

# **Framtidens kundupplevelser: Digitalisering av tjänster i fysiska mötesplatser som ett sätt skapa mervärde för både företag och kund**

## **Slutrapport 2**

### **Medverkande forskare**

Erik Wästlund, projektledare, docent, Karlstads universitet

Pernille K. Andersson, lektor, Karlstads universitet

Linda Bergkvist, lektor, Karlstads universitet

Charlotte Bäckman, lektor, Karlstads universitet

Sture Nöjd, doktorand, Karlstads universitet

Tobias Otterbring, lektor, Karlstads universitet

Jessica Westman, lektor, Karlstads universitet

### **Om forskningsprogrammet Framtidens fysiska mötesplats**

Det tvååriga forskningsprogrammet Framtidens fysiska mötesplats som initierades av BFUF och Handelsrådet pågick 2017–2019. Fyra forskningsprojekt finansierades med totalt 11 miljoner kronor. Bakom BFUF och Handelsrådet står parterna Svensk Handel, Arbetsgivarförbundet KFO, Akademikerförbundet, Handelsanställdas förbund, Unionen, Visita och Hotell- och restaurangfacket.

## Framtidens fysiska mötesplats: ett digitaliserat värdelandskap

Den pågående digitaliseringen av tjänster i fysiska mötesplatser blir all tydligare. Dessa digitala tjänster implementeras ofta med avseende att skapa mervärde för både företag och kund. Samtidigt har det varnats för centrumhandelns död i takt med att stora köpcentrum etablerar sig utanför städerna och e-handelns kraftiga framväxt. För att möta denna konkurrens behöver detaljhandeln och besöksnäringen skapa nya kundupplevelser med hjälp av digitaliserade tjänster. Frågan är hur dessa tjänster påverkar kunders upplevelser och hur detta i sin tur påverkar lönsamheten för handels- och besöksnäringen. I projektet *Framtidens kundupplevelser: Digitalisering av tjänster i fysiska mötesplatser som ett sätt skapa mervärde för både företag och kund* undersöker vi digitaliseringens användningsområden, möjligheter och utvecklingspotential inom handels- och besöksnäringen. Vi fokuserar på både på företag och enskild konsument och hur värdeskapande sker och påverkas av digitalisering. Resultatet från detta projekt är till nytta för en mängd aktörer som på något sätt påverkar kunders upplevelse av den fysiska platsen. Då kunders efterfrågan på helhetsupplevelser idag är större än någonsin finns det goda skäl för till exempel tjänsteleverantörer inom handels- och besöksnäringen att förstå sina kunders drivkrafter till att besöka deras fysiska platser. För fastighetsägare och offentliga aktörer bidrar vårt resultat till ett sätt att förstå deras roll och betydelse för skapande av det sammanhang inom vilket kunders värdeskapande processer sker. Sammantaget visar vårt resultat att kunder inte besöker en enskild tjänsteleverantör utan ett *Värdelandskap*, där alla aktörer måste samarbeta för att möjliggöra kunders värdeskapande processer och därmed kunna utveckla och erbjuda unika upplevelser till sina konsumenter.

### Bakgrund

Kundupplevelsen har traditionellt definierats som det upplevda resultatet av interaktionen mellan kund och företag under serviceprocessen. När en kund interagerar i en butik, skapas en upplevelse vilken genererar mer eller mindre värde. Värde skapas alltså utifrån en subjektiv upplevelse. En kundupplevelse kan vidare beskrivas som en kundresa som innefattar flera touchpoints (möten). Dessa olika touchpoints kan ske både innan, under men också efter ett butiksbesök. På samma vis är värdeskapande inte begränsat till mötet mellan kund-handlare utan påverkas av vad som skett innan och vad som kommer att ske efteråt, alltså genom hela kundresan. En konsekvens av denna process är att värde inte kan skapas eller förutsägas av handlaren utan det är kunden själv som genom sina upplevelser känner mer eller mindre värde i ett specifikt sammanhang (Vargo & Lusch, 2008). En kund söker sig till de platser och butiker som kan tillhandahålla den typen av lösningar eller erbjudanden som kunden upplever som värdeskapande (Grönroos, 2009). Värde kan också skapas genom den atmosfär eller den fysiska design som kunden möter vid shoppingtillfället. Det är alltså här handlare har viss kontroll och kan påverka kundens upplevelse – i servicelandskapet (Bitner, 1992). Med tillkomsten och konkurrensen av e-handel har många detaljhandlare lagt till en andra kanal till sina befintliga fysiska butiker, så kallad multikanal. Detta följdes av utvecklingen av omnikanal-metoden för detaljhandel, där fokus ligger på att skapa en sömlös upplevelse mellan den fysiska handelsplatsen och mängden online-kanaler, inklusive webbutiker och sociala medier samt en eklektisk blandning av tekniska apparater. Handeln och besöksnäringen utvecklas och utmanas idag av ny teknik. Människors mobilanvändning har skapat helt nya kontaktytor mellan tjänsteleverantörer och kunder. Inte minst har en förflyttning skett där information som tidigare till största del låg hos tjänsteleverantörer nu blivit allt mer tillgänglig för kunder. Tillgång till ny teknik har medfört att kunders beteendemönster och behov förändrats. Även om det har varit ett anmärkningsvärt intresse för studier rörande upplevelser av omnikanaler, har det varit mindre fokus på hur kunderna upplever det fysiska handelsutrymmet i denna nya era. Med dagens utmaningar som tjänsteleverantörer ställ inför idag, med tanke på förändringarna till följd av omnikanal-metoden, är det nödvändigt att se över den fysiska platsens betydelse för kunders värdeskapande processer- vare sig det är ett centrum, en stormarknad, ett köpcentrum eller en fysisk butik.

## Värdelandskapet

För att göra det möjligt att arbeta med förbättringar, med eller utan digitalt stöd, så underlättas arbetet om det finns en slags karta. En karta som kan underlätta orienterandet i det landskap som utgörs av all den service som tillhandahålls av handlare, fastighetsägare, centrumansvariga och andra som har ett investerat intresse i lokal handel och besöksnäring. Det är också bra att kunna utmejsla vilka faktorer som finns att ta hänsyn till och vad som kan vara möjligt att påverka. Forskning om kunders beteenden har ofta beskrivits likt kundresor där det finns en ordning i hur kunder möter tjänsteleverantörer och det som tjänsteleverantörerna erbjuder. Dessa möten är kontaktpunkter och kundresan blir till när en kund rör sig från en kontaktpunkt till en annan. För att förstå hur värde skapas när kunder besöker fysiska mötesplatser genomförde vi en enkätstudie med total 832 respondenter. Det kvalitativa och kvantitativa resultatet kan begripliggöras som ett Värdelandskap bestående kunders drivkrafter (måluppfyllnad, relationer, upplevelser) att besöka den fysiska mötesplatsen, de aktörer de möter där samt den digitala teknikens roll i det värdeskapande som sker i detta möte. Analysen av de data som framkom i enkätstudien sorterades in i tre kluster vilka benämndes "tjänsteleverantörer", "kunder" och "digitala funktioner" (se bild 1).

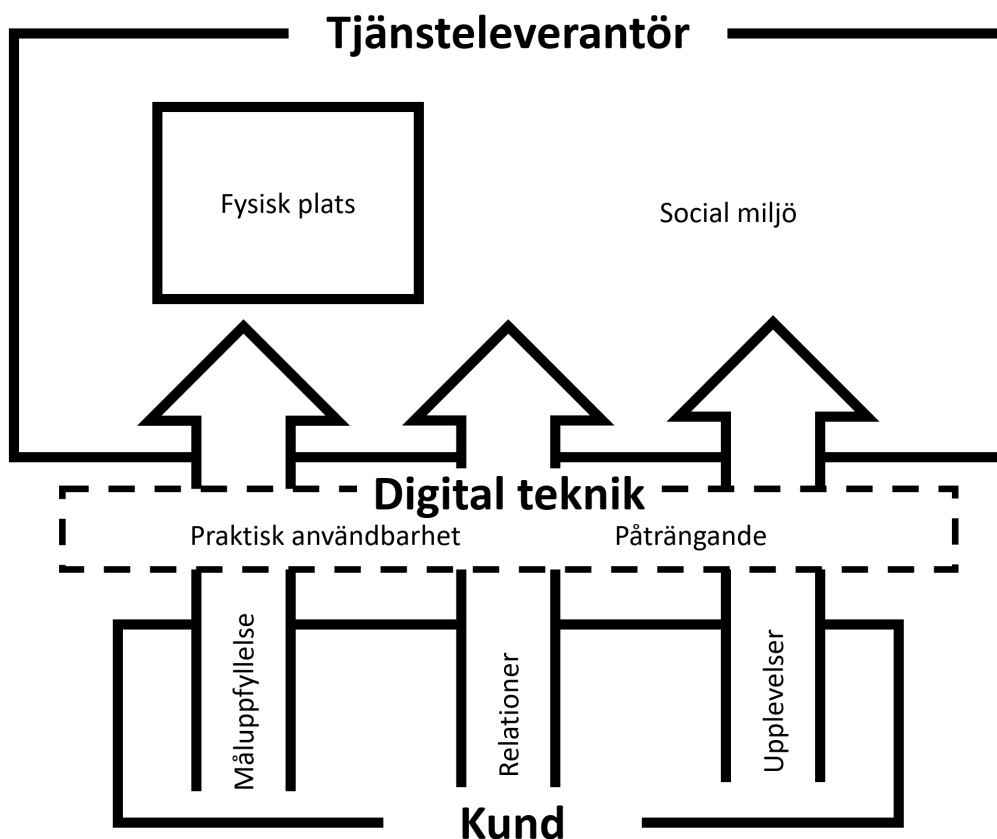


Bild 1. En illustration av värdelandskapet

### ***Tjänsteleverantörernas arena***

Till klustret tjänsteleverantörer hör två underkategorier: "social miljö" och "fysisk plats". Den sociala miljön innefattar människorna som rör sig där men också andra fysiska och sociala förutsättningar samt händelser som sammantaget blir det sammanhang i vilket människor rör sig och agerar. I vår mening utgörs den sociala miljön av de omgivningar kunderna befinner sig i och rör sig igenom för att ta sig till den mer konkreta fysiska platsen där tjänster utbyts. Gränsen mellan den sociala miljön och den fysiska platsen är viktig att markera men i realiteten är den inte alltid så knivskarp. Anledningen

till att den bör definieras handlar om i vilken mån olika intressenter kan påverka och kontrollera det som sker på den ena eller andra sidan skiljelinjen. Den enskilde tjänsteleverantören har stora möjligheter att påverka och kontrollera den egna butiksytan, men är samtidigt beroende av att ändamålsenliga lokaler finns tillgängliga och att den utanförliggande infrastrukturen med gator och kollektivtrafik hanteras på ett gynnsamt sätt. Tjänsteleverantören kan i varierad utsträckning vara med och påverka detta via olika former av sammanslutningar - vilka i sin tur kan samverka med exempelvis centrumledare, fastighetsägare och politiker.

### ***Kundernas tre drivkrafter***

Där det som rör tjänsteleverantörsklustret kan beskrivas i termer av kontroll och påverkan kan kundklustret beskrivas i termer av motiverande omständigheter eller drivkrafter. De motiverande omständigheterna är de som driver kunden att påbörja kundresan till platsen där tjänster tillhandahålls. Analysen visar på tre motiverande omständigheter eller drivkrafter: "relationer", "måluppfyllelse" och "upplevelser". *Relationer* handlar om hur vi människor i grunden är sociala varelser och vill ofta hitta olika sätt att få umgås med nära och kära, att genomföra olika aktiviteter tillsammans. Dessa aktiviteter och kunders sociala behov är omständigheter som motiverar kunder att påbörja kundresor för att ta sig dit tjänster erbjuds.

När det sedan kommer till *måluppfyllelse* så handlar det om att kunder ibland har en tydlig bild av vad de vill göra. Det kan handla om att få tag i en speciell vara eller kanske att besöka en bank eller någon myndighet. I detta fall vill kunden ofta att det skall gå fort och okomplicerat och kunden är sällan mottaglig för annan information än den som rör det specifika målet. "Snabbt in snabbt ut" kan beskriva just den här motiverande omständigheten. Även när fokus är relationer kan det finnas tydliga mål som att ta en fika till exempel. Skillnaden mellan de båda motiverande omständigheterna är att den ena har med interaktionen med andra människor att göra och där är den sociala biten avgörande och det andra rör tidsaspekten där det i ena fallet skall gå snabbt (måluppfyllelse) och i andra fallet är det mer av att vara i stunden och fokusera på sällskapet. På samma sätt som med social miljö och fysisk plats så är gränsen inte alltid knivskarp i realiteten mellan relationer och måluppfyllelse men där finns en tydlig skillnad som kommer fram i analysen och som är viktig att belysa vilket kommer bli tydligare när digitaliseringsaspekten kommer in i bilden.

Den tredje och sista motiverande omständigheten är *upplevelser*. Förutom att vi människor har praktiska saker att uträtta och har en önskan om att vara i ett socialt sammanhang så vill vi även bli underhållna, inspirerade och överraskade. Får att få till dessa upplevelser så kommer kunder att röra sig till den sociala miljön och den fysiska platsen där tjänster tillhandahålls. Där kan kunden få inspirerande erbjudanden, vara med om. Sammantaget kan vi se hur dessa tre motiverande omständigheter, relationer, måluppfyllelse och upplevelser svarar på frågan om vad som får kunder att påbörja en kundresa och röra sig i det värdelandskap där tjänster tillhandahålls.

### ***Den digitala tekniken***

Det sista klustret handlar då specifikt om "digital teknik". Det är ett etablerat faktum att kunder i allt högre grad använder sig av digital teknologi, mer specifikt smarta mobiler. De smarta mobilerna följer med kunden i många av livets situationer och analysen av våra data visar att det finns två viktiga delar att förhålla sig till gällande den digitala tekniken. Den ena delen rör den digitala teknikens, i synnerhet de smarta mobilernas, *praktiska användbarhet*. För den kund som har siktet inställt på att påbörja en kundresa för att köpa en vara så går det att använda mobilen till att samla en mängd användbar information. Det går att lokalisera en butik som säljer en viss typ av vara. Det går ofta att se om varan finns inne eller inte. Det går att se om butiken är öppen och så vidare. Sedan går det också att använda mobilen för själva transaktionen, för att ta emot kvitton och hantera

medlemskap i butiker och butikskedjor. Den smarta mobilen blir alltså en del av köplandskapet och skapar en brygga mellan kunder och tjänsteleverantörer. De smarta telefonerna kan ses som ett verktyg som kan assistera oss på många praktiska sätt och ur detta perspektiv är mobilen ett positivt tillskott. Den andra delen av digital teknologi handlar om att den ibland är *påträngande* i våra liv på ett sätt som stressar oss. Dels är det så att många appar är utformade på ett sätt som triggar vår nyfikenhet. Det plingar till i mobilen och då är det svårt att inte plocka upp den för att se vad som är på gång. Det kan finnas en rädsla att missa någon viktig information. Om det är svårt för en person att lägga ifrån sig mobilen när hen vill ägna sin uppmärksamhet åt något annat uppstår en konflikt. En sådan konflikt riskerar vara grunden till upplevd stress och då är mobilen inte längre något positivt. Precis som en bilist kan rikta sin irritation på en annan bilist som gör någon farlig manöver i stället för att rikta irritationen på den totala trafiksituationen kan en kund riskera rikta sin irritation på senaste påträngande meddelandet i mobilen än på den totala mängden meddelanden. Då vill ju ingen vara den som skickade just det meddelandet. Här finns med andra ord en balansgång mellan den digitala teknologins positiva respektive negativa konsekvenser som behöver synliggöras. Detta är viktigt att ta hänsyn till för den som vill ta fram en digitaliseringsstrategi.

### Värdelandskapets digitaliseringsmöjligheter

För att utveckla Värdelandskapet måste man utgå från kundernas drivkrafter. Genom att matcha tjänsteleverantörers agerande med kunders drivkrafter är det möjligt att identifiera den bästa utvecklingsstrategin. Utfallet av ett sådant arbete resulterar i en av fyra möjliga strategier: *Automatisera, Förenkla, Autonomisera, Förstärka*. När kund och tjänsteleverantör båda tycker ett moment inte skapar värde så bör detta moment *automatiseras*. Ett exempel kan vara en vägtull där tjänsteleverantören behövde ha en person i ett bås som tog emot betalning för en bilist som var tvungen att stå i kö för att betala och komma vidare. Nu kan en kamera fotografera nummerskylten och avgiften kan skickas till betalning som kan ske via autogiro. När ett moment är viktigt för tjänsteleverantören men inte värdeskapande för kunden bör detta moment *förenklas*. Ett exempel är skattedeklarationen. Förr fick medborgaren fylla i en massa papper och räkna ut allt själv. Det var nog få som uppskattade detta moment. Skattemyndigheten vill dock ha in informationen och idag kan medborgaren läsa igenom skatteuträkningen och sedan använda skatteverkets app tillsammans med Bank Id för att godkänna sin deklaration. Detta blir ju betydligt enklare. När ett moment är värdeskapande för kunden men inte för tjänsteleverantören så bör detta *autonomiseras*, vilket innebär att skapa självbestämmande och att göra någon oberoende. En kund vill till exempel kunna beställa resebiljetter när som helst på dygnet, alla dagar i veckan. Tjänsteleverantören vill eller kan förmodligen inte bemanna kundtjänst dygnet runt. Om kunden kan gå in i en app eller på en hemsida och boka biljetten själv när kunden har tid och lust har momentet *autonomiserats*. Om ett moment skapar värde både för kund och tjänsteleverantör behövs det kanske inte göras mer. Men här finns en möjlighet att *förstärka* upplevelsen av värde ytterligare genom att till exempel använda gamification (sv: spelifiering). Det kan till exempel handla om att erbjuda en digital tipspromenad i en butik kopplat till specifika erbjudanden.

Dessa fyra sätt att digitalisera kan såklart även kombineras på olika sätt men det är ju också tänkbart att det kan vara en nog så god strategi att undvika att digitalisera vissa delar. Som tidigare beskrivits så finns det under vissa omständigheter en risk att ytterligare ett digitaliserat moment har en negativ inverkan på kunden. Bara för att kunder gillar sina mobiler så betyder ju inte det att de vill ha en app till. Att digitalisera för att det är möjligt har nog varit en drivkraft för många verksamheter men då har sällan hänsyn tagits till kunders behov. Det har inte varit en samskapande process utan drivkrafter har varit ensidig. För att digitaliseringen skall bli lyckad och framgångsrik är det viktigt att ha en genuin kundförståelse och att gärna bjuda in kunder till att medverka i utvecklingsprocessen.

## Värdebaserad utveckling: Tre exempel

I detta projekt undersöker vi digitaliseringens användningsområden, möjligheter och utvecklingspotential inom handels- och besöksnäringen. Genom tre experiment har vi utgått från kundernas drivkrafter, tjänst som levereras och värdelandskapets digitaliseringsmöjligheter för att undersöka hur man kan möta kundens drivkrafter och därmed öka värde för kund och tjänsteleverantör.

### ***Att förbättra upplevelser med platsbaserade tjänster***

*Automatisera:* detta exempel är baserat på ett experiment (970 deltagare) i Dyreparken och vi undersökte hur man kan använda sig av platsbaserade tjänster för att möta drivkrafterna *upplevelser* och *relationer*.

Dyreparken är en djur- och nöjespark i Kristiansand, Norge. Det är en av Norges mest besökta turistattraktioner som årligen tar emot drygt en miljon besökare. Ett problem Dyreparken, liksom många andra välbesökta destinationer, tappar med är att gästerna inte fördelar sig jämt över parken. Detta leder till att samtidigt som det är trängsel vid vissa attraktioner är det få besökare vid andra. Ur gästernas perspektiv leder trängsel till att Dyreparken får svårare att möta drivkrafterna *upplevelser* och *relationer*. Under de senaste åren har Dyreparken utvecklat och implementerat en platsbaserad tjänst i syfte att få statistik över var besökare befinner sig och att kunna platsanpassa kommunikation med besökare. Platsbaserade tjänster håller koll på var användaren befinner sig. Utomhus är GPS den vanligaste och mest kända tekniken för att skapa denna typ av tjänster. Inomhus fungerar inte GPS utan man får använda sig av Bluetooth-baserade alternativ.

Ofta är våra beslut varken genomtänkta eller ens medvetna, vilket kan användas för att påverka beslut vilket är grunden för påverkansmetoden nudging. I vår studie undersökte vi om nudgen etikettering kan användas i meddelanden för att förflytta besökare. Vid etikettering ger man en person en beskrivning med målet att personen ska agera enligt denna beskrivning. I tidigare forskning finns det till exempel studier som visat att personal i en butik som kallat kunder för miljövänner, fått dem att i högre grad välja ekologiskt odlade bananer.

För att undersöka möjligheterna att styra kundflöden med hjälp av platsbaserade meddelanden genomförde vi ett fältexperiment. 970 personer deltog i undersökningen. Meddelandet skickades ut av den platsbaserade tjänsten till personer som befann sig i den aktuella platsens omgivning. I denna studie etiketterade vi besökarna som pirater i ett meddelande som marknadsförde en sjörövarshow. I ett annat meddelande marknadsfördes samma show fast utan etikettering. Vi kunde se att de besökare som blev etiketterade som pirat i högre grad hade rört sig till det område där showen gick. I det här fallet är det rimligt att den aktuella etiketten som pirat fungerat för att barn har stort inflytande över de beslut som tas av besökare i en djurpark. Ska man användas sig av etikettering är det viktigt att den anpassas till företag.

Resultatet av detta experiment visar på två saker. För det första: det är möjligt att påverka kundflöden genom meddelanden, och, för det andra: genom att använda sig av påverkansmetoder som nudging kan man öka meddelandenas effektivitet. Det är värt att notera att ett system av den här typen automatiskt kan detektera vart i anläggningen det finns många respektive få gäster och baserat på detta kan skicka ut förutbestämda meddelanden. Genom att sprida ut gästerna över anläggningen kommer gästerna att mer tid och utrymme att ägna sig åt det de kom för att göra.

### ***Att skapa mervärde genom självbetjäning***

*Autonomisera:* detta exempel är baserat på en studie (142 deltagare) på Karlstad Congress and Cultural Center där vi undersökte hur man kan använda sig av självbetjäning för att möta drivkrafterna *måluppfyllelse och relationer*.

Karlstad Congress Culture Centre, Karlstad CCC, är ett av nordens största kongress- och kulturhus. Anläggningen inrymmer restaurang och möteslokaler och här tillhandahålls tjänster kopplade till konferenser och olika typer av möten. KCCC fungerar dessutom som arean för flera typer av publika evenemang som mässor, konserter och föreställningar. I samband med vissa konserter och föreställningar har besökare möjlighet att äta mat och dryck innan och/eller under pausen. Då KCCC tar in upp till 1500 gäster och dessa pauser endast är 20 minuter är servering under pausen både en affärsnärlig möjlighet och en logistik utmaning. Ur besökarnas perspektiv innebär detta att många som vill handla något i pausen kommer att stå i kö istället för att dricka eller äta något med sitt sällskap. För att möta gästernas drivkrafter *måluppfyllelse och relationer* har man på KCCC satsat på *autonomisera* beställningsprocessen.

Med detta som utgångspunkt ville vi undersöka om digital teknik kunde bidra till att förhöja den totala besöksupplevelsen. Mer specifikt handlade det om besökarens pausupplevelse och/eller totala besöksupplevelse blev bättre om hen hade möjlighet till att förbeställa mat och dryck inför pausen, som då fanns framdukad för besökaren när pausen inleddes, och därmed också slapp stå i kö under själva pausen. I syfte att underlätta bokningen av köp före och under evenemang, utvecklades appen *Karlstad CCC – Mat & Dryck*. Appen har som mål att möjliggöra enkla och smidiga förköp via självbetjäning. Detta för att besökaren ska slippa stå i kö och samtidigt möjliggöra en ökad försäljning utan mer personal. Utöver appen kunde besökare även förbeställa mat och dryck i pausen med hjälp av en förtryckt talong med de vanligaste varorna.

Datainsamlingen skedde under två evenemang. De 142 besökare som valde att delta i studien fyllde i ett anonymt formulär efter föreställningen där vi förutom bakgrundsfrågor ställde frågor om deras upplevelser av olika aspekter av besöket (till exempel att hitta, pausen och föreställningen).

Resultatet av studien visade att överlag var gästerna väldigt nöjda med totalupplevelsen (närmare 80 % svarade 10/10). Vidare visade resultaten att de som köpt något i pausen var signifikant mer nöjda med upplevelsen av pausen än de som inte gjort det och marginellt mer nöjda med kvällen som helhet. Det är värt att notera att det inte var någon skillnad i nöjdhet mellan de som utnyttjat möjligheten till förköp och de som köat för sina köp under pausen. Det är dock viktigt att påpeka att men så totalt sett nöjda kunder är det vanskligt att säkerställa tydliga mönster.

Ut gästernas perspektiv framstår inte förköp eller kö som en så avgörande fråga men däremot bidrar helt klart ett köp i pausen till en bättre upplevelse av denna. Då det inte går att tillhandahålla stora mängder personal enkom för pauserna är självbetjäning (oavsett om denna är digital eller analog) ett bra alternativ.

### ***Att skapa kundengagemang med hjälp av gamification***

*Förstärka:* detta exempel är baserat på ett experiment (378 deltagare) i en Stadiumbutik där vi undersökte hur man kan använda sig av gamification för att möta drivkraften *upplevelser*.

Kunder handlar inte bara för att de måste, de handlar även för att de tycker det är roligt. Detta pekar på två olika strategier för digitalisering. De kunder som är ute efter en specifik vara agerar utifrån drivkraften *måluppfyllelse* medan de som gör det uteslutande för nöjes skull agerar utifrån drivkraften *upplevelser*. Digitala tjänster som stödjer drivkraften *måluppfyllelse* kan tex vara att förmedla öppettider, utbud, lagersaldo och snabba betallösningar. De är lätta att identifiera i och

med att de i mångt och mycket utgår från befintliga processer. Denna typ av utveckling handlar om att *förenkla* för att möta drivkraften *måluppfyllelse*. Digitala tjänster vars syfte är att möta drivkraften *upplevelser* utgår i högre uträkning från att man adderar något nytt till det man redan gör.

Gamification innebär att man använder sig av spel eller delar av spel i digitaliserade tjänster för att skapa motivation. Det kan till exempel handla om att motionera mera, att äta bättre, eller att studera mer. Det kanske mest kända exemplet är Pokemon Go, som får människor att minska sitt stillasittande. Gamification har haft en mycket stark utveckling under senare år. Det är en utveckling som möjliggjorts av tillgängligheten av smarta telefoner, då dessa har utvecklats till kunders ständiga följeslagare; kunder som också gärna använder mobilen när de befinner sig i butiker. Ett sätt att använda sig av gamification i marknadsföringssyfte, är att skapa kundengagemang. Engagerade kunder är viktigt eftersom dessa är både mer lönsamma och lojala mot ett företag. De marknadsför också företaget genom att prata väl om det och dess produkter.

I ett fältexperiment som gjordes på en Stadiumbutik prövade vi om gamification av butiksbesök kan vara ett sätt för butiksinnehavare kan bidra till att möta drivkraften *upplevelser* och om detta kan leda till ett ökat kundengagemang. 378 deltagare delades slumpmässigt in i en kontroll- och en experimentgrupp. I kontrollgruppen gick deltagarna till sex avdelningar i butiken för att läsa information i en app som var relevant för den aktuella avdelningen. I experimentgruppen gick deltagarna till samma avdelningar, fast de fick istället en quizfråga. En platsbaserad tjänst användes för att kunderna skulle få de olika frågorna på rätt ställe i butiken. Platsbaserade tjänster är digitala lösningar som reagerar på och anpassar sig beroende på var kunden befinner sig. För fysiska butiker skapar de här tjänsterna möjligheten att anpassa sin kommunikation beroende på var i butiken kunden befinner sig. I vår studie användes så kallade iBeacons. Detta är små enheter som hela tiden sänder signaler som telefonen lyssnar efter. Telefonen använder styrkan på den här signalen för att bedöma avståndet till en iBeacon, och kan på det sättet bestämma vart en person befinner sig.

Resultatet av studien visade att gamification i butiker kan möta drivkraften *upplevelser* och i förlängningen skapa kundengagemang. Vi kunde även visa hur man bör spelifiera för att nå de resultat man önskar. Ofta implementeras gamification genom att ge användare belöningar. Man kan till exempel få poäng för att göra någonting, man "levlar", eller man får riktiga fysiska belöningar. Kunden får då någonting att sträva efter, vilket ligger till grund för engagemanget. Men man kan också engagera genom att göra någonting roligt eller intressant. När belöningar används, skapas någonting som inom psykologins fält kallas för yttre motivation; och när någonting görs roligt, då kallas det för inre motivation. Det finns forskning som visat att inre motivation ofta är mer effektivt om man ska förändra beteende. Det kunde vi även se i vår studie, där en förstärkt upplevelse var bättre på att skapa kundengagemang i jämförelse med att få en 20% rabattkupong (för alla produkter i hela butiken).

### **Framtidens fysiska mötesplatser: lärdomar, tips och råd**

Värdeskapandet sker när kontakt uppstår mellan kund och tjänsteleverantör. I en sådan kontaktpunkt ges möjlighet till värdeskapande där den digitala tekniken kan bidra till ett ökat värde. Beroende på hur den digitala tekniken tas emot av kunden kan värdet även minska och detta påverkas av hur tjänster är anpassade till kundernas drivkrafter och hur den digitala tekniken har utformats.

Det finns två saker att förhålla sig till när det gäller kundernas tre drivkrafter (*måluppfyllelse*, *relationer* och *upplevelser*). För det första är det viktigt att förstå respektive drivkraft och låta kunden vara kvar i densamma. Med det menas att om kunden exempelvis rör sig mot tjänsteleverantörernas



arena utifrån drivkraften *måluppfyllelse* kommer kunden vilja få stöd i att ta sig till planerat mål och slutföra sitt uppdrag. Det kan handla om att en kund är ute efter en specifik vara eller tjänst och är i ett "snabbt-in-snabbt-ut-läge". Att i det läget erbjuda kunden en spännande upplevelse eller att bjuda in till digitala tipspromenader eller liknande kommer med stor sannolikhet minska möjligheten att kunden kommer att uppleva värde. För det andra går det att vidareutveckla tjänsterna så att de än högre utsträckning stödjer respektive drivkraft. Här ligger möjligheten att öka kundens upplevelse av värde med stöd av digital teknik. Det finns fyra sätt på vilket den digitala tekniken kan användas för att stärka de tjänster som är kopplade till respektive drivkraft. Genom att *automatisera*, *förenkla*, *autonomisera* eller *förstärka* hela eller delar av en tjänst ökar möjligheten att värdeupplevelsen blir starkare hos både kunder och tjänsteleverantörer (se bild 2).

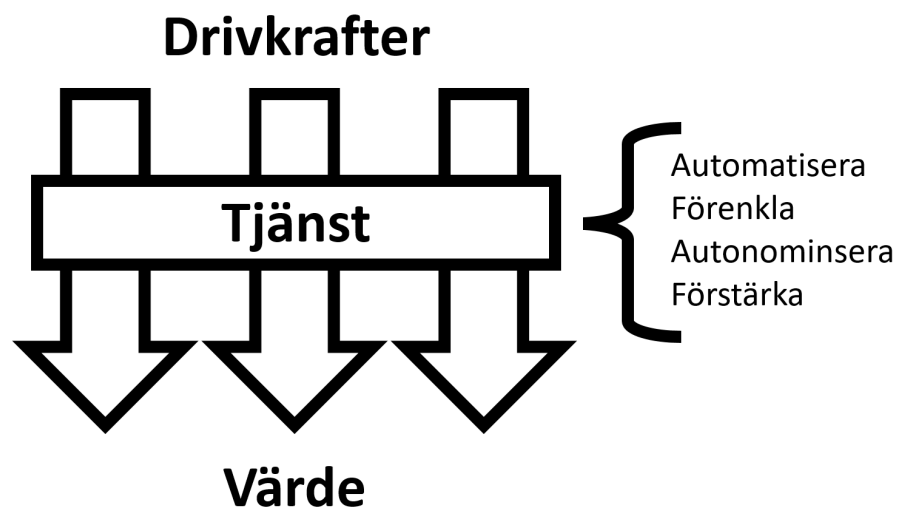


Bild 2. En illustration av värdelanskapets digitaliseringsmöjligheter

De fyra digitaliseringsmöjligheterna som kan användas i värdelandskapet för att öka värdeupplevelsen hos kunder och tjänsteleverantörer erbjuder möjligheter men kan också medföra vissa risker och några av dessa sammanfattas nedan:

#### **Automatisering**

- Möjligheter:
  - Platsbaserade tjänster (i form av meddelanden) kan användas för att styra kundflöden och därmed skapa bättre upplevelser och resursutnyttjande.
  - Tidsödande moment kan reduceras eller tas bort.
- Risker:
  - Meddelanden riskerar att störa gästerna genom att skifta fokus från besöket till telefonen.
  - Det kan vara svårt att motivera besökare att ladda ned de applikationer som behövs.
  - Platsbaserade tjänster kan leda till att gäster känner sig övervakade.

#### **Förenkla**

- Möjligheter:
  - Enklare för kunden att ta del av tjänster och uppfylla sina mål tex genom att använda standardlösningar som Swish och Bank-Id.

- Öka kunders benägenhet att nyttja tjänsten.
- Risk:
  - Alla kunder är inte tilltalade av digitala lösningar.

### **Autonomisera**

- Möjligheter:
  - Öka tjänsteleverantörens kapacitet genom självbetjäning.
  - Underlätta kunders måluppfyllnad och därmed skapa mer tid för kundernas relationer och upplevelse.
- Risker:
  - Den nya lösningen måste upplevas enklare än den befintliga.
  - Gästernas/kundernas helhetsupplevelse kan påverkas negativt.

### **Förstärka**

- Möjligheter:
  - Det går att skapa bättre upplevelser med hjälp av gamification som i förlängningen kan leda till ökad lojalitet.
  - Skapa och förmedla individualiserade erbjudanden.
- Risker:
  - Gamification riskerar att störa kunders måluppfyllnad.
  - Kunders rätt till rabatter blir avhängigt deras förmåga att lösa uppgifter.

Värdelandskapet och de fyra digitaliseringsmöjligheterna kan man användas för att förstå digitaliseringens användningsområden, möjligheter och utvecklingspotential inom handels- och besöksnäringen. Digital teknik har och kommer att fortsätta förändra kunders beteendemönster. Kundens beteenden kan förstås utifrån de tre drivkrafterna. Trots att konkurrensen från e-handeln har påverkat de fysiska handelsplatserna vill kunder fortfarande i stor utsträckning ta del av tjänster i en fysisk miljö. Drivkrafterna att besöka dessa fysiska platser är fundamentala att förhålla sig till och anpassa sig till om man som tjänsteleverantör vill öka möjligheterna till värdeskapande för kunderna. Tjänsteleverantörernas arena består av olika delar och där finns flera intressenter/aktörer som har möjlighet att påverka värdeskapandet. I en vidare bemärkelse kan detta handla om såväl enskilda tjänsteleverantörer som fastighetsägare och offentliga aktörer. En samverkan mellan dessa aktörer där det gemensamt tas hänsyn till kunders drivkrafter har potentialen att öka värde för kunderna. Det kommer i sin tur sedan stärka de fysiska mötesplatserna och ge livskraft till dessa.

### **Referenslista**

- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of marketing*, 56(2), 57-71.
- Grönroos, C. (2009). Marketing as promise management: regaining customer management for marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(5/6), 351-359.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.