Danske*. Hentet 7. december 2023 fra <https://denstoredanske.lex.dk/serviceerhverv>

Sung, H. J., & Jeon, H. M. (2020). Untact: Customer's acceptance intention toward robot barista in coffee shop. *Sustainability*, 12(20), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su12208598>

Schultz, C., Johansen, H. C., Keiding, H. (2009). *Monopol - eneret*. I *Den Store Danske*. Hentet 11. december 2023 fra [https://denstoredanske.lex.dk/monopol - eneret](https://denstoredanske.lex.dk/monopol_-_eneret)

Tan, T. F., & Netessine, S. (2020). At Your Service on the Table: Impact of Tabletop Technology on Restaurant Performance. *Management Science*, 66(10), 4496–4515. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2019.3430>

Tessitore, S., Iraldo, F., Apicella, A., & Tarabella, A. (2022). Food traceability as driver for the competitiveness in Italian food service companies. *Journal of Foodservice Business Research*, 25(1), 57–84. <https://doi-org.zorac.aub.aau.dk/10.1080/15378020.2021.1918536>

Thees, H., Störmann, E., Thiele, F., & Olbrich, N. (2021). Shaping digitalization among German tourism service providers: Processes and implications. *IDEAS Working Paper Series from RePEc*, 7(2), 3–15. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5548393>

Tsiotsou, R. H. & Diehl, S. (2022). Delineating transformative value creation through service communications: an integrative framework. *Journal of Service Management*, 33(4/5), 531-551. [https://doi-org.zorac.aau.dk/10.1108/JOSM-11-2021-0420](https://doi.org.zorac.aau.dk/10.1108/JOSM-11-2021-0420)

Turk, E. S., Oshriyeh, O., Iskender, A., Ramkissoon, H. & Mercado, H. U. (2023). The theory of sustainability values and travel behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi-org.zorac.aau.dk/10.1108/IJCHM-12-2022-1512>

Vo-Thanh, T., Zaman, M., Hasan, R., Akter, S., & Dang-Van, T. (2022). The service digitalization in fine-dining restaurants: a cost-benefit perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(9), 3502–3524. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2021-1130>

Vrontis, D., Viassone, M., Serravalle, F., & Christofi, M. (2020). Managing technological innovation in the sports industry: a challenge for retail management. *Competitiveness Review*, 30(1), 78–100. <https://doi.org/10.1108/CR-11-2019-0127>

Wittenstein, D. (2022). *Managing Digital Transformation*. (s. v-ix). Springer Gabler.

Wu, L., Fan, A., Yang, Y., & He, Z. (2022). Tech-touch balance in the service encounter: The impact of supplementary human service on consumer responses. *International Journal of Hospitality Management*, 101, 103122. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103122>

Wu, R., Liu, M. & Kardes, F. (2021). Aging and the preference for the human touch. *Journal of Services Marketing*, 35(1), 29-40. <https://doi-org.zorac.aau.dk/10.1108/JSM-09-2019-0366>

Xiang, S., Rasool, S., Hang, Y., Javid, K., Javed, T., & Artene, A. E. (2021). The Effect of COVID-19 Pandemic on Service Sector Sustainability and Growth. *Frontiers in Psychology*, 12, 633597–633597.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.633597>

Yadav, N., Verma, S. and Chikhalkar, R. (2023). Online reviews towards reducing risk. *Journal of Tourism Futures*. <https://doi-org.zorac.aub.aau.dk/10.1108/JTF-01-2022-0016>

Yao, Q., Wu, Z. & Zhou, W. (2022). The impact of social class and service type on preference for AI service robots. *International Journal of Emerging Markets*, 17(4), 1049-1066. <https://doi-org.zorac.aub.aau.dk/10.1108/IJOEM-05-2021-0804>

Yeap, J. A. L., Ooi, S. K., Ara, H. & Said, M. F. (2021). Have coffee/tea, will travel: assessing the inclination towards sustainable coffee and tea tourism among the green generations. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 15(3), 384-398. <https://doi-org.zorac.aub.aau.dk/10.1108/IJCTHR-08-2020-0191>

Zhang, M., Cui, J. & Zhong, J. (2023). How consumers react differently toward humanoid vs. nonhumanoid robots after service failures: a moderated chain mediation model. *International Journal of Emerging Markets*. <https://doi-org.zorac.aub.aau.dk/10.1108/IJOEM-06-2022-1023>

Zhang, Y., & Yao, L. (2021). How the leading Chinese real estate brokerage transformed into a digital platform business. *Strategy & Leadership*, 50(1), 19–24. <https://doi.org/10.1108/SL-10-2021-0107>

Zhong, L., Coca-Stefaniak, J. A., Morrison, A. M., Yang, L. & Deng, B. (2022). Technology acceptance before and after COVID-19: no-touch service from hotel robots. *Tourism Review*, 77(4), 1062-1080. <https://doi-org.zorac.aub.aau.dk/10.1108/TR-06-2021-0276>

Ziółkowska, M. J. (2021). Digital Transformation and Marketing Activities in Small and Medium-Sized Enterprises. *Sustainability*, 13(5), 2512. <https://doi.org/10.3390/su13052512>

Zlateva, D. (2020). Digital transformation of marketing communications. *Economics and Management*, XVII(1), 171-181. Hentet fra http://em.swu.bg/index.php?option=com_content&view=article&id=61&Itemid=116

Kapitel 11

Bilag

11.0. Bilag

11.1. Bilag A. Litteraturgodkendelse



Jeanette Kastrup Ellersgaard

01.12.2023

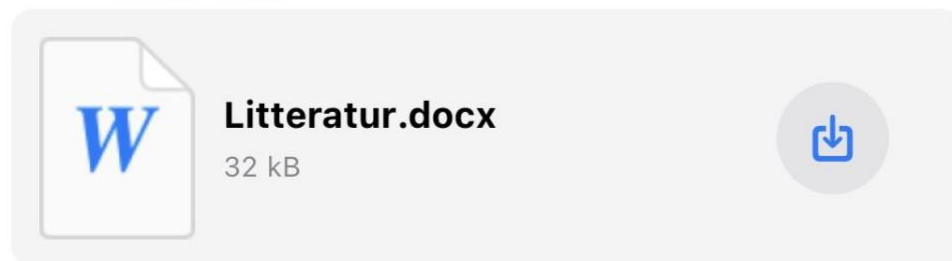
Til: Christian Jantzen >



Sv: Vejledermøde

Vedhæftet er min litteraturliste. Kan den godkendes?

Mvh. Jeanette



[Se mere](#)



Christian Jantzen

01.12.2023

Til: Jeanette Kastrup Ellersgaard >

Den er hermed godkendt.

Mvh

Christian

11.2. Bilag B. Litteratursøgning: Digital transformation af services

Database	Søgning	Afgrænsning	Antal resultater	Dato for søgning	Tilpasninger/ bemærkninger
Business Source Premier	digital transformation OR digital revolution OR digitalization OR digitalisation OR digitization OR digitisation OR industrial revolution 4 OR industrial revolution 5 AND tertiary OR "service sector" OR "services sector" OR	Januar 2020 – nu Søgeord skal indgå i abstract Engelsk Peer reviewed "Apply equivalent subjects"	47	22.09.22	Fravalgt artikler om påvirkning på mennesker / arbejdsmiljø

	"service business" OR "service businesses" OR "service company" OR "service companies" OR "service industry" OR "service industries"				
--	---	--	--	--	--

Emerald Insight	(abstract:digital I transformation OR digital revolution OR digitalisation OR digitalization OR digitization OR digitisation OR industrial revolution 4 OR industrial revolution 5) AND (abstract:tertiary OR "service sector" OR "services sector" OR "service business" OR "service company" OR "service companies" OR	2020 - nu Søgeord skal indgå i abstract Only content I have access to	227	03.10.22	Dårlig håndtering af søgning på synonymer, hvilket giver mange irrelevante resultater. Dog mange brugbare resultater, som ikke findes andre steder...
--------------------	---	---	-----	----------	---

	"service industry" OR "service industries")				
ProQuest	ab(digital transformation OR digital revolution OR (digitalization OR digitalisation) OR (digitization OR digitisation) OR industrial revolution 4 OR industrial	01.01.2020 – nu Søgeord skal indgå i abstract Dansk / engelsk Peer reviewed	115	22.09.22	ABI/INFORM Collection fravalgt som database, fordi ProQuest viser samme resultater. Flere overlap med søgning i Business Source Premier. Efter at have lavet

	revolution 5) AND ab(tertiary OR ("service sector" OR "services sector") OR ("service business" OR "service businesses") OR ("service company" OR "service companies") OR ("service industry" OR "service industries"))				søgningen igen uger efter første søgning, gik det op for mig, at den ikke automatisk søger efter flere stavemåder ved brug af *...
--	--	--	--	--	---

Aalborg Universitets- bibliotek	Titel indeholder: digital transformation OR digital revolution OR digitali*ation OR digiti*ation OR industrial revolution 4 OR industrial revolution 5 AND Emne indeholder: service* sector OR service business* OR service compan* OR service industr* OR tertiary AND Titel indeholder	2020 – nu Engelsk Søgeord skal indgå i hhv. titel og emne Peer reviewed	142	27.09.22	Emne indsnævret til service, fordi der ellers dukkes mange resultater op for produktion og handel. Det samme gælder ekskludering af sundhed, bank, landbrug m.m.
---------------------------------------	--	---	-----	----------	--

	IKKE: manufacturing OR retail OR financ* OR health care OR healthcare OR public OR agriculture OR bank* OR education*				
--	--	--	--	--	--

Scopus	"digital transformation" OR "digital revolution" OR digitalization OR digitalisation OR digitization OR digitisation OR "industrial revolution" AND tertiary OR "service sector" OR "service business" OR "service company" OR "service companies" OR "service industry" AND NOT manufacturing OR retail OR	2020 – nu Engelsk Søgeord skal (ikke) indgå abstract Kun publicerede resultater	122	28.09.22	
--------	---	--	-----	----------	--

	finance OR financial OR "health care" OR healthcare OR public OR agriculture OR bank OR banks OR education OR educational				
--	---	--	--	--	--

Tabel 4: *Litteratursøgning: Digital transformation af services*. Kilde: Egen tilblivelse med udgangspunkt i (Ridley, 2012).

11.3. Bilag C. Udvalgt litteratur: Digital transformation af services

	Titel	Database
1	ADOPTION AND IMPLEMENTATION OF DIGITAL TRANSFORMATION FOR THE SUSTAINABILITY OF TOURISM AND HOSPITALITY BUSINESS IN INDIA	Business Source Premier
2	Artificial intelligence (AI) for tourism: an European-based study on successful AI tourism start-ups	Emerald Insight
3	At Your Service on the Table: Impact of Tabletop Technology on Restaurant Performance	Business Source Premier
4	CRM AT THE HEART OF THE DIGITAL TRANSFORMATION	AUB
5	Customer brand engagement and co-production: an examination of key boundary conditions in the sharing economy	Emerald Insight
6	Customer contact in a digital world	Emerald Insight
7	DETERMINANTS OF DIGITAL TRANSFORMATION IN THE RESTAURANT INDUSTRY	AUB
8	Digital business models in cultural tourism	Emerald Insight
9	Digital transformation of marketing strategies during a pandemic: Evidence from an emerging economy during covid-19.	AUB
10	Digital transformation of traditional marketing business model in new industry era	Business Source Premier

11	DIGITALIZATION OF BUSINESS PROCESSES IN ADAPTATION OF CATERING INDUSTRY TO NEW REALITIES (COVID-19 PANDEMIC)	Business Source Premier
12	Digitization: New possibilities for the Tourism industry	AUB
13	How digitalized interactive platforms create new value for customers by integrating B2B and B2C models? An empirical study in China	Business Source Premier
14	How Does COVID-19 Speed the Digital Transformation of Business Processes and Customer Experiences?	AUB
15	How the leading Chinese real estate brokerage transformed into a digital platform business	Business Source Premier
16	Improving the service industry with hyper-connectivity: IoT in hospitality	Emerald Insight
17	Locally focused and digitally oriented: examining eco-museums' digitization in a service quality management perspective	AUB
18	Managing technological innovation in the sports industry: a challenge for retail management	Emerald Insight
19	Recover From Failure: Examining the Impact of Service Recovery Stages on Relationship Marketing Strategies	ProQuest
20	Research trends in digital transformation in the service sector: a review based on network text analysis	ProQuest
21	Role of artificial intelligence and robotics to foster the touchless travel during a pandemic: a review and research agenda	Emerald Insight
22	Role of Government to Enhance Digital Transformation in Small Service	Scopus

	Business	
23	Service innovation in the restaurant sector during COVID-19: digital technologies to reduce customers' risk perception	Emerald Insight
24	Shaping digitalization among German tourism service providers: Processes and implications	AUB
25	The Effect of COVID-19 Pandemic on Service Sector Sustainability and Growth	Scopus
26	The effect of digitalization on business performance: An applied study of KIBS	Business Source Premier
27	The effects of chatbots' attributes on customer relationships with brands: PLS-SEM and importance– performance map analysis	Emerald Insight
28	The impact of COVID-19 on museums in the digital era: Practices and challenges in Hong Kong	Emerald Insight
29	The impact of COVID-19 on sustainable business models in SMEs	ProQuest
30	The Impact of Innovation and Digitalization on Service Sector at Post-pandemic era	Scopus
31	The service digitalization in fine-dining restaurants: a cost-benefit perspective	AUB
32	Untact: Customer's Acceptance Intention toward Robot Barista in Coffee Shop	Scopus

Tabel 5: Udvalgt litteratur: Digital transformation af services. Kilde: Egen tilblivelse.

11.4. Bilag D. Litteratursøgning: Kundernes adfærd i services

Database	Søgning	Afgrænsning	Antal resultater	Dato for søgning	Tilpasninger/ bemærkninger
Business Source Premier	tertiary OR "service sector" OR "services sector" OR "service business" OR "service businesses" OR "service company" OR "service companies" OR "service industry" OR "service industries" AND consumer behavior OR	Januar 2020 – nu Søgeord skal indgå i abstract Engelsk Peer reviewed "Apply equivalent subjects"	56	22.08.23	

	consumer behaviour OR customer behavior OR customer behaviour OR digital consumer behavior OR digital consumer behaviour OR digital customer behavior OR digital customer behaviour OR buying behavior OR buying behaviour OR digital generation				
--	---	--	--	--	--

Emerald Insight	(abstract:tertiary OR "service sector" OR "services sector" OR "service business" OR "service businesses" OR "service company" OR "service companies" OR "service industry" OR "service industries") AND (abstract:consumer behavior OR consumer behaviour OR customer behavior OR customer behaviour OR	2020 - nu Søgeord skal indgå i abstract (OBS. "-" er ekskludering af søgeord) Only content I have access to	406	11.09.23	Ved første søgning havde jeg ikke ekskluderet ord, da det er svært at ekskludere i Emerald, men da jeg fik over 600 resultater, tilføjede jeg ekskluderinger. Ekskluderinger blev valgt ved at kigge resultater igennem og finde søgeord, der hyppigt indgik i irrelevante resultater. Selvom databasen er svær at søge i, har den mange brugbare resultater, som
--------------------	--	--	-----	----------	---

	buying behavior OR buying behaviour OR digital generation) - (abstract: financial) - (abstract: finance) - (abstract:bank) - (abstract: banking) - (abstract: banks) - (abstract: healthcare) - (abstract: "health care") - (abstract: public) - (abstract:retail) - (abstract: retailers) - (abstract: retailing) -				ikke findes andre steder... Mange studier, der undersøger, hvordan virksomheder skal reagere på brugernes ændrede adfærd frem for studier, der viser kundernes egentlige adfærd. Fravalgt mange artikler, hvor brugeradfærd kun fylder en brøkdel, men som stadig fortæller om adfærd (jeg forventer, at samme info er i de udvalgte artikler)
--	---	--	--	--	---

	(abstract: fashion) - (abstract: clothing) - (abstract: grocery) - (abstract: groceries) - (abstract: education) - (abstract:b2b) - (abstract:c2c)				
ProQuest	abstract (tertiary OR "service sector" OR "services sector" OR "service business" OR "service businesses" OR "service company" OR	01.01.2020 – nu Søgeord skal indgå i abstract Dansk / engelsk Peer reviewed	133	12.10.23	Mange overlap med søgning i Business Source Premier.

"service companies" OR "service industry" OR "service industries") AND abstract (consumer behavior OR consumer behaviour OR customer behavior OR customer behaviour OR digital consumer behavior OR digital consumer behaviour OR digital customer behavior OR digital				
---	--	--	--	--

customer behaviour OR buying behavior OR buying) NOT abstract (finance OR financial OR bank OR banking OR banks OR healthcare OR "health care" OR retail OR retailers OR retailing OR education)				
--	--	--	--	--

Aalborg Universitets- bibliotek	Beskrivelse indeholder: tertiary OR "service* sector" OR "service business*" OR "service compan*" OR "service industr*" AND Emne indeholder: consumer behavi*r OR customer behavi*r OR digital consumer behavi*r OR digital customer behavi*r OR buying behavi*r OR	2020 – nu Engelsk Søgeord skal indgå i hhv. beskrivelse og emne Peer reviewed	112	12.10.23	Søgeord i hhv. beskrivelse, fordi der ekskluderes for mange relevante resultater, hvis det er hhv. emne og titel (som ved digital transformation) Ekskluderet branche- søgeord fra titel for ikke at ekskcludere artikler, der omhandler disse brancher sammen med relevante brancher. Beskrivelse er ligesom abstract i andre databaser, men
---------------------------------------	--	--	-----	----------	--

	digital generation Titel indeholder IKKE: financ* OR bank* OR healthcare OR "health care" OR retail* OR education*				bruger emne og titel til forhåbentlig at få flere/andre resultater, end dem jeg allerede har fundet.
--	---	--	--	--	---

Scopus	(ABS ("consumer behavior" OR "consumer behaviour" OR "customer behavior" OR "customer behaviour" OR "digital consumer behavior" OR "digital consumer behaviour" OR "digital customer behavior" OR "digital customer behaviour" OR "buying behavior" OR "buying behaviour" OR "digital	2020 – nu Engelsk Søgeord skal indgå abstract Kun publicerede resultater	94	12.10.23	Mange overlap med søgninger i de andre databaser.
--------	--	---	----	----------	--

	generation") AND ABS (tertiary OR "service sector" OR "services sector" OR "service business" OR "service businesses" OR "service company" OR "service companies" OR "service industry" OR "service industries"				
--	---	--	--	--	--

Tabel 6: *Litteratursøgning: Kundernes adfærd i services*. Kilde: Egen tilblivelse med udgangspunkt i (Ridley, 2012).

11.5. Bilag E. Udvalgt litteratur: Kundernes adfærd i services

	Titel	Database
1	THE PERILS OF LAUNDERING CONTROL THROUGH CUSTOMERS: A STUDY OF CONTROL AND RESISTANCE IN THE RIDE-HAIL INDUSTRY	Business Source Premier
2	Mediating service experiences with online photos: the role of consumers' perceptions of the mediated servicescape	Business Source Premier
3	Impact of Consumer Awareness and Behavior on Business Exits in the Hospitality, Tourism, Entertainment, and Culture Industries under the COVID-19 Pandemic	Business Source Premier
4	AI increases unethical consumer behavior due to reduced anticipatory guilt	Business Source Premier
5	The interplay between physical and social servicescape: investigating negative CCI	Business Source Premier
6	The impact of value co-creation in sustainable services: understanding generational differences	Business Source Premier
7	ADOPTION AND IMPLEMENTATION OF DIGITAL TRANSFORMATION FOR THE SUSTAINABILITY OF TOURISM AND HOSPITALITY BUSINESS IN INDIA*	Business Source Premier
8	Effects of perceived risk from COVID-19 on food related behaviors: case study of Daegu, South Korea	Business Source Premier
9	An exploratory study of changes in consumer dining out behavior before	Business Source

	and during COVID-19	Premier
10	Consumer Misbehaviour in Services: A Qualitative Study in India	Business Source Premier
11	Food traceability as driver for the competitiveness in Italian food service companies	Business Source Premier
12	The multiple effects of service innovation and quality on transitional and electronic word-of-mouth in predicting customer behaviour	Business Source Premier
13	Determinants for food service market segmentation and contemporary consumers' behaviours amid the Covid-19 pandemic	Emerald Insight
14	Demystifying the influence of CSR perception on the purchase intention of Generation Z in fast food industry	Emerald Insight
15	Exploring how internet services can enhance elderly well-being	Emerald Insight
16	Understanding generation Z consumers' revisit intentions to robotic service restaurants	Emerald Insight
17	Mobile contextual marketing in a museum setting	Emerald Insight
18	Measuring QSR service quality on behavioral intentions of gen Z customers using QUICKSERV-mediating effect of service value and satisfaction	Emerald Insight
19	Delineating transformative value creation through service communications: an integrative framework	Emerald Insight
20	Uncovering the determinants of pro-environmental consumption for	Emerald Insight

	green hotels and green restaurants: A mixed-method approach	
21	From pride to plate: how feelings of pride and guilt lead Gen Z to plant-based consumption at restaurants	Emerald Insight
22	Have coffee/tea, will travel- assessing the inclination towards sustainable coffee and tea tourism among the green generations	Emerald Insight
23	Online reviews towards reducing risk	Emerald Insight
24	The theory of sustainability values and travel behavior	Emerald Insight
25	Investigating the impact of restaurants' sustainable practices on consumers' satisfaction and revisit intentions: a study on leading green restaurants	Emerald Insight
26	Perceptions towards green image of trendy coffee cafés and intention to re-patronage: the mediating role of customer citizenship behavior	Emerald Insight
27	The impact of social class and service type on preference for AI service robots	Emerald Insight
28	Consumer attitudes towards leftover food takeout interventions: a case study of the doggy bag in Japan	Emerald Insight
29	Information and communication technologies in food services and restaurants: a systematic review	Emerald Insight
30	Restaurant menus and COVID-19: implications for technology adoption in the post-pandemic era	Emerald Insight

31	AI-powered touch points in the customer journey: a systematic literature review and research agenda	Emerald Insight
32	A collaborative application of design thinking and Taguchi approach in restaurant service design for food wellbeing	Emerald Insight
33	How consumers react differently toward humanoid vs. nonhumanoid robots after service failures: a moderated chain mediation model	Emerald Insight
34	Aging and the preference for the human touch	Emerald Insight
35	Technology acceptance before and after COVID-19: no-touch service from hotel robots	Emerald Insight
36	Factors affecting value co-creation through artificial intelligence in tourism: a general literature review	Emerald Insight
37	Consumer Behavior in the Service Industry: An Integrative Literature Review and Research Agenda	ProQuest
38	The Influence of Relational Benefits on Behavioral Intention and the Moderating Role of Habit: A Study in a Personal Service Business	ProQuest
39	The One Where Nostalgia Backfires: Evidence from Theme Parks	ProQuest
40	What Affects the Acceptance and Use of Hotel Service Robots by Elderly Customers?	ProQuest
41	What goes on between customers? A cross-industry study of customer-to-customer interaction (CCI)	ProQuest

42	Understanding travellers' reactions to robotic services: a multiple case study approach of robotic hotels	ProQuest
43	Experiential Value, Satisfaction, Brand Love, and Brand Loyalty toward Robot Barista Coffee Shop: The Moderating Effect of Generation	ProQuest
44	Generation Y's dining out behavior	ProQuest
45	Anxious attachment style and consumer physiological emotional responses to human-robot service interactions	AUB
46	Tech-touch balance in the service encounter: The impact of supplementary human service on consumer responses	AUB
47	Consumer biases in the perception of organizational greed	AUB
48	Meaning of Fun in Hotel Gamified Applications	Scopus

Tabel 7: Udvalgt litteratur: Kundernes adfærd i services. Kilde: Egen tilblivelse.